

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

**Les activités de leadership dans le domaine de la Haute-Cuisine
sous le prisme de l'esthétique pragmatiste**

**par
Josée Lortie**

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Ph. D. en administration
(option Management)

Juin 2019

© Josée Lortie, 2019

HEC MONTRÉAL
École affiliée à l'Université de Montréal

Cette thèse intitulée:

**Les activités de leadership dans le domaine de la Haute-Cuisine:
sous le prisme de l'esthétique pragmatiste**

Présentée par:

Josée Lortie

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes:

Linda Rouleau
HEC Montréal
Président(e)-rapporteur(se)

Cyrille Sardais
HEC Montréal
Directeur(trice) de recherche

Chantale Mailhot
HEC Montréal
Membre du jury

Isabelle Bouty
Université Paris-Dauphine
Examineur(trice) externe

Marie-Agnès Parmentier
HEC Montréal
Représentante du directeur de HEC Montréal

RÉSUMÉ

Dans les entreprises de la nouvelle économie, il est de bon ton de célébrer les formes collectives et collaboratives du leadership: l'exercice de l'autorité est par ailleurs devenu une question épineuse pour plusieurs dirigeants.

En s'appuyant sur une compréhension fine, vue depuis la vie quotidienne dans le domaine de la Haute-Cuisine cette thèse interroge les activités de leadership dans ce contexte encore souvent comparé à celui de l'armée. dans lequel, les chefs starifiés, matérialisent jour après jour leur œuvre gastronomique par le biais du travail hautement qualifié de leur brigade.

Bien que généralement considérées en opposition, cette thèse propose que formes émergentes de collaboration dans le cours de l'action et structure hiérarchique assumée, cohabitent et sont en interaction dans l'expérience du leadership des équipes ultra-performantes.

Les collaborations émergentes étudiées avec l'approche 'as practice' du leadership et sous le prisme de l'expérience esthétique selon le pragmatiste John Dewey mettent en évidence les dimensions matérielles soient, corporelles et sensorielles, tout en faisant ressortir l'importance capitale du rythme et de la temporalité dans la production du leadership. Cette thèse propose que l'expérience esthétique vécue collectivement lors des périodes de service, couplée à l'action du chef qui anticipe en continu les variations de rythme permettant au collectif d'y répondre, dirigent les brigades vers les niveaux d'excellence attendus.

En créant un sens et une valeur intrinsèque aux activités en cours, cette expérience esthétique permet aux brigades qui ressentent du plaisir lorsqu'ils vivent ladite expérience de faire face aux nombreuses tensions relatives au domaine. Cette thèse ouvre également la boîte noire du «flow» collectif, concept largement documenté au niveau de l'individu mais très peu au niveau du groupe

Mots clés: Leadership as practice-Collaboration émergente-Expérience esthétique-Matérialité-Sensorialité-Corporalité-Rythme-Flow collectif-Haute-Cuisine

Méthodes de recherche: Qualitative, Ethnographie, Approche processuelle, Approche réflexive

ABSTRACT

Celebrating the collective and collaborative forms of leadership is trendy: in the new economy the exercise of authority has become a thorny issue for many managers.

Based on a fine-grained understanding, seen from everyday life in the field of Haute-Cuisine, this thesis questions leadership activities in this context still often compared to that of the army, in which, starified chefs materialize their gastronomic work through the highly qualified work of their brigade.

Although generally considered as opposite, this thesis proposes that emerging forms of collaboration in the course of action and hierarchical structure, coexist and interact in the leadership experience of high performing teams.

Draw on 'as practice' approach of leadership and aesthetic experience according to the pragmatist John Dewey, this study highlights the bodily and sensory dimensions while highlighting the capital importance of the rhythm and temporality in the production of leadership.

This thesis proposes that the aesthetic experience lived collectively during periods of service, coupled with the action of chef who continuously anticipates the rhythm variations allowing the collective to respond to it, leads the brigades toward the expected levels of excellence.

Moreover, by creating a sense and an intrinsic value to the ongoing activities, this aesthetic experience allows brigades who feel pleasure, to cope with the many tensions related to the field. This thesis has opened the black box of the collective flow, a concept largely documented at the individual level but very little at the level of the group .

Key-words: Leadership as practice-Emerging collaboration-Aesthetic experience-Materiality-Sensoriality-Corporality-Rhythm-Collective flow-Haute-Cuisine

Research methods: Qualitative, Ethnography, processual approach, Reflexive approach

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	iii
Abstract	iv
Table des matières	v
Liste des tableaux et des figures	x
Remerciements	xi
Avant-propos	xiii
Introduction	1
Chapitre 1 Le contexte de la gastronomie	10
1.1 La Haute-Cuisine: Un champ culturel	10
1.2 La conquête par les cuisiniers de leur autonomie	12
1.3 La figure charismatique du chef de cuisine	18
1.4 La continuité du leadership dans le domaine de la Haute-Cuisine	24
Chapitre 2. Le leadership: Une histoire construite par les modèles qui la décrivent	30
2.1 L'ancrage historique des théories du leadership	30
2.2 La critique du leadership	32
2.3 Le leadership en tant que relation	38
2.3.1 La relation comme un acte individuel	39
2.3.2 La primauté des relations	40
2.4 Le leadership-as-practice	43
2.4.1 Le leadership en tant que pratiques	44
2.4.2 Le leadership en tant que mouvement	47
2.5 Leadership : le prisme de la matérialité	53
2.6 Les tensions ontologiques dans les études processuelles du leadership	59
2.6.1 Dualité entre entités et processus	59
2.6.2 Dialogue entre entités et processus	64

2.6.3	Dissoudre la frontière entre entités et processus. Une utopie ?	65
2.7	Problématique et question de recherche	68
Chapitre 3. Le cadre théorique		74
3.1	Les activités fondamentales de la Vita Activa	76
3.1.1	Le Travail	79
3.1.2	L'œuvre	80
3.1.3	L'action	81
3.1.4	Limites	87
3.1.5	Les activités de la Vita Activa et les approches du leadership	90
3.2	Les logiques d'action du management	94
	➤ Un mot sur Max Weber	94
3.2.1	La logique formelle: la raison	96
3.2.2	La logique traditionnelle: la tradition	96
3.2.3	La logique charismatique: le charisme	97
3.2.4	Limites	99
3.2.5	Intégration des logiques d'action et des activités de la Vita Activa	100
3.2.6	Cartographie générale	103
3.3	La théorie de l'agir organisationnel: un processus d'action	105
3.3.1	La régulation du processus d'action	107
3.3.2	La TAO dans les processus de travail: vue depuis l'ergonomie	108
3.3.3	L'action coopérative	109
3.3.4	L'ordre de l'action coopérative: la coordination	110
	3.3.4.1 Coordination par rapports réciproques	111
	3.3.4.2 Coordination par séquence	112
	3.3.4.3 Coordination au regard des résultats	112
3.3.5	Un processus global de coordination: le « <i>coup de feu</i> »	115
	3.3.5.1 La mise à l'épreuve de l'action: trois processus	116
3.3.6	La communication comme point de repère	121
Chapitre 4. Cadre méthodologique		124
4.1	Le domaine de la restauration gastronomique québécoise	125
4.1.1	L'accessibilité au terrain	130

4.2	Recherche exploratoire	130
4.2.1	Nos matériaux	130
4.2.2	Cueillette des données	131
4.2.3	Analyse des données et critères de qualité	134
4.3	Ancrages méthodologiques de la thèse	136
4.3.1	Design de la recherche	139
4.3.1.1	L'approche par études de cas	140
4.3.2	Unités d'analyse et échantillonnage	141
4.3.2.1	Suivre une situation en tant que méthode mobile	144
4.3.3	Collecte de données et stratégies de terrain	147
4.3.4	Entrevues en profondeur semi-dirigées	148
4.3.5	Observation non participante en cuisine	149
4.3.6	La documentation	153
4.3.7	Deux points tournants lors de la collecte des données	155
4.3.7.1	Comparaison déterminante	155
4.3.7.2	Manipulation involontaire	156
4.4	Stratégies d'analyse et interprétation des données	158
4.4.1	Différenciation des processus d'actions	158
4.4.2	L'intentionnalité et la subjectivité des sujets agissants	160
4.4.2.1	Une expérience matérielle-esthétique ?	163
4.4.3	L'écriture du narratif: une expérience matérielle-esthétique	165
4.5	Considérations éthiques	165
4.6	Présentation des cas	166
4.6.1	Brigade 1	167
4.6.1.1	Les logiques d'action	171
4.6.2	Brigade 2	173
4.6.2.1	Les logiques d'action	181
4.6.3	Brigade 3	184
4.6.3.1	Les logiques d'action	188
4.6.4	Brigade 4	189
4.6.4.1	Les logiques d'action	194

4.7	Comparaison des brigades selon les logiques d'action	196
4.8	Comparaison des brigades au regard de la coordination	201
Chapitre 5. Les résultats et micro-analyse		205
5.1	Auto-coordination contextuelle à l'action en Haute-Cuisine : un idéal-typique	205
5.2	Qu'est-ce que la 'bulle'?	207
5.3	Créer des frontières symboliques	213
5.3.1	Façonner les frontières symboliques	213
5.3.2	Délimiter spatialement les frontières symboliques	229
5.3.3	Protéger les frontières symbolique	237
5.4	Favoriser la circulation de l'énergie	241
5.4.1	Dynamiser les mouvements	246
5.4.2	Diversifier le mouvement	248
5.4.3	Défier le mouvement	253
5.5	Rétablir un niveau d'acuité élevé	257
5.5.1	Initier l'état d'adrénaline	259
5.5.2	Normaliser l'état d'adrénaline	270
5.5.3	Catalyser l'état d'adrénaline	275
5.6	Modeler l'intensité d'énergie: une pratique transformatrice	278
5.6.1	Contenir l'énergie	280
5.6.2	Harmoniser les énergies	282
5.6.3	Relâcher l'énergie	284
Chapitre 6. Méta-analyse et implications		287
6.1	La matérialité et la Haute-Cuisine: déconstruction de l'histoire racontée	287
6.2	Déconstruction d'idées reçues concernant les chefs de cuisine	291
6.3	La bulle et le leadership	293
6.3.1	La bulle: une dynamique d'émergence collaborative	296
6.3.2	Leadership collaboratif en Haute-cuisine: l'action du chef	298

6.3.3	La relation à l'autorité et le contrôle	299
6.4	L'organisation des énergies (Dewey,1934)	303
6.5	Une expérience matérielle esthétique vécue collectivement: une expérience de flow collectif	305
6.6	La rencontre entre les différentes activités en Haute-Cuisine Intégration avec la Vita Activa	310
6.6.1	L'œuvre dans la Haute-Cuisine	312
6.6.2	Le travail dans la Haute-Cuisine	314
6.6.3	L'action dans la Haute-Cuisine	315
6.6.4	Intégration de la Vita Activa dans l'émergence et la mise en œuvre de la bulle	317
6.6.5	Et alors ? Implications pratiques générales	318
	Conclusion générale	324
	Bibliographie	329
	Annexes	343

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: La Haute-Cuisine en trois phases distinctes	19
Tableau 2: Aperçu des perspectives relationnelle et as practice du leadership	52
Tableau 3: Caractéristiques et dimensions de la Vita Activa	85
Tableau 4: Aperçu des logiques d'action du management	99
Tableau 5: Intégration des logiques d'action du management et des activités arendtiennes	102
Tableau 6: Aperçu des trois formes typiques de coordination	113
Tableau 7: L'action générale dans les phases du service	117
Tableau 8: Aperçu des trois processus opérationnels lors d'un service	121
Tableau 9: Source des données de la recherche exploratoire	134
Tableau 10: Aperçu des rencontres dans le cadre de l'observation mobile	146
Tableau 11: Aperçu des données collectées	154
Tableau 12: Thèmes issus de la codification de l'entrevue du chef # 9	161
Tableau 13: Dimensions caractérisant chacune des brigades	200
Tableau 14: Types de coordination selon Maggi dans chacune des brigades	203
Tableau 15: Trois formes de communication non-verbale	214
Tableau 16: Tensions et contradictions fondamentales dans le domaine de la Haute-Cuisine	272

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Intégration de la Vita Activa et des logiques d'action	104
Figure 2: Les six phases d'un service	117
Figure 3: Les trois processus opérationnels en trans-action	120
Figure 4: Organisation spatiale de la cuisine-Brigade 1	169
Figure 5: Organisation spatiale de la cuisine-Brigade 2	176
Figure 6: Organisation spatiale de la cuisine-Brigade 3	186
Figure 7: Organisation spatiale de la cuisine-Brigade 4	192
Figure 8: Quatre pratiques permettant la formation d'une bulle	207
Figure 9: Illustration d'une bulle en tant que système autonome	286
Photo 1: Le passe dans la cuisine de la Brigade 1	168

REMERCIEMENTS

Tout d'abord je tiens à remercier chaleureusement mon directeur de thèse Cyrille Sardais, dont le support sans faille, les conseils judicieux, les remarquables suggestions, l'ouverture d'esprit à la fois critique, les questions courtes mais si éclairantes m'ont tant fait avancer au fur et à mesure de la progression de mon travail. Sans lui, point de thèse.

Je voudrais également remercier les membres de mon comité, Chantale Mailhot pour ses précieux conseils, remarques et suggestions très utiles qu'elle m'a faites lors de nos échanges. Caroline Coulombe pour ses conseils, critiques et encouragements apportés lors des étapes importantes et, Isabelle Le Breton-Miller, responsable de la spécialisation Management du PhD pour son support et ses conseils avisés lors des moments clefs de ce parcours doctoral.

Je souhaite également remercier tous ces professeurs dont j'ai suivi les cours avec tant d'intérêt, je pense particulièrement à Linda Rouleau qui a de plus encadré mes premiers pas et donné le goût de la recherche, Richard Déry dont l'érudition et l'enseignement m'ont fascinée, Ann Langley dont les remarques, critiques et pistes de réflexion m'ont suivi tout au long de cette thèse, et Jean-Pierre Dupuis dont le séminaire m'a tellement intéressée et fait réfléchir. Je pense aussi à Alain Chanlat, Pierre Lainey, Gilles Cazabon et Jean-Michel Vidal. Je souhaite remercier Éric Brunelle pour m'avoir donné la chance de débiter ce parcours et d'avoir cru en moi. Je remercie aussi tous ces professeurs avec qui j'ai travaillé et échangé dans diverses séances de travail. Un merci particulier à Pénélope Codello pour son temps, ses

conseils et son support engagé. Un grand merci également à Laure Cabantous pour ses suggestions de lecture, ses réflexions, ses idées, ses conseils, son travail dans les papiers présentés lors des communications et son dynamisme.

Je veux remercier tous les professeurs et chercheurs qui lors de divers ateliers, colloques ou conférences m'ont apporté conseils, critiques, encouragements et pistes de réflexion, je pense à Ann Cunliffe, Barbara Simpsons, Mats Alvesson, Viviane Sergi, Joëlle Basque, Nora Meziani, Nathalie Louisgrand, Nicole Alexis et John David Howes. Je souhaite y associer mes collègues étudiants avec qui j'ai eu de riches échanges. Un merci particulier à Nina Bernard, Hatim Fassi-Fihri et Francis Desjardins mes collègues de la Chaire de leadership Pierre Péladeau, Karl-Emmanuel Dionne, Matthieu Bouchard et Émilie Gibeau. Une pensée particulière aux étudiants à qui j'ai enseigné. J'ai beaucoup appris avec eux.

Je souhaite vivement remercier tous ces chefs et cuisiniers pour leur générosité et leur ouverture lors des entrevues. Mille mercis à tous ceux qui m'ont accueillie dans leur cuisine !! Un grand merci à mes deux relectrices et amies Hélène Nadeau et Jeanne Dancette. Je tiens à remercier la Chaire de leadership Pierre Péladeau, le FRQSH et CRSH qui ont financé cette recherche.

Je souhaite enfin surtout remercier mes parents (André et Pierrette), mes frères et sœurs (Lyne et Stéphane, sa conjointe Christine), Cédric et Rebecca ainsi que David et Annie-Pier, mes deux fils et leurs conjointes, ma tornade et adorable petite-fille Mélia, ma cousine France et son mari Tim et mon ami Henri-Charles Baudot pour leur soutien inconditionnel. Sans eux, point de thèse non plus.

AVANT PROPOS

Ayant quitté le domaine de la gastronomie depuis plusieurs années ma plus grande surprise fût de constater que le domaine, lui, n'avait jamais quitté mes lieux. J'ai tout simplement repris une conversation qui avait débuté il y a plus de 30 ans. Les couleurs, les odeurs, les textures, les histoires sont les mêmes. Ce merveilleux milieu hanté par des personnes profondément humaines, célèbre toujours, bien qu'avec un regard actuel et combien rafraichissant, l'art de vivre ensemble et la convivialité:

«La nourriture....c'est toujours un moment, où tu communique ensemble, où tu te rencontres, où tu échanges, où tu as envers les gens qui t'entourent une sensibilité. Ce geste là, dans le fond, de mettre tout ce que je peux, de savoir, d'intelligence, de sensibilité, pour que le moment où mon client est assis dans mon restaurant, soit un beau moment, alors ça, je trouve que c'est une belle responsabilité, une grosse job. C'est énorme ! »

Un chef dans la jeune trentaine

Véçu depuis la salle à manger en tant que maître d'hôtel pendant de nombreuses années, j'ai ressenti l'univers des brigades de la Haute-Cuisine en tant que chercheuse comme une continuité: les chefs(fes) et cuisiniers(ères) qui s'inscrivent dans la durée aiment passionnément, intensément, viscéralement leur métier.

Cette thèse leur est dédiée

Josée Lortie

«L'acte le plus modeste dans les circonstances les plus bornées porte en germe l'infinitude parce qu'un seul fait, parfois un seul mot, suffit à changer toutes les combinaisons de circonstances»

Hannah Arendt

INTRODUCTION

Les études récentes dans le domaine du leadership rapportent *«une phase passionnante de transformation»* (Simpsons, 2018)¹. En effet, ces dernières années, une voix de plus en plus forte problématise les vertus héroïques présumées du leadership et les approches centrées sur l'individu qui prévalent toujours dans le champ d'étude. Se démarquant du courant traditionnel, de nombreux chercheurs du domaine conceptualisent désormais le leadership comme une co-création entre tous les acteurs impliqués et assument le caractère processuel, contextuel, pluraliste et relationnel du phénomène.

Ce champ d'étude émergent, qui cherche à mieux comprendre les dimensions collaboratives et collectives du leadership (Simpsons, 2018), présente différentes perspectives théoriques (post-héroïque, partagé, distribué, dialectique, interdépendant, relationnel, produit à travers les interactions, les pratiques ou la communication etc.), foisonnement qui n'est pas sans rappeler l'abondance des textes sur le leadership traditionnel. Nous pourrions presque dire pour le leadership labellisé 'collectif' par ses chercheurs, *«qu'il existe à peu près autant de définitions du leadership qu'il existe de personnes qui tentent de le définir»* (Northouse, 2013: 2).

¹ Simpsons, B. (2018). Collaborative leadership: A performance in three act(ion)s. Submitted paper in Collective leadership research findings workshop Desautels Faculty of Management, McGill University.

Plusieurs critiques ont été formulées par la communauté elle-même, quant au manque de clarté et de solidité, tant conceptuelle que méthodologique, entre les différentes approches collectives du leadership. Ces lacunes rendent le champ d'étude obscur, ambigu et presque impossible à étudier empiriquement au regard du danger de désalignement entre la théorie, les ancrages philosophiques et les méthodologies utilisées (Cunliffe, 2016; Simpsons, 2018)².

Quelles sont les évidences opérationnelles de la nature collaborative et collective du leadership dans les sociétés occidentales caractérisées par une culture de l'individualité, de la célébrité et de *l'extra-ordination* (Alvesson & Sveningsson, 2003 ; Simpsons, 2016) ? Qu'en est-il par ailleurs, dans les contextes où une structure hiérarchisée régule toujours les activités de l'organisation et de ses acteurs ? Le sociologue et historien américain Richard Sennett remarque que:

«Beaucoup d'entreprises de la nouvelle économie souscrivent aux doctrines de l'équipe de travail et de la coopération, mais contrairement à ce qui se passe chez Nokia et Motorola, ces principes tiennent souvent de la charade. Nous avons constaté que les gens affectent la chaleur et la coopération sous le regard vigilant de la hiérarchie, au lieu de contester leurs supérieurs et de leur apporter la contradiction comme dans les entreprises japonaises»³
(Sennett, 2008: 52).

² Dans l'appel à la communication du «Collective leadership research findings workshop Desautels Faculty of Management, McGill University» qui a eu lieu en mai 2018, il est explicite que l'opérationnalisation du leadership dit collectif est non-établie dans la littérature et que le désalignement entre la théorie et les méthodologies est un problème important du champ d'études

³ Ces propos découlent d'une recherche au cours de laquelle Sennett s'est intéressé aux communautés de la nouvelle économie américaine qui se focalisent sur la qualité et l'excellence du travail qui par ailleurs est la

De plus, cette approche persiste paradoxalement, à l'instar de la vision traditionnelle, à ne pas rendre compte du caractère «*organique*» et émergent du phénomène (Alvesson & Sveningsson, 2012: 205; Crevani, 2018; Crevani & Endrissat, 2016; Simpsons, 2016, 2018). Une grande majorité d'auteurs conceptualisent toujours le leadership comme découlant d'une trajectoire séquentielle et linéaire. En fait, la stabilité et la permanence du leadership traditionnellement pris pour acquis dans la littérature, semblent toujours relever de présupposés bien ancrés (Crevani, 2018).

Cette nouvelle vision du leadership décrite dans les écrits scientifiques, doit-elle et peut-elle être mise sous examen empiriquement ? C'est le défi que nous nous donnons dans cette recherche sur le terrain.

Ainsi, sur la prémisse selon laquelle le leadership est considéré comme un phénomène fondamentalement dynamique, l'objectif de cette thèse est de mieux comprendre les dimensions collectives et collaboratives du leadership, en examinant empiriquement comment les «*activités de leadership*» sont réalisées quotidiennement dans un contexte où la régulation du travail repose sur une structure hiérarchique.

marque de l'artisan (Déry & al, 2015; Sennett, 2008). Cette recherche a été inspirée par les études des économistes Richard Lester et Michael Piore qui ont établi la supériorité de la collaboration sur la concurrence en étudiant l'histoire du téléphone mobile. Ils ont montré que la coopération et la collaboration au sein de certaines sociétés japonaises (Motorola et Nokia) leur a permis de prendre une longueur d'avance tandis que dans d'autres (p.ex. Ericsson) la concurrence interne a freiné les efforts des ingénieurs. Selon Sennett qui a été violoncelliste et chef d'orchestre avant son parcours académique (Sennett, 2012) «l'histoire du téléphone mobile semblera claire comme de l'eau de roche à tout musicien: la musique de chambre et le travail de l'orchestre ont tout à gagner, surtout dans les répétitions à suivre cette voie (...). Les ingénieurs comme les musiciens ont un sens aigu de la compétition; pour les uns comme pour les autres, le problème est ce qui se produit quand disparaît toute collaboration compensatoire: le travail se dégrade» (Sennett, 2008: 50)

Pour ce faire nous investissons le domaine de la Haute-Cuisine dont les chercheurs qui en font l'étude prennent généralement pour acquis le leadership en place, en mettant en évidence la structure hiérarchisée des brigades de cuisine, pour ultimement la comparer à celle de l'armée (Fine, 2009; Gomez & al., 2003; Slavich & al., 2014). En fait, alors que plusieurs chercheurs soulignent la grande importance que les chefs accordent à leur équipe dans la vie quotidienne en cuisine, la plupart des études se concentrent principalement sur la figure aujourd'hui starifiée du chef (Balazs, 2009; Johnson et al., 2005; Svejénova et al., 2010). L'étude des dimensions collectives et collaboratives du leadership dans cette littérature est un angle mort sévère auquel il est impératif de s'attaquer. Or, démystifier l'«*extra-ordination*» (Alvesson & Sveningsson, 2003) des chefs de cuisine, demande à ce que l'on s'attarde à leur histoire.

Les auteurs qui en font le récit expliquent comment, l'acte culinaire dont la fonction primaire, celle de nourrir, devenu «*un fait gastronomique*» au début du XIXème siècle, bascule dans l'hypermodernité en tant que projet artistique dont la mission est désormais de faire vivre des «*expériences*». L'histoire de la grande cuisine qualifiée désormais de «*nouvelle*» et plus récemment de «*techno-émotionnelle*» avec l'avènement de la cuisine moléculaire, raconte son émancipation, et celle qui s'en est suivie des cuisiniers dont l'injonction de constamment créer les mènera à leur ultime starification.

Érigée d'abord sur une intellectualisation de sa pratique, l'indépendance de la cuisine se construit par une esthétisation croissante de son champ, motivée par un perpétuel besoin de nouveauté et d'innovations (Beaugé, 2013 ; Ferguson, 1998), mettant en veilleuse voire

souvent carrément oubliant, une composante fondamentale de l'acte culinaire, à savoir, sa matérialité.

Ainsi, bien que l'univers hautement esthétique de la Haute-Cuisine cherche désespérément à effacer toutes traces de matérialité dans le récit de son histoire, c'est par le biais de cette dimension, que nous mettons en lumière dans cette thèse, les activités quotidiennes des chefs de cuisine et de leur brigade.

Métier fondateur de la métamorphose⁴ selon l'anthropologue Claude Lévi-Strauss, la cuisine «*crée le domaine de la culture, de la nature métamorphosée*». La cuisine est, précise-t-il, une «*physiologie pensante qui unifie toutes les sensations humaines à travers des symboles*». C'est pourquoi, nous examinons dans le cadre de cette thèse, les activités de leadership par le biais de la «*conscience matérielle*» du cuisinier (Sennett, 2008: 179), laquelle s'illustre comme le marqueur de l'artisan.

La Haute-Cuisine sous le prisme de la matérialité

Entendons-nous. Le rôle de la matérialité sous l'angle de la créativité et de l'innovation est largement documenté par les chercheurs du domaine et, de nombreuses avancées sont à souligner. Le bricolage entre les nouvelles et anciennes techniques de

⁴ La métamorphose est une des formes de ce que Sennett (2008:166) nomme la «*conscience matérielle*» de l'artisan à savoir le domaine conscient propre à ce dernier dont les efforts pour faire du travail de qualité dépendent de sa «*curiosité à l'égard du matériau qu'il a sous la main*». Impliquant l'idée de la transformation ou du changement, la métamorphose en cuisine chez Lévi-Strauss est illustrée par un triangle culinaire: «*un champ sémantique triangulaire dont les sommets correspondent respectivement aux catégories du cru, du cuit et du pourri*». La nourriture pour lui est à la fois «*bonne à manger et bonne à penser*». Voir Claude Lévi-Strauss «Le triangle culinaire» L'Arc, 26, 1965,p.19-29 dans Sennett (2008)

cuisine. la recombinaison de différents ingrédients inspirée par des styles culinaires issus de disciplines parallèles (chimie, parfumerie, sciences du jardin, mondes du design ou de la sculpture entre autres), de géographies ou de périodes autres, a fait l'objet de plusieurs études (Bouty & Gomez, 2013; Gomez & Bouty, 2011; Petruzzelli A.M. & Savino, T., 2014; Rao & al. 2003; Rao & al. 2005; Slavich & al. 2011; Svejenova & al. 2011). L'usage de livres, de notes écrites, de courts textes littéraires, d'esquisses, dessins, peintures, collages ou même de la musique par les chefs pour partager leur connaissance et leurs idées, a également déjà été mis en lumière par Bouty & Gomez (2013).

La matérialité dont il est question dans cette thèse est celle par laquelle les expériences vécues par l'individu à travers son corps et ses sens (vue, ouïe, odorat, goût, toucher), construisent et donnent un sens à la réalité qui l'entoure. Dans ce qu'il appelle «*la conscience incarnée*», le philosophe Merleau-Ponty suggère qu'une perception issue d'une expérience corporelle est intrinsèquement liée à notre environnement et aux autres par l'intermédiaire de nos sens corporels et de nos ressentis (Merleau-Ponty M, 1945).

Or, à la fois connaissance tacite, reflets des valeurs et des significations ainsi que moteur de l'action, ces expériences vécues, que l'on peut qualifier d'esthétiques, restent difficiles à identifier clairement parce qu'elles sont ressenties plutôt que verbalisées (Rouleau & Grosjean, 2018)⁵.

⁵ Appel de communications pour le colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative/87ième congrès de l'ACFAS, Université du Québec en Outaouais (UQO) 27 mai au 31 mai 2019.

Plusieurs théoriciens du domaine de la Haute-Cuisine ont spécifiquement mis en lumière, la nature tacite du savoir culinaire dont l'apprentissage se construit par *«l'imitation intelligente»* (Stierand, 2015) d'un maître dont le style et les enseignements demeurent le socle sur lequel son dauphin se développe éventuellement. Ces chercheurs ont souligné l'importance de l'expérience pratique et concrète vécue au jour le jour sur le terrain, ainsi que celle de la valorisation des sens corporels, tant dans la construction que dans la transmission de ce savoir spécifique (Bouty & Gomez, 2010; Fine, 2009; Gomez & al, 2003; Hetzel, 2004; Stierand & al, 2014; Stierand, 2015). Plus précisément, Gomez & al (2003: 107) ont fait ressortir le caractère artisanal et traditionnel du savoir culinaire, et ont indiqué que la cuisine est un *«métier qui s'apprend en la faisant, par les gestes et les odeurs»*.

Stierand (2015: 602) résume l'idée ainsi:

«Devenir chef dans le domaine de la haute cuisine nécessite de l'intuition, une grande expérience, une capacité à créer du sens à travers les sens corporels, de la sensibilité esthétique car la pratique de la Haute-Cuisine repose largement sur un savoir tacite en ce que, celui-ci reste lié à des compétences et à un savoir-faire qui ne peut être exprimé en mots»

Comment capter et décrire ce qui ne peut s'exprimer en mots ? C'est le deuxième défi que nous relevons dans le cadre de cette étude. Ainsi, nous mettons en lumière les modalités de communication non-verbale largement corporelle et sensorielle entre les membres de

brigades de cuisine dont l'excellence est reconnue par différents critiques et palmarès célébrant le domaine de la Haute-Cuisine au Québec.

En s'appuyant sur une compréhension fine de cette communication spécifique, vue depuis la vie quotidienne en cuisine, plutôt que sur l'idée que l'on pourrait avoir *a priori*, depuis le management, du comment se co-construit les formes collaboratives du leadership dans les brigades en action, nous répondons à la préoccupation principale qui est à l'origine de cette recherche: dissoudre les frontières entre la théorie et la pratique en prenant appui sur des auteurs qui ont ébranlé celles que l'histoire a construit entre la tête et la main, le faire et le penser (Sennett, 2008) ainsi qu'entre l'esthétique et le pragmatique (Dewey, 1934), frontières que l'histoire du management a hérité.

Cette thèse vise enfin à démystifier l'«*extra-ordination*» (Alvesson & Sveningsson, 2003) des chefs de cuisine et mettre en lumière les réalités de leurs activités quotidiennes ainsi que celles de leur brigade, et de ce fait, remettre en question la persistance tenace dans la littérature d'un autre présumé: la présumée permanence et stabilité du leadership. Elle vise à mettre en lumière de nouvelles «*fragmentations*» entre l'idéal de leadership des acteurs et les processus de leadership observés dans la pratique et poursuit l'objectif global de mieux comprendre le phénomène «*en pratique*» en soulevant «*les lacunes et les confusions d'idées* » souvent véhiculées dans la littérature (Alvesson & Jonsson, 2016: 16; Alvesson & al, 2017). Tout en contribuant à la littérature du leadership-as practice en introduisant la matérialité «*incarnée*» et la notion d'expérience esthétique que nous tentons de mettre en relation et, à celle qui s'intéresse aux chefs de cuisine nous tenterons, de

construire un cadre réflexif pour les praticiens, en résonance avec leurs préoccupations (Spicer & al, 2016).

Le plan suivi

La présente thèse est divisée en six chapitres. Le premier chapitre donne un aperçu de la littérature dans le contexte de la Haute-Cuisine et présente le récit de son histoire. Le deuxième chapitre s'intéresse au phénomène du leadership et est divisé en six sections soit i) l'ancrage historique des théories du leadership, ii) la critique du leadership, iii) le leadership en tant que relation iv) le leadership en tant que pratiques et mouvement, v) le leadership sous le prisme de la matérialité pour terminer avec vi) les tensions ontologiques dans les études du leadership. Cette première partie de la thèse conduit à formuler une problématique et nous permet de nous positionner. Le troisième chapitre présente nos objectifs de recherche et traite de notre cadre conceptuel construit à partir de la constitution temporelle des activités humaines fondamentales de la Vita Activa proposées par Hannah Arendt (Arendt, 1983 [1961]), les logiques d'action du management (Déry & al, 2015) et la théorie de l'agir organisationnel (Maggi, 2011). Nous abordons le cadre méthodologique de notre recherche qui repose sur une approche réflexive et processuelle dans le quatrième chapitre pour ensuite présenter nos résultats avec une micro-analyse dans le chapitre cinq. Nous terminons cette thèse par une méta-analyse avec la Vita Activa de Hannah Arendt dans le sixième chapitre pour enfin conclure avec les implications de la recherche.

Chapitre 1:Le contexte de la gastronomie

Pour mieux comprendre le positionnement théorique que nous adoptons dans ce projet de thèse, nous examinons d'abord la littérature qui s'intéresse aux chefs de cuisine. En premier lieu, nous décrivons les contextes sociaux plus larges qui ont vu naître la Haute-Cuisine⁶ comme champ culturel hautement institutionnalisé. Nous nous intéressons ensuite à la figure du chef de cuisine, faisons état des travaux empiriques ayant traités des enjeux qu'ils rencontrent et, examinons enfin les études qui discutent du leadership dans le milieu de la Haute-Cuisine.

1.1 La Haute-Cuisine: Un champ culturel

Comme Beaugé (2013) le soulève, l'idée de *«ne pas rattacher l'acte culinaire⁷ à la tradition paraît encore aujourd'hui inconcevable pour une grande partie de l'humanité.* La quête incessante de nouveauté, les mécanismes de distinction et l'esthétisation croissante qui sous-tendent le culinaire moderne sont de purs référents de la civilisation occidentale.

⁶ Plusieurs chercheurs utilisent le terme gastronomie pour nommer le champ. Nous mobilisons celui de Haute-Cuisine que la littérature du management et des organisations utilisent.

⁷ La cuisine, un acte fondamental, socioculturel et symbolique dont les racines sont ancrées dans le «don» et la convivialité constitue «un des lieux où s'enregistrent les mouvements profonds d'une société» (Cohen & Csérgo, 2012). Les auteurs font référence aux travaux fondateurs d'anthropologie et d'ethnologie du début du XX^e siècle, de Marcel Mauss (*Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, 1968.) et Claude Lévi-Strauss (*Le Cru et le Cuit*, Paris, Plon, 1964 et *L'Origine des manières de table*, Paris, Plon, 1968)

«Son esthétisation grandissante qui se traduit en particulier dans l'évolution de la pratique du restaurant, semble le faire muer de la sensualité vers la sensorialité, d'un hédonisme physique à un autre tout intellectuel, de la matérialité à l'abstraction. Du coup, l'un des pivots de la pratique gastronomique 'classique', la convivialité, tend à quitter ses lieux traditionnels». p.310

En effet, l'histoire de la Haute-Cuisine occidentale racontée sous le prisme de la conquête par les cuisiniers de leur autonomie, semble avoir tracé une faille en libérant le cuisinier tel le Moderne⁸ a voulu coûte que coûte s'en émanciper, de toute référence à la tradition. Cette histoire présente surtout le fait gastronomique hypermoderne *«comme une pratique désincarnée dépouillée de toute conscience matérielle»* (Sennett, 2009: 165).

En tant que champ culturel, social et politique moderne (Ferguson, 1998), la Haute-Cuisine ne se construit en France qu'au début du 19^{ème} siècle avec l'avènement des restaurants, la sécularisation des traditions culinaires et par un abondant discours culinaire porté par quelques chefs, des journalistes gastronomiques et l'élite littéraire. Par leurs foisonnants écrits gastronomiques, ceux-ci introduisent les 'arts culinaires' dans l'espace public en transformant un besoin physiologique et matériel en un phénomène intellectuel, imaginaire, symbolique et esthétique. Ils codifient les connaissances culinaires, formalisent la cuisine française en tant qu'identité nationale et créent alors l'idée que la gastronomie est à la fois un art et une science (Baugé, 2012; Ferguson, 1998; Gomez & Bouty, 2011; Hetzel, 2004

⁸ L'acteur de la Modernité (civilisation liée au Siècle des Lumières) est mis en opposition ici à celui de la Tradition. L'anthropologue politique Georges Balandier explique que le traditionalisme évoque la *continuité* et une conformité à des normes «immémoriales» alors que la modernité constituerait une *rupture* face à la tradition

; Rao & al, 2003; 2005). En fait, le demi siècle suivant la Révolution française a été dans le monde culinaire le cœur et le témoin d'un changement de paradigme comparable selon Beaugé (2012, 2013), à ce que Kühn a décrit pour la science.

Un deuxième changement de paradigme radical s'est produit avec l'émergence de la Nouvelle cuisine, mouvement en phase avec les protestations sociales qui ont eues lieu en France dans les années 60, moment où la figure du chef devenue prédominante met de l'ombre sur sa cuisine. Ce paradigme au cours duquel le chef met en lumière sa subjectivité s'est depuis globalisé (Baugé, 2012, 2013).

1.2 La conquête par les cuisiniers de leur autonomie

La conquête par les cuisiniers de leur autonomie dont l'histoire débute en France au XVIIe siècle, comporte selon Beaugé (2013), trois grandes périodes à travers lesquelles le cuisinier passe d'un statut de domestique à celui de citoyen, pour enfin revendiquer son statut d'auteur, de créateur et d'artiste jusqu'à devenir une star (Cohen & Csergo, 2012).

Une première «ère d'expérimentation» s'étend du règne de Louis XIV jusqu'à l'avènement de l'Empire. C'est en effet sous le règne de Louis XIV (Beaugé, 2012; Ferguson, 1998), période où les arts sont «*l'expression du raffinement et de la puissance*» (Dion & de Boissieu, 2013: 3), que la Haute-Cuisine, spectacle alors destiné à l'aristocratie, gagne ses lettres de noblesse. Deux événements non-liés contribuent à la naissance de celle-ci: les ambitions politiques de Louis XIV exacerbant la compétition sociale livrée au sein de la

cour de Versailles et la publication en 1651 de *«Cuisinier François»* premier livre de cuisine française écrit par le cuisinier François Pierre de La Varenne⁹. À cette époque fastueuse, le cuisinier, *«propriété des nobles»* est considéré comme un simple domestique (Balazs, 2009; Beaugé, 2012,2013; Dion & de Boissieu, 2013).

Au cours du Siècle des Lumières où la cuisine devient un objet de réflexion, une pensée académiste de la cuisine se développe chez les cuisiniers français qui continuent à colliger leurs façons de faire dans les livres qu'ils publient. Classiquement et comme aujourd'hui rattachés à la diététique, les chefs créent alors des liens avec d'autres disciplines notamment l'histoire et la chimie. Le culinaire devient l'objet d'une réflexion esthétique laquelle édifie des analogies avec les *«arts nobles»*, soit la peinture, la sculpture, l'architecture, l'art des jardins ou la musique.

Le restaurant, invention de l'époque, conforte l'entrée de la cuisine dans la modernité et déclenche le processus de sa démocratisation. Beaugé (2013: 303) explique que:

«Le restaurant ne va pas simplement changer, à terme, le statut des cuisiniers, il va profondément bouleverser le rapport du public à la cuisine, accroissant de manière considérable ce dernier. (...). Qui plus est, la Révolution dote le restaurant d'une

⁹ *«Le Cuisinier François»* marque un changement inattendu dans la diète que suivent les Français depuis la Renaissance et surtout revendique l'originalité de sa cuisine. Il plaide pour la quête de saveurs «naturelles», la séparation du sucré et du salé et développe un intérêt pour les légumes. Ce livre permettra d'identifier les racines et bases de la Haute-Cuisine française qui deviendront celles de la Haute-Cuisine occidentale en général. *«Le Cuisinier François»* se pose comme un geste politique et identitaire en ce que les travaux avant cette publication étaient des traductions ou adaptations de la cuisine italienne (Beaugé, 2012).

dimension symbolique importante quant à son caractère démocratique, même si son existence ne concerne à l'époque qu'une infime partie de la population»

Ainsi, s'étant retrouvés sur le pavé lors de la Révolution française, bien que toujours dans l'anonymat, les cuisiniers sortent de leur domesticité en ouvrant leurs propres restaurants (Dion & de Boissieu, 2013). Ces anciens cuisiniers de l'aristocratie se reconvertissent, en mettant leurs talents culinaires au service de l'élite publique générale (professionnels, gens d'affaires, journalistes, écrivains, artistes etc.) concentrée dans la capitale, où désormais la vie politique, commerciale et culturelle se déroule. Les restaurants qu'ils ouvrent, premier véhicule de l'institutionnalisation de la gastronomie, deviennent partie intégrante du paysage parisien (Ferguson, 1998).

S'amorce alors un virage vers une période au cours de laquelle la cuisine devient un enjeu social et où on assiste à une rigoureuse codification de celle-ci. L'approche théorique et analytique de la cuisine qui avait été initiée à l'époque précédente, trouve son aboutissement avec Carême. Elle sera peaufinée par Escoffier¹⁰. La réforme culinaire que ces deux chefs mettent en mouvement par une formalisation et une rationalisation stricte de la cuisine, fera loi¹¹ jusqu'au début des années 1970.

¹⁰ Marie-Antoine Carême au début de l'Empire et Georges-Auguste Escoffier avec son Guide Culinaire en 1902 sont instigateurs d'une réforme culinaire et grands inventeurs de plats. Ils sont considérés comme les pères de la grande cuisine française. Carême raffine la cuisine en intégrant les herbes et les légumes. Il simplifie les sauces en les concevant avec moins d'ingrédients. La fraîcheur des produits et la subtilité des goûts deviennent les critères de base. Escoffier met la touche finale sur l'œuvre de Carême en abandonnant tout superflu et dans une perspective de répondre à la demande d'efficacité dans les restaurants, adopte une approche tayloriste (division des tâches, spécialisation, organisation pyramidale) de la cuisine (Balazs, 2009; Beaugé, 2012).

¹¹ On peut toutefois identifier au début des années 1900 deux courants de contestation de la grande cuisine selon Escoffier. Le premier suggère une cuisine dite futuriste ou moderne dans lequel on propose de

La littérature abondante portée par de nombreux professionnels et divers auteurs culinaires issus de l'élite littéraire et politique,¹² contribue à donner une certaine pérennité à l'acte culinaire en l'inscrivant dans le champ culturel français. Ce sera toutefois la presse populaire naissante qui permettra une large diffusion du discours culinaire et de l'archétype qu'il incarne. La mise en place de la critique gastronomique¹³ assurant un lien entre grand public et grande cuisine consolide la démocratisation de celle-ci.

Le début de la troisième période se dessine au début des années 1960. À ce moment de son histoire, sans pouvoir de création, un excellent cuisinier est celui qui reproduit parfaitement la cuisine hautement codifiée de Carême et d'Escoffier (Dion & de Boissieu, 2013). Émerge alors la revendication de la subjectivité des chefs et leur désir d'indépendance. Poussés par l'humeur sociale du moment¹⁴ (Rao & al, 2003), un petit groupe de cuisiniers français s'insurge (la bande du célèbre chef Paul Bocuse). À l'aube des années 1970, la révolution

nouvelles associations et on privilégie une ouverture à de nouveaux arômes. Le deuxième qui trouve un écho favorable dans la société de l'entre-deux-guerres s'incarne dans le régionalisme et l'essor des cuisines régionales bouleverse le rapport du cuisinier au produit. Rebaptisées «cuisine techno-émotionnelle ou moléculaire» sous l'égide du chef espagnol Ferran Adrià et «cuisine super naturelle» dont le porte-drapeau est le chef René Redzepi de Copenhague, il est intéressant de noter que ces deux courants sont considérés étant une «nouveau» dans la cuisine aujourd'hui globalisée et célébrée dans le 'World's 50 Best Restaurants' (Beaugé, 2013).

¹² Citons notamment les travaux d'Anthelme Brillat-Savarin avocat et magistrat de profession qui dans « Physiologie du Goût» suggère un virage vers une sociologie du goût et de ce fait consolide l'idée que la gastronomie (dans ses mots) est une activité mentale, une pratique sociale distinctive et non un besoin biologique. Il élève la gastronomie au rang de science et justifie ce qu'il nomme «la gourmandise sociale» par son exceptionnelle utilité sociale (Ferguson, 1998).

¹³ La critique gastronomique instituée en 1802 par L'Almanach des Gourmands de Grimod de La Reynière fait référence aux publications qui jouent un rôle didactique et vulgarisateur pour le grand public. La plupart des principes mis en place par de La Reynière sont toujours en exercice: critique de restaurant, articles consacrés aux produits, parcours balisé des meilleures adresses, courrier des lecteurs dont la version moderne s'incarne dans les médias sociaux (p.ex : le site TripAdvisor).

¹⁴Vague de protestations de mai 1968

part de la province où les chefs décident de s'installer¹⁵. Ils font l'acquisition de maisons, ouvrent des restaurants à leur compte et reprennent les affaires familiales. Accompagnés par les critiques gastronomiques parisiens Henri Gault et Christian Millau qui ont publié dans leur revue les 10 Commandements de ce qu'ils ont baptisé la «*Nouvelle cuisine*», les chefs émancipés, en devenant propriétaires, imposent leur cuisine et se transforment en créateurs à part entière (Balazs, 2009; Beaugé, 2012; Chatenier, 2012; Rao & al , 2003, 2005).

Bien que nous assistions depuis les années 1990 à une frénésie gastronomique mondiale dont l'indicateur est le «World's 50 Best Restaurants» lancé par le magazine professionnel anglais 'Restaurant', et que plusieurs expériences originales proposées à l'échelle planétaire deviennent des tendances, la planète gastronomique reste toujours assujettie au dernier mot d'ordre du célèbre décalogue de Gault et Millau: «*Tu seras inventif*». Comme le souligne Beaugé :

«La revendication de leur subjectivité par les chefs permet aux cuisiniers d'ici ou là, hors de France, de s'affranchir de la tutelle souveraine de la cuisine française. L'émancipation ne peut être que partielle, mais leur permet, a minima, de jouer avec ce modèle, comme citation ou comme simple outil. Désormais, cependant, tous se doivent d'être inventifs. Coûte que coûte...» (p.306).

¹⁵ Audacieux, entreprenant, la plupart de ces cuisiniers ont connus la guerre, la peur et les privations. Ils en ont vu d'autres et ne se laissent pas impressionner (Chatenier, 2012).

Le passage à une totale subjectivité du cuisinier institué par l'avènement de la Nouvelle Cuisine demeure le dernier véritable changement de paradigme dans l'histoire de la cuisine. Celle-ci se transforme en une «*expérience esthétique*» à partir de la lecture que le chef, bien campé dans l'hypermodernité, en fait à titre personnel. Ce chef, pôle autour duquel gravite désormais le champ culturel de la gastronomie, évolue dans un «*théâtre gastronomique*» que sont devenus les restaurants (Dupuy, 2012). Il tente tant bien que mal de naviguer dans l'espace médiatique -au sens le plus large- où la presse, les foodies qui s'imposent en critique et un grand public cherchent davantage à vivre une épiphanie que célébrer la convivialité¹⁶. Le chef devient alors, par le biais des médias sociaux, le moteur du «*buzz*»¹⁷ qui souvent assure sa survie dans le milieu. Le tableau 1 illustre les trois périodes qui

¹⁶Réfère à ce qui suscite des relations favorables ou agréables parmi les membres d'un groupe.(Larousse). Dans «Physiologie du Goût» l'auteur culinaire et gastronome Jean Anthelme Brillat-Savarin utilise le mot «convivialité» pour décrire le plaisir de vivre ensemble, le souci d'établir une bonne communication, un échange sincèrement amical autour d'une table. Pour Brillat-Savarin, la gastronomie est un ciment de la société en permettant le partage des codes sociaux, culturels, nationaux etc. Elle découle selon lui, d'une construction sociale très réfléchie dont plusieurs de ses incidences sont politiques.

¹⁷ Pour survivre plusieurs restaurateurs utilisent la stratégie marketing consistant à créer un buzz (ou marketing viral) sur le web autour du chef et de sa cuisine. L'opinion des chefs est très partagée concernant cette pratique, les uns voyant un avantage financier dans la mesure que ce moyen est très peu coûteux et permet souvent de remplir rapidement les restaurants. Plusieurs notent que la notoriété que le buzz amène leur permet de recruter un personnel plus compétent (les cuisiniers préférant travailler dans un restaurant reconnu). Dans la perspective de ces chefs, il s'agit tout simplement d'un outil de travail. À contrario, les autres déplorent le fait que les écrits sur le web sont souvent le fait de non-professionnels ne rendant pas compte de la complexité du domaine. Selon ces chefs, il s'agit d'une stratégie de court-terme et ils déplorent que souvent les sites sur les médias sociaux sont alimentés par de faux avis écrits par de faux clients qui sont payés pour les rédiger.

Ex: À Londres, fin 2017, un blogueur anglais a créé un faux restaurant sur TripAdvisor qui est devenu six mois plus tard, le restaurant le mieux répertorié de la ville, sans jamais avoir servi le moindre plat, avec de faux avis dihyrmbiques et de fausses photos. Les complices de l'auteur décrivaient un endroit un peu secret qui a résulté en une avalanche de demande de réservations ne pouvant évidemment être honorées. Le culte autour du faux restaurant culmine donc, le téléphone sonne en permanence et des centaines de mails arrivent de partout dans le monde. Il deviendra # 1 à Londres avant que son canular ne soit démasqué par Trip Advisor.

<https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/il-cree-un-faux-restaurant-et-devient-le-mieux-note-de-londres-sur-tripadvisor-1325550.html>

marquent la construction du champ de la Haute-Cuisine et ses principaux éléments marquants.

1.3 La figure charismatique du chef de cuisine

Nous venons de l'établir, la figure charismatique du chef de cuisine est très récente. Elle apparaît au début des années 1960, un peu avant les théories qui deviendront dominantes dans le thème du leadership (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2013; Yukl, 2013) soit les leaderships transformationnel (Bass & Bass, 2008; Burns, 1978) et charismatique (Conger & Kanungo, 1988, 1998; House, 1977; Weber, 1971), deux termes qui sont utilisés de façon interchangeable par de nombreux auteurs (Yukl, 2013). À ce moment de leur histoire, les cuisiniers redevenus des exécutants suite à l'avènement du service à la russe dans les restaurants, sont de nouveau reclus dans les cuisines et soumis aux hommes de salle qui tiennent désormais les rênes¹⁸ (Rao & al, 2003; 2005).

En devenant des artistes créateurs (Balazs, 2009; Beaugé, 2012; Chatenier, 2012; Rao & al, 2003, 2005), les chefs s'individualisent, personnalisent leurs établissements et peuvent enfin profiter de la notoriété qui découle de leurs créations.

¹⁸ L'instauration au XIX siècle du service à la russe dans les restaurants où les convives sont tous assis autour d'une table et les plats sont servis chauds de façon séquentielle a mis de l'avant la figure du maître d'hôtel et celle des gens de salle qui répondent aux nouvelles normes établies par le service à la russe. Les maîtres d'hôtel redeviennent à cette période propriétaires des restaurants. Le service à l'assiette qui débarrasse l'assiette vide, prépare et replace le plat suivant, le service à la pince qui offre un deuxième service au convive depuis le plat à son assiette et le service au guéridon par lequel le plat est présenté au préalable, placé sur un guéridon à des fins de préparation et de découpe valorisent les techniques et compétences requises au service en salle plutôt que celles exigées en cuisine qui sont rigoureusement contrôlées par la codification de la cuisine selon Escoffier.

Tableau 1: La Haute-Cuisine en trois phases distinctes

Haute-Cuisine	Ère d'expérimentation	Ère de démocratisation de la cuisine	Ère de l'indépendance des cuisiniers
Période	Règne de Louis XIV à l'avènement de la Révolution	Début de l'Empire au début des années 60	Des années 60 à aujourd'hui
Acte culinaire	Exprime le prestige et la puissance	Exprime l'identité nationale	Exprime la subjectivité du chef
Agentivité	Est un spectacle	Est à la fois un art et une science	Est une expérience
S'articule dans l'espace	Privé	Public L'avènement du restaurant	Global
Phénomène	Matériel	Intellectuel	Esthétique
Valorise	L'extravagance et les décorations	La simplicité et le «naturel»	L'innovation et l'imagination
Objet	De luxe	De réflexion	D'émotions
Excellence repose sur	La rareté des ingrédients et la profusion des plats	Reproduction parfaite de la cuisine hautement codifiée de Carême et d'Escoffier	La notoriété du chef
Processus	D'exécution	De reproduction	De création
Source de pouvoir	Compétition sociale dans l'aristocratie	Compétition sociale dans la bourgeoisie	Compétition sociale chez les foodies ¹⁹
Cuisinier	Est un domestique	Est un technicien	Est un artiste
Discours est véhiculé	Par les cuisiniers Par l'élite littéraire et politique	Par les cuisiniers Par la presse populaire	Par les chefs Par le grand public et les divers médias

Tableau inspiré par Beaugé, 2012, 2013; Ferguson, 1998, 2004

¹⁹ L'Office Québécois de la langue française du Québec traduit le terme anglais 'foodie' par cuisinomane qu'il définit comme une «personne qui se passionne pour la nourriture et l'art culinaire». Selon cette instance «les cuisinomanes s'intéressent par exemple aux cours de cuisine, aux voyages gastronomiques, aux manifestations et aux blogues culinaires, aux ingrédients recherchés, aux restaurants réputés, aux articles de cuisine».

Cette victoire entraîne toutefois une conséquence majeure: les chefs de cuisine exacerbés par la compétition dûment alimentée par de nombreuses nouvelles institutions tels les festivals gastronomiques, concours et palmarès internationaux, doivent à tout prix se distinguer des autres en créant une signature personnelle qu'ils sont tenus de maintenir par une identité créative, forte et authentique (Beaugé, 2012; Jones, 2010; Mainemelis, 2015).

De plus, bien qu'essentiellement réputée charismatique, incarner l'image «*fantastique*» de ce que signifie être chef, devient parfois une situation épineuse. Ainsi, les chefs sont également décrits comme des individus «*machos, durs, compétitifs, individualistes et agressifs*» utilisant certaines pratiques d'intimidation pour punir ce qu'ils considèrent comme des faiblesses ou des échecs (Burrow & al, 2015). Ces deux images iconographiques, largement répandues dans les médias et les émissions culinaires (par exemple, Gordon Ramsey dans la série américaine *Hell's Kitchen*, *Mind of a Chef* ou *Chef's table* sur Netflix) résultent en un «*blackboxing*» insidieux et cachent les activités quotidiennes des chefs et celles de leurs équipes hautement qualifiées (Hawkins, 2015).

En fait, les chefs de cuisine évoluent dans une 'arène d'actions' contradictoires (Fine, 2009) dans laquelle ils ont plusieurs paradoxes à résoudre (Balazs, 2009; Inversini & al, 2014). Ils doivent perpétuellement faire face à une injonction de créativité (considérée comme la ressource stratégique et compétitive clef) et d'excellence (Gomez & Bouty, 2011 ; Durand & al, 2007; Svejenova & al, 2007, 2010), afin de recevoir les reconnaissances décernées par les guides gastronomiques qui exercent une pression énorme sur eux (Balazs, 2009; Johnson & al, 2005; Mainemelis & al, 2015). Invités à perpétuer fidèlement la

tradition en signant leurs créations avec une plume trempée dans l'encre de l'innovation (Agogué & Hatchuel, 2016; Capdevila & al, 2015; Dion & de Boissieu, 2013; Johnson & al, 2005; Petruzzelli & Savino, 2013, 2014), les chefs sont engagés dans une course endiablée de la notoriorité et de la célébrité. En somme, être non seulement créatif, mais surtout considéré et reconnu comme créatif, s'avère un impératif incontournable (Koch & al, 2018).

D'autre part, les chefs sont confrontés à une demande rivale de standardisation et de reproduction de leur «*œuvre gastronomique*» à des fins économiques (Dion & de Boissieu, 2013; Slavich & al, 2014). La rentabilité d'un grand restaurant est difficilement au rendez-vous sans les adresses multipliées, les cours de cuisine, les livres et les apparitions répétées dans les médias. Ainsi, les restaurants gastronomiques tentent de diversifier leurs activités en capitalisant sur la réputation, la personnalité et l'omniprésence médiatique de leur chef (Paris & Leroy, 2014).

Surmenés par de longues heures en cuisine afin de satisfaire une clientèle qui ne s'attend pas à moins qu'une perfection perpétuellement menacée par les dérapages fréquents aux moments des coups de feu pendant le service, certains chefs rendent même leurs tabliers en renonçant à leurs étoiles (système de classement Michelin, voir Johnson & al 2005).

D'autres ferment carrément leurs établissements²⁰ (Gomez & al, 2003; Svejenova & al,

²⁰ p. ex: Alain Senderens, Joël Robuchon, Olivier Roellinger, Marc Veyrat, Ferran Adria tous triplement étoilés

<http://www.lapresse.ca/vivre/gourmand/cuisine/201002/01/01-945119-ces-grands-chefs-qui-renoncent-uses-par-leurs-etoiles.php>

<http://www.lefigaro.fr/societes/2009/02/28/04015-20090228ARTFIG00205-le-blues-des-grands-chefs-etoiles-.php>

2007). Dans une étude qui tente de démystifier le «système Michelin» en examinant la réalité vécue par les chefs «derrière ces étoiles», Johnson & al, (2005:175) relatent les propos d'un d'entre-eux:

«Après les trois étoiles et une évaluation 20/20 de GaultMillau, qu'est-ce qu'il se passe après ? Il est important d'être conscient que nous ne pouvons que redescendre...Ce jour est inévitable. Comment pouvons-nous psychologiquement accepter cette situation? Sans compter les implications financières»

Cette figure iconographique du chef de cuisine teintée par une logique charismatique (Déry & al, 2015; Wennes, 2012), se retrouve dans la majorité des études qui s'intéressent aux chefs de cuisine. Ils sont présentés essentiellement comme des artistes innovateurs et créatifs (Bouty & Gomez, 2010; Capdevila & al, 2015; Hetzel, 2004; Koch & al, 2018; Petruzzelli & Savino 2013, 2014; Slavich & al, 2014; Stierand & al, 2014; Stierand, 2015; Svejenova & al, 2007, 2010), des leaders charismatiques (Paris & Leroy, 2014), transformationnels (Balazs, 2002, 2009) exerçant un leadership certes créatif, mais fondamentalement directif (Mainmailis & al , 2015). La majorité des auteurs font ressortir que la légitimité et le succès d'un restaurant gastronomique reposent essentiellement sur l'«autorité charismatique» (Dion & De Boisseu, 2013), l'identité, et les compétences réputées de son chef (Gomez, & al 2003; Johnson & al, 2005; Mainmailis & al, 2015; Paris & Leroy, 2014). Certains auteurs présentent les chefs de cuisine comme des modèles d'affaires individuels, ou comme des entrepreneurs voire «activistes» institutionnels à

cause des changements qu'ils initient dans les logiques existantes (Capdevila & al, 2015; Inversini & al, 2014; Svejenova & al, 2010; Rao & al, 2003; 2005).

Il convient cependant de ne pas perdre de vue que les chefs de cuisine «*matérialisent leur vision créative*» dans les cuisines de restaurant qu'ils dirigent, par le biais du travail qualifié de leur brigade (Mainemailis & al, 2015). Or, bien que plusieurs chercheurs aient relevé l'importance capitale que les chefs accordent à leur équipe, la plupart des études sont principalement centrées sur la figure du chef (Balazs, 2002, 2009; Johnson & al, 2005; Svejenova & al, 2010). De plus, malgré que plusieurs chercheurs mettent en lumière les tensions, les paradoxes, les contradictions et le contexte hautement pressurisé dans lequel les chefs de cuisine évoluent (Inversini & al, 2014), peu d'entre eux examinent ces tensions en profondeur et tentent de mieux comprendre comment les chefs et leur brigade composent avec celles-ci dans la vie quotidienne de la restauration (Fine, 2009; Gomez & al, 2003; Bouty & Gomez, 2010).

En fait, rares sont les études qui examinent la complexité des dynamiques de leadership dans les cuisines de restaurant gastronomique, en prenant pour acquise l'autorité du chef de cuisine. La plupart des chercheurs font plutôt ressortir la structure très hiérarchisée de ce type particulier d'établissement, structure comparée à celle de l'armée (Fine, 2009; Gomez & al, 2003; Slavich & al, 2014). En conformité avec les présupposés de la littérature traditionnelle du leadership, il est présumé que le chef de cuisine exerce naturellement une forme d'autorité sur les membres de sa brigade qui le suivent (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2013; Yammarino, 2013; Yukl, 2013). Le portrait se dessine comme tel: sous

la coupe charismatique du chef de cuisine qui orchestre l'entière opération, la brigade de cuisine résolument inscrite dans son «*unité de commandement*» (Fayol, 1979 [1918]) est régie par des règles strictes, une rigoureuse division du travail dans laquelle les tâches sont spécialisées et régentées par une sommation implacable d'efficacité et de virtuosité technique (Balazs, 200; Fine , 2009; Gomez & Bouty, 2011; Johnson & al, 2005).

En somme, au-delà du caractère créatif, directif et charismatique du leadership des chefs de cuisine que la littérature a identifié, et malgré la nature paradoxale et contradictoire de la vie tant opérationnelle, organisationnelle qu'institutionnelle que nous y avons constaté, à notre connaissance très peu d'études se sont intéressées aux mécanismes, aux pratiques qui émergent informellement au sein des brigades de cuisine ou dit autrement, aux activités de leadership qui se réalisent quotidiennement dans les cuisines.

De ce premier regard sur la littérature émerge une première question de recherche avec un enjeu fondamental qui sous-tend cette question: la notion de la continuité ou l'inscription dans la durée: *Comment les chefs gèrent-ils concrètement les tensions dans les activités quotidiennes ?*

1.4 La continuité du leadership dans le domaine de la Haute-Cuisine

Inscrit dans une approche dans laquelle les entités, notamment l'individu, jouent un rôle principal, le leadership des chefs de cuisine dans la littérature est présumé comme étant une «*chose*» stable et continue qu'ils possèdent et, qu'ils transmettent éventuellement dans

le temps. Comme nous l'avons précédemment spécifié, ce leadership repose souvent sur le sceau de l'autorité charismatique du chef. Il s'avère par conséquent fragile et risqué pour la pérennité de l'organisation (Balazs, 2009; Bouty & Gomez, 2010; Déry & al, 2015; Dion & de Boissieu, 2013; Paris & Leroy, 2014). Dans leur étude du Groupe Loiseau, dont le très médiatisé chef fondateur Bernard Loiseau²¹ s'est suicidé en 2003, Paris & Leroy (2014: 52) ont suggéré une discontinuité du leadership après le décès de Loiseau: *«bien que les employés savaient comment gérer l'entreprise, il n'y avait personne qui pouvait remplir ses chaussures en termes de leadership»*.

Pourtant, l'organisation dirigée par sa veuve Dominique Loiseau qui incarne désormais le *«mythe Loiseau»*²² depuis 2003, compte début 2017 six établissements plutôt que trois au début de sa présidence précipitée. Nous pouvons lire dans le rapport annuel 2015²³, que la situation financière du groupe est *«très saine. La marque Bernard Loiseau est toujours très forte, avec une reconnaissance d'excellence qui s'affiche de plus en plus sur les sites internet d'avis des clients»*. Même après la perte de sa troisième étoile en 2016, il est indiqué dans le rapport annuel 2017 qu'après une année de restructuration (un établissement a été vendu en juillet), la situation financière du groupe *«est particulièrement*

²¹ Publié quelques semaines avant le suicide Bernard Loiseau, le guide Gault et Millau avait rétrogradé le chef très médiatisé de 19 à 17/20 et le guide Michelin envisageait de lui retirer sa troisième étoile.

²² Expression de Nicolas de Rabaudy, critique gastronomique de Slate.fr. Journaliste à Paris Match pendant de nombreuses années. Il a également donné des chroniques de restaurants et de vins au Figaro. Il collabore à France-Soir, Télé 7 Jours et au Guide Hubert et a publié de nombreux livres. En 1990, il a reçu le prix Brillat-Savarin pour l'ensemble de son œuvre. <https://www.babelio.com/auteur/Nicolas-de-Rabaudy/128345> /consulté le 22 octobre 2018

²³ <http://www.zonebourse.com/BERNARD-LOISEAU-9463115/actualite/BERNARD-LOISEAU-Communique-sur-les-resultats-annuels-2015-22133719/> /consulté le 17 octobre 2016

saine»²⁴ et la légitimité charismatique de Bernard Loiseau demeure toujours bien vivante. Soulignons que Paris & Leroy (2014: 48) ont toutefois noté que, suite au décès de son mari, Dominique Loiseau a immédiatement misé sur le professionnalisme de l'équipe qui maintenait jusque-là les opérations de l'entreprise sur une base quotidienne. Il a été essentiel pour elle de communiquer le fait que l'établissement continuait à fonctionner avec la même équipe, le même service, la même qualité, le même accueil et le même souci de l'excellence. Comment comprendre la continuité de ce que Dominique Loiseau nomme elle-même «*l'esprit Loiseau*»²⁵ en termes de leadership ?

Bien qu'un haut niveau de créativité et d'innovation soit incontournable dans la pratique de la Haute-Cuisine et que celle-ci repose sur un travail inexorablement esthétique (Stierand, 2015; Svejnova & al, 2007), certains indices collectés dans la littérature suggèrent que la continuité des établissements dirigés par les chefs de renom repose sur des pratiques de leadership fondamentalement imprégnées de la longue tradition que les chefs «*se doivent de maintenir de manière très subtile*» (Hetzl, 2004).

Ainsi, les chefs étoilés ont presque tous été formés à l'intérieur du système de compagnonnage français²⁶ dont la version moderne en cuisine repose sur l'emblématique

²⁴ <http://www.bernard-loiseau.com/media/original/bl-rapport-annuel-2017-bis-maj-26.06.2018.pdf/> consulté le 22 octobre 2018

²⁵ Site officiel du Groupe Loiseau <http://www.bernard-loiseau.com/fr/> consulté le 22 octobre 2018

²⁶ Le «compagnonnage français» à l'instar du «repas gastronomique des Français» a été inscrit au patrimoine culturel immatériel de l'humanité en 2010 sous le titre «Le compagnonnage, réseau de transmission des savoirs et des identités par le métier»

Fernand Point²⁷, un des premiers chefs français à obtenir trois étoiles au Guide Michelin en 1933. Précurseur, il a joué un rôle de professeur et de mentor auprès de la plupart de ces chefs qui ont bousculé l'ordre établi en créant la «*nouvelle cuisine*» (Balazs, 2009; Chatenier, 2012). La littérature récente présente les parcours de divers chefs installés partout dans le monde (p.ex: René Redzepi à Copenhague, Ferran Adrià à Barcelone, Daniel Boulud à New-York) et tous, sans exception, sont issus directement de la filière de compagnonnage française (Capdevila & al, 2015; Inversi & al, 2014; Johnson & al, 2005; Petruzzelli & Savino, 2014; Svejenova & al, 2007). En somme, les relations de compagnonnage, ondes porteuses de la connaissance et des identités, se présentent comme étant un des vecteurs de la continuité à investiguer .

Par ailleurs, dans l'idée d'inscrire les identités dans la durée, Agogué & Hatchuel (2016) ont montré que la réinterprétation des classiques par une combinaison des composants culinaires traditionnels avec les nouvelles techniques, des ingrédients ou les tendances actuelles, est un processus clef chez les chefs de renom. Selon Petruzzelli & Savino (2014), les créations culinaires sont presque toujours «*caractérisées par un mélange entre le passé et le présent*», ou dit autrement un dialogue «*entre la tradition et la modernité*». Dans le monde gastronomique, une aura significative émane de l'action de réinventer les classiques (Stierand & al, 2009 dans Agogué & Hatchuel, 2016) et, cette aura s'avère particulièrement importante dans le processus de transmission de la légitimité charismatique du chef

²⁷ C'est Fernand Point dans son restaurant La Pyramide à Vienne près de Lyon, qui a commencé dans les années 1950 à supprimer les roux dans les sauces et à alléger les menus trop chargés. Paul Bocuse, Pierre Trois Gros, Michel Guérard, Alain Chapel, Louis Outhier ont tous été formés dans les cuisines de Point. La plupart des chefs étoilés encore aujourd'hui sont formés à travers cette filière d'apprentissage particulière issue de Fernand Point.

fondateur à son successeur. À cet effet, Dion & de Boissieu (2013) soutiennent que l'«*autorité charismatique*» des chefs de cuisine, liée à l'identité gastronomique, se construit et éventuellement se transmet sous forme d'un lignage, structure sociale qui relève de la tradition et dont les membres se considèrent comme descendants unilinéaires d'un même ancêtre²⁸. Le lignage dans la Haute-Cuisine se met en scène à travers le culturel et le symbolique en créant un ensemble de «*révélés mythiques*» liés au chef fondateur dans lequel, le nouveau chef s'inscrit (Dion & de Boissieu, 2013).

Plusieurs auteurs ont fait état de la tension supplémentaire que provoque ce processus de transmission pour le nouveau chef, à savoir la fidélité envers ses racines culinaires et le désir de créer sa propre signature (Bouty & Gomez, 2010; Inversini & al, 2014; Mainemailis, & al, 2015; Paris & Leroy, 2014). La pérennité du Groupe Loiseau repose en partie sur ce dilemme. Lorsque Bernard Loiseau rachète en 1975 La Côte d'Or à Saulieu où le chef Alexandre Dumaine avait fait de cet endroit entre 1935 et 1964 l'un des hauts lieux de la gastronomie et du prestige culinaire français, le jeune chef inscrit à sa carte certains plats célèbres de Dumaine à côté de ses propres créations (Loiseau, 2004). Les plats d'anthologie de Loiseau inscrits dans la mémoire culinaire du Relais Bernard Loiseau rebaptisé ainsi en 2004 quelques mois après le décès du mythique chef, sont toujours servis par le chef Patrick Berton, l'héritier de Loiseau aux fourneaux. Berton a conservé les plats du souvenir tout en présentant ses propres créations teintées de ses origines bretonnes qu'il conjugue au terroir bourguignon²⁹.

²⁸ Larousse 2012

²⁹ <http://www.slate.fr/story/166790/que-devient-groupe-restaurants-hotels-chef-cuisinier-bernard-loiseau/> page consultée le 22 octobre, 2018

Bien que parsemés, ces indices collectés dans la littérature donnent à penser que la pérennité des établissements dirigés par les chefs de renom repose en grande partie sur des pratiques fondamentalement imprégnées par le patrimoine culinaire qui leur a été légué. Ces indices nous indiquent clairement que la tradition est bien à l'œuvre dans le domaine esthétique de la Haute-cuisine. Par ailleurs, l'UNESCO a classé en 2010 «*le repas gastronomique à la française*» comme une pratique coutumière faisant partie du patrimoine culturel immatériel de l'humanité ³⁰.

Il reste que, la voix de ceux qui en préservent la mémoire à savoir ses artisans, se fait de plus en plus discrète, assourdie par la symphonie charismatique désormais orchestrée autour de la figure du chef. Pourtant, nous l'avons relevé précédemment, plusieurs chercheurs du leadership remettent nettement en cause cette approche centrée sur le leader, laquelle il est vrai, demeure très répandue dans le champ d'étude (par ex: Alvesson & Sveningsson, 2003; Carrol & al, 2008; Crevani & al, 2010; Raelin, 2011). Nous examinons en profondeur cette littérature dans le prochain chapitre.

³⁰ Voir UNESCO: <http://www.unesco.org/culture/ich/fr/RL/le-repas-gastronomique-des-francais-0043> ; <https://ich.unesco.org/fr/qu-est-ce-que-le-patrimoine-culturel-immateriel-00003> ; «Le patrimoine culturel immatériel n'est pas seulement apprécié en tant que bien culturel, à titre comparatif, pour son caractère exclusif ou sa valeur exceptionnelle. Il se développe à partir de son enracinement dans les communautés et dépend de ceux dont la connaissance des traditions, des savoir-faire et des coutumes est transmise au reste de la communauté, de génération en génération, ou à d'autres communautés» (Citation directe du site de l'UNESCO)

Chapitre 2. Le leadership : Une histoire construite par les théories et les modèles qui la décrivent

2.1 L'ancrage historique des théories du leadership ³¹

Selon Yammarino (2013) et Bass & Bass (2008), les racines de l'évolution du leadership remonteraient à l'Antiquité avec l'émergence de mythes mettant en scène de grands héros dotés de pouvoirs extraordinaires et surnaturels. Si l'on s'attarde du côté de la sociologie, il convient dès lors d'introduire les travaux de Max Weber qui mettent en lumière les fondements religieux en amont des théories du leadership notamment dans sa typologie des trois formes de domination, soit traditionnelle, charismatique et rationnelle-légale que nous traiterons dans une section prochaine ³². Grint (2010) suggère également que les situations de guerre sont un des principaux constitutifs du développement du leadership. Ceci étant, ancrées dans l'antre de la tradition et de ses mythes, marquées par les nombreuses guerres et la révolution industrielle que l'humanité a connue, les théories du leadership émergent à l'instar de celles du management en réponse aux défis rencontrés par les organisations au début du XXI^{ème} siècle (Déry & al, 2015).

³¹ Dans le cadre de cette thèse, par souci de cohérence avec l'histoire de la Haute-Cuisine qui a été dressée dans le premier chapitre nous visitons uniquement et par surcroît très brièvement, l'ancrage historique occidental.

³² Dans une perspective plus large de Weber, des fondements religieux sont en amont des activités économiques et de certaines caractéristiques de la société occidentale. Voir Weber, M. (2002). L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme. Paris, Flammarion, 394 p.

Or, ces défis administratifs ont été initialement réfléchis par deux ingénieurs, soit Frédéric Winslow Taylor en 1911 pour le management avec *Principles of Scientific Management*, et Henri Fayol en 1918 avec *Administration industrielle et générale* qui concerne la direction générale du personnel -le «*commandement*» dans ses mots- (Déry & al, 2015) et parallèlement par Mary Parker Follet, issue des sciences politiques avec *Creative Experience* en 1924. Inspirée par son travail de terrain au sein de centres communautaires, du gouvernement et du monde des affaires, Follet met la personne au cœur de l'organisation et considère le groupe comme la base de la vie sociale. Selon elle, «*les principes qui contribuent à former des communautés sociales fortes pourraient s'appliquer à créer des organisations qui réussissent*» (Hatch & Cunliffe, 2013). Pour Follet, la coordination est au coeur même du métier de dirigeant ³³.

L'histoire a retenu les deux ingénieurs animés par un esprit cartésien et formaliste, qui sont de plus centrés sur la rationalisation, la structure et le souci de performance. Les idées de Mary Parker Follet ont été évacuées par les chercheurs de son époque parce qu'elles n'étaient pas en adéquation avec l'univers mental rationnel, atomisé et technicien de son temps³⁴. Ce regard historique nous aide à mieux comprendre pourquoi les études traditionnelles du leadership sont essentiellement focalisées sur les dynamiques formalisées, et restent influencées par le spectre des «*grands hommes*»³⁵. Par ailleurs,

³³ Follet cible 4 dimensions dans ce qu'elle nomme le problème de coordination: la coordination par contact direct; la coordination dès le début des tâches; la coordination sans exclusion de certains problèmes; la coordination continue et permanente (Follet 1941 citée dans Rouleau 2011).

³⁴ Il n'est pas inintéressant de noter que les travaux de Mary Parker Follet ont été largement reconnus et influents au Japon dans les années 1950 (Hatch & Cunliffe, 2013).

³⁵ Traduction libre de «Great Man»

l'attention centrée sur l'individu peut également s'expliquer par des dimensions culturelles³⁶ et politiques³⁷.

En résumé, ce que Mintzberg (1982: 254) appelle la «*grande illusion de la recherche en leadership*» peut s'expliquer, dans la perspective de Follet, par l'évacuation du groupe comme unité d'analyse centrale dans sa conceptualisation. Nous examinons les voix critiques du domaine dans la prochaine section.

2.2 La critique du leadership

Comme Grint (2010) le souligne, les abondantes études ont grandement contribué à l'élargissement et l'enrichissement des connaissances en matière de leadership (Bass & Bass, 2008; Denis & al, 2012; Northouse, 2013; Uhl-Bien, 2006; Yammarino, 2013; Yukl, 1989, 2013). Cependant, il est devenu usuel, voire banal, de retrouver dans la littérature critique du champ de recherche, de sévères réserves concernant le vaste éventail de définitions ambiguës du leadership et la multitude de concepts tantôt «*trop vagues*» tantôt «*trop limités*» que la littérature traditionnelle nous présente (Grint, 2010; Miller & Sardais, 2011). Le manque de cohérence et de conséquence de celle-ci (Meindl & al, 1985), ainsi que l'inadéquation des méthodologies utilisées, font l'objet du regard réprobateur des

³⁶ Voir Hofstede, G. (1980). *Cultural Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, Sage

³⁷ Le libéralisme en tant que philosophie politique du moment installe les libertés individuelles au-dessus de toutes autres considérations. Pour le libéral, l'individu est rationnel et ne connaît rien de supérieur à lui-même Éthier, D. (2010) *Introduction aux relations Internationales*. Les Presses de l'Université de Montréal. Montréal, Chapitre 1.

théoriciens critiques (Fairhurst & Connaughton, 2014; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Fairhurst, 2011; Van Knippenberg & Sitkin, 2013; Wood, 2005). Tandis que Wood (2005) soutient que le problème trouve son origine dans l'approche psychologique du phénomène d'où découlent des théories trop individualistes et statiques, Van Knippenberg & Sitkin (2013) critiquent le fait que les outils de mesure les plus fréquemment utilisés sont invalides parce qu'ils ne parviennent pas de manière efficace à capturer empiriquement les dimensions spécifiées par les théories, créant ainsi une déconnexion entre la théorie et la pratique. Ils invitent dès lors carrément la communauté scientifique à retourner à «*la table à dessin*». Encore récemment, Alvesson & Jonsson (2016:16) ont discuté de la «*fragmentation*» entre l'idéal de leadership des acteurs et les processus de leadership observés dans la pratique en soulevant «*les lacunes et les confusions d'idées* » souvent véhiculées dans la littérature.

Collinson (2014) et Fairhurst & Connaughton (2014) pointent de leur côté la persistance d'une pensée dichotomique dans le champ d'études, qui selon eux, détourne l'attention des chercheurs d'un examen davantage approfondi des questions de pouvoir, des paradoxes, des dilemmes, des tensions et des contradictions inhérents au leadership. Plusieurs voix s'élèvent, avançant que l'importance accordée au leadership largement alimentée par une littérature qui met l'emphase sur ses vertus héroïques et curatives, demeure très modérée sur ses dérives et ses côtés sombres (Chreim, 2014; Lindgren & al 2011) et encourage une «*préoccupation non nécessaire*» de l'individu en mettant l'accent sur la personnalité et les comportements du leader (Alvesson & Sveningsson, 2003; Carroll & al, 2008; Collinson, 2005, 2014; Crevani & al 2010; Crevani, 2015, 2018; Cunliffe & Erikson, 2011; Fairhurst

& Uhl-Bien, 2012; Fairhurst, 2011; Raelin, 2011; Uhl- Bien 2006; Zoller & Fairhurst, 2007). Quelques chercheurs plus incisifs mettent même en doute l'existence du leadership en évoquant une forme d'«*extra-ordination de l'ordinaire*», allant jusqu'à affirmer qu'il pourrait potentiellement être un concept «*flottant et vide de sens*» (Alvesson & Sveningsson, 2003a; Alvesson & Sveningsson, 2003b; Kelly, 2008).

Afin de mieux comprendre ces voix critiques, il convient de mettre en contexte leurs arguments en examinant le contenu de la littérature traditionnelle.

Soulignons d'entrée jeu un paradoxe intéressant. Les théoriciens du courant critique Alvesson & al, (2017: 98) ont récemment intégré la notion de réflexivité dans les études du leadership. Bien que leur conceptualisation du phénomène implique toujours une relation asymétrique entre deux ou un groupe d'individus dans laquelle un degré clair d'inégalité existe, ces chercheurs ont cependant introduit la notion de «*soumission volontaire*» ou d'«*acceptation*» de sa position par le suiveur dans cette relation de leadership dite réflexive. Ce n'est pas sans rappeler la pensée de Max Weber au regard de la «*domination*»³⁸ qui dans sa perspective suscite l'adhésion ou l'acceptation des acteurs qui en reçoivent l'influence, quand elle repose sur «*la croyance en sa légitimité*». Selon le sociologue Max Weber (1971: 220), cette croyance spécifique est le «*facteur décisif pour établir les fondements sûrs d'une domination*»³⁹.

³⁸ En fait, il s'agit du mot choisi par les traducteurs de Weber pour citer sa pensée (Déry & al, 2015)

Weber propose trois fondements de la légitimité. La légitimité traditionnelle établie sur les coutumes immémoriales et par l'habitude enracinée en l'homme de les respecter, la légitimité charismatique qui repose sur la grâce personnelle et extraordinaire présumée d'un individu aux vertus héroïques et, la légitimité rationnelle-légale qui s'appuie sur le respect et la valorisation des normes, des lois et des procédures. Or, il convient ici de rappeler que le leadership, notamment le dominant et omnipotent leadership charismatique dont les assises reposent sur la pensée sociologique de Weber (Conger, 2011) est fondamentalement conceptualisé à travers une lunette psychologique (Fairhurst, 2011).

Le phénomène dans sa forme traditionnelle est généralement étudié dans les contextes et/ou les organisations qui présentent des structures hiérarchiques. Celles-ci prennent une forme pyramidale et encadrent explicitement les liens d'autorité et de subordination entre le leader et les suiveurs (Barnard, 1968 [1938]; Fayol, 1979 [1918]). Ainsi, la littérature traditionnelle présume que le leader exerce naturellement une forme d'autorité sur les autres qui le suivent (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2013; Yammarino, 2013; Yukl, 2013).

Les travaux font généralement ressortir que la relation entre le leader et son suiveur s'articule dans une dynamique d'influence verticale du haut vers le bas, et implique implicitement un lien de causalité unidirectionnel; le leader agit, les suiveurs réagissent. Ces études se focalisent principalement sur les traits individuels, l'état d'esprit, les comportements du leader, son style de leadership, ses différents rôles et ses compétences, ainsi (bien qu'il soit tributaire du contexte, des contraintes et des situations auxquels il doit

composer et s'adapter), de l'efficacité et l'efficience de ce dernier dans l'atteinte des objectifs visés (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2013; Yammarino, 2013; Yukl, 2013).

Les théories des leaderships transformationnel/transactionnel (Bass, 2008 ; Burns, 1978) et charismatique (Conger & Kanungo, 1988; 1998; Weber, 1971) représentent les théories dominantes des études traditionnelles du leadership (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2013; Yukl, 2013). Ces formes de leadership sont fortement associées aux impacts positifs qu'elles produisent chez les suiveurs en incitant énergiquement ces derniers à accroître leur performance et en suscitant leur engagement personnel (Bass & Bass, 2008). En dépit de l'introduction d'une conception du leadership qui met davantage l'emphase sur son caractère relationnel, la relation proposée demeure unidirectionnelle, stable et concentrée sur le leader, notamment par son charisme présumé, notion fondamentale dans la conceptualisation du leadership transformationnel (Conger & Kanungo, 1988; 1998; Weber, 1971).

Ces récentes années, en réponse aux scandales éthiques dévoilés lors des crises de 2001 et de 2008, le «*chant charismatique*» du leader s'est enrichi du répertoire de la responsabilité par le biais de ce qui a été nommé «*le leadership authentique*» (Déry & al, 2015: 419). Cependant, bien que dépouillé de plusieurs dimensions qui renvoient aux vertus héroïques et charismatiques d'un individu, le leader «*authentique*» trouve son «*extra-ordination*» (Alvesson & Sveningsson, 2003) dans ses valeurs et son sens moral.

En somme, quel que soit l'angle emprunté, l'attention des théoriciens de la littérature traditionnelle reste résolument focalisée sur l'individu. Et parce que cet individu (le leader) est présumé «*une identité unitaire stable et sécurisée*» (Alvesson & Deetz, 2000 dans Wood, 2005:1105), ou dit autrement une entité fixe ou une chose qui ne change pas (Langley & al, 2013), le leadership est conceptualisé comme un phénomène continu et statique. Ainsi, une grande majorité des études montrent que les chercheurs «*se concentrent principalement sur le leadership dans des conditions d'ores et déjà organisées*» (Uhl-Bien, 2006: 665) ne laissant aucune place à l'expression éventuelle de son caractère «*informel, émergent, parfois inconscient, spécifique à certaines situations et quelquefois dysfonctionnel*» (Lindgren & al, 2011; Miller & Sardais 2011: 176).

Il ressort de ce bref examen de la littérature traditionnelle que le flou et l'inconsistance que les chercheurs du champ critique reprochent à celle-ci peuvent s'expliquer à la base par une représentation fragmentée du leadership (i.e: vision essentiellement psychologique), de laquelle découle une conceptualisation réductrice du phénomène. Sous cet angle, il convient dès lors, de souligner que les critiques n'impliquent pas seulement le phénomène lui-même mais bien «*l'entitisme*» qui caractérise le champ d'étude. Selon Alvesson & Sveningsson (2012: 205) et Simpsons (2016), «*l'entitisme*» est un problème fondamental dans les études du leadership et encourage la tendance à considérer les dits leaders et suiveurs comme étant des unités d'analyse robustes, délimitées par des frontières identifiables et figées. Cette notion spécifique qui fait référence au substantialisme, un sous-produit de la scission Cartésienne objet-sujet (Simpsons, 2016) sera discutée d'une manière approfondie dans une prochaine section.

En conclusion, ce constat renforce la pertinence, voire l'urgence, d'intégrer une approche processuelle et des unités d'analyse différentes dans l'étude du leadership (voir Wood, 2005). Cette démarche nous permettra d'envisager différentes conceptualisations du leadership et contribuera éventuellement à mieux comprendre sous l'angle du leadership comment les organisations dans le domaine de la Haute-Cuisine s'inscrivent dans la durée.

Dans la prochaine section, nous examinons les travaux et auteurs principaux des trois manières d'étudier les processus dans les études du leadership, à savoir les trois unités d'analyse que sont les relations, les pratiques et les mouvements.

2.3 Le leadership en tant que relation

C'est l'incidence cruciale et inévitable du temps dans les affaires humaines en général et dans la vie des organisations plus particulièrement, qui préoccupent les chercheurs investis dans les études processuelles. Reconnaisant la centralité des flux temporels dans la vie organisationnelle, ces études se concentrent sur comment et pourquoi les phénomènes émergent, se développent, s'intensifient, ou encore, s'affaiblissent et se terminent au fil du temps (Langley & al, 2013). S'appuyant sur la distinction que Langley & Tsoukas (2010) font entre les études processuelles qualifiées par les auteurs d'un côté *fortes* et de l'autre *faibles*⁴⁰, les chercheurs qui ont adopté cette approche dans la recherche du leadership ont

⁴⁰ Ce point sera développé ultérieurement. À ce stade, précisons que les études processuelles faibles demeurent centrées sur les entités (individus et les choses) et que les fortes dites relationnelles donnent la primauté aux processus.

mis sérieusement au défi plusieurs des idées véhiculées dans la littérature traditionnelle du leadership centrée sur l'individu (Raelin, 2016).

En prenant appui sur la prémisse que le leadership suscite l'adhésion des acteurs quand il repose sur «*la croyance en sa légitimité*» (Weber, 1971: 220), et dans la perspective que le leadership a émergé comme mécanisme en réponse aux problèmes de coordination dans un groupe⁴¹, qui en fait selon Simpsons (2016) «*un travail de coordination constamment en mouvement*», il convient de souligner le caractère fondamental du relationnel dans le champ d'étude. La prochaine section s'intéresse donc à la relation comme unité d'analyse spécifique dans l'approche processuelle du leadership.

2.3.1 La relation comme un acte individuel

Le leadership relationnel est un large champ de recherche qui présente les deux postures ontologiques évoquées au point précédent. Selon la compréhension des chercheurs du concept «*relationnel*» (Crevani & Endrissat, 2016), les contributions représentent d'un côté la perspective entitative qui met l'accent sur les relations interpersonnelles en faisant valoir les attributs des individus comme unité d'analyse de base (p.ex: LMX, voir Graen & Uhl-Bien, 1995) et de l'autre, elles s'inscrivent dans la perspective constructionniste en examinant le leadership comme un processus de construction sociale dans lequel les personnes, les choses et le contexte sont interdépendants et interreliés (Uhl-Bien, 2006; Uhl-Bien & Ospina, 2012).

⁴¹ Voir les travaux de Beaugrand-Champagne (2015) issus de l'éthologie, ceux de Balandier (2013 [1967]) issus de l'anthropologie politique et ceux de Barnard (1938) issus des théories des organisations.

La présente revue de littérature examine peu l'approche entitative du leadership relationnel, parce que celle-ci définit la relation comme un acte individuel. De plus, l'approche entitative réduit souvent les relations en les présentant comme unidirectionnelles et causales avec rétroaction. Uhl-Bien (2006) souligne que dans ce regard spécifique, les relations sont considérées comme un résultat. Ces résultats découlent de l'examen de variables au niveau de l'individu (contagion émotionnelle; charisme ; positionnement dans un réseau etc.), ces variables étant vues comme des entités séparées (Ashkanasy & al , 2012). Crevani & Endrissat (2016) précisent toutefois que certains chercheurs inscrits dans une approche processuelle faible concentrent effectivement leur attention sur les individus et les choses, mais s'intéressent également à comment, au fil du temps, le leadership se co-construit à l'intérieur des relations entre les personnes.

2.3.2 La primauté des relations

Dans le cadre de cette revue de littérature, nous dirigeons davantage notre attention sur la perspective du leadership relationnel dans laquelle les individus sont interdépendants et qui définit comme unité d'analyse la «*dynamique relationnelle émergente qui est souvent trouvée dans la forme d'une interaction locale et momentanée*» (Crevani & Endrissat, 2016: 26). Sous cet angle, Uhl-Bien (2006) conceptualise le leadership comme étant à la fois le résultat d'un processus social, et un «*processus de structuration*» organisationnel dans la mesure où il devient un élément contextuel qui façonne et influence les interactions subséquentes (Denis & al, 2012; Uhl-Bien , 2006).

Hosking & al, (1995) font partie des premiers chercheurs qui ont défini le leadership dans une perspective relationnelle en assumant la «*primauté des relations*», avec la prémisse que la réalité est un «*ongoing process of relating*». Cette conceptualisation spécifique du leadership relationnel suppose que les multiples réalités sociales et les relations entre les acteurs se construisent simultanément dans les processus sociaux, locaux et historique en cours.

Sous cet angle, les travaux font ressortir que toutes les constructions sociales du leadership sont continuellement en mouvement, et les processus relationnels qui se produisent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des sphères d'autorité formelle (Sardais, 2005; Uhl-Bien, 2006) se bâtissent par le biais du dialogue et de la communication entre les acteurs (Crevani & Endrissat, 2016; Cunliffe & Erikson, 2011; Hosking & al, 1995 in Hosking, 2011; Uhl-Bien, 2006). Autrement dit, le leadership dans cette visée est présenté comme une co-construction qui se produit entre et parmi les personnes dont la «*coordination émergente*» (Uhl-Bien, 2006) est co-produite en parlant et en discutant (Barge, 2012; Denis & al, 2012).

Sur la prémisse que la compréhension des réalités sociales se négocient dans les interactions relationnelles (Seers & Chopin, 2012), plusieurs chercheurs placent même la communication (Fairhurst & Connaughton, 2014), le langage et le dialogue (Barge, 2012; Hosking, 2011) au centre des études du leadership (Fairhurst & Connaughton, 2014). À cet effet, Koivunen (2007) précise que les écrits, les paroles, les actions non-verbales, les choses et les événements contribuent à la communication et, que par leur effets performatifs (Alvesson & Spicer, 2012; Barge & Fairhurst, 2008), ces éléments façonnent

les processus relationnels. Dans la même veine, certains chercheurs, soutiennent que le langage et la communication construisent le leadership in situ en créant et maintenant le monde social à travers les discours et le déroulement des conversations (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Fairhurst, 2011), en suggérant que celles-ci permettent de créer collectivement du sens (Barge, 2012; Crevani & Endrissat, 2016; Kennedy & al, 2012).

Ancrés dans une orientation herméneutique et phénoménologique, Cunliffe & Erikson (2011) conceptualisent le leadership relationnel comme une «*manière d'être dans le monde*», une forme de relationnel intégrée dans l'expérience humaine et les moments interactifs. Dans cette optique, Koivunen & Wennes (2011) ont montré comment les chefs d'orchestre sont engagés avec les musiciens dans les processus relationnels du leadership. Par le biais d'une écoute mutuelle qui requiert une présence intense et puissante dans le moment, un jugement esthétique qui prend appuie sur une acuité sensorielle et perceptive pointue et, de l'empathie kinesthésique (une forme de communication qui se développe à travers les gestes et les mouvements du corps), les auteurs suggèrent que la coordination émergente du groupe est ainsi favorisée.

Comme Koivunen (2007: 65) le précise, plusieurs chercheurs Scandinaves ont adopté une perspective relationnelle pour décrire la nature versatile du leadership dans les organisations artistiques dont le caractère paradoxal et complexe est bien documenté (Mainemailis & al, 2015).

2.4 Le leadership-as-practice

Inspirée par le «*virage vers la pratique*» dans les théories sociales et organisationnelles (Schatzki & al 2001), l'idée d'étudier le leadership à partir de la perspective de la pratique s'est consolidé ces récentes années (Alvesson & Sveningsson, 2003; Carroll & al, 2008; Crevani & al, 2010; Denis & al, 2010; Raelin, 2011).

En prenant appui sur la typologie proposée par Whittington (2006) dans son champ jumeau de la stratégie, Carroll & al (2008) ont introduit dans la recherche du leadership les notions de praticiens (les agents qui sont impliqués dans la fabrication du leadership), de pratiques (le groupe d'action, discours, outils en interaction, normes, routines et procédures dans lequel le leadership est réalisé) et de praxis (le flux des activités dans la fabrication du leadership) (Simpsons, 2016; Vaara & Whittington, 2012). En se décentrant de la figure du leader dont «*l'héroïsme a longuement imprégné les études du leadership*» (Carroll & al, 2008: 374), l'approche leadership-as-practice (LAP) qui loge sous le terme générique de «leadership collectif» souligne principalement l'importance des pratiques tout en retenant l'idée que le leadership puisse se produire comme une pratique (entendu comme praxis) dans un contexte donné plutôt que résidant dans les traits ou les comportements d'individus particuliers (Crevani & Endrissat, 2016 ; Raelin, 2016: 3).

2.4.1 Le leadership en tant que pratiques

Langley & Abdallah (2011) ont décrit et fait la synthèse des dimensions théoriques clefs de l'orientation de la pratique. Pour les chercheurs inscrits dans cette perspective, les connaissances sont intégrées dans les activités quotidiennes et les pratiques. Endrissat & von Arx (2013) précisent qu'une pratique est historiquement construite et ordinairement comprise par une communauté, comme étant l'expression de la connaissance habituellement tacite, de comment les choses sont faites au jour le jour dans un contexte donné. Les théoriciens de la pratique reconnaissent également la nature socio-matérielle de celles-ci et leur récursivité (Langley & Abdallah, 2011). Les récits, les histoires et les discours sont considérés comme une part importante des pratiques sociales, et les chercheurs présument que ces éléments tendent à les (les pratiques) façonner, les légitimer et éventuellement les transformer. Ainsi, certains chercheurs qui s'intéressent aux pratiques discursives soutiennent que celles-ci supportent la construction des significations et des identités tandis que d'autres suggèrent qu'elles permettent de révéler les jeux politiques et de pouvoir (Langley & Abdallah, 2011).

En somme, ce groupe de chercheurs font ressortir que les pratiques construisent, reflètent et reproduisent la réalité sociale. Sous cet angle, les pratiques possèdent à la fois un effet constitutif, et un effet performatif. Ce dernier élément préoccupe également plusieurs chercheurs du LAP (Crevani & al, 2011; Simpsons, 2016). Autrement dit, les études du LAP se focalisent sur le développement et la circulation des pratiques, mais également aux effets qu'elles produisent (Langley & Abdallah, 2011).

Ainsi, les chercheurs du leadership inscrits dans cette orientation soutiennent que le leadership doit être conceptualisé comme quelque chose que les gens font dans les activités et les interactions quotidiennes (Denis & al, 2010). Crevani & al, (2010: 78) qui reconnaissent la notion de leadership relationnel (i.e: «*ongoing process of relating*») ont redéfini le leadership en termes de «*processus et de pratiques organisés par différentes personnes en interaction*».

LAP sous cet angle est considéré processuellement faible⁴² et sous-tend que le phénomène est co-construit par les acteurs dans une séquence routinisée d'activités spécifiques en interaction. En somme un «*modèle d'actions connectées*» qui oriente l'action en se reproduisant dans le temps (Crevani & Endrissat, 2016; Raelin, 2016). Incarné et intégré dans les pratiques, le leadership apparaît pour certains chercheurs dans l'intensité de l'expérience quotidienne (Carroll & al, 2008) tandis que pour d'autres, il se développe dans les activités banales et journalières (Alvesson & Sveningsson, 2003). De plus, comme Raelin (2007) le précise, concentrer son attention sur les pratiques souvent régies par «*l'habitus*» (Crevani & Endrissat, 2016), permet de capturer et extraire les connaissances tacites et au final, de rendre plus conscientes et réflexives les actions de leadership (Carroll & al, 2008; Cunliffe & Erikson, 2011).

D'autres travaux empiriques ont contribué à mieux comprendre cette orientation du leadership présentée par Simpsons (2016:173) comme un «*ensemble de pratiques*».

⁴² Nous faisons référence ici à l'idée que s'appuyant sur la distinction que Langley & Tsoukas (2010) font entre les études processuelles qualifiées par les auteurs d'un côté *fortes* et de l'autre *faibles*, Crevani & Endrissat (2016) soulignent la différence que notent certains auteurs du leadership relationnel entre les ontologies *entitative* et *relationnelle* (Uhl-Bien, 2006; Uhl-Bien & Ospina, 2012)

Comme l'auteur le souligne, la notion d'influence dans cette optique est au cœur de l'agentivité du leadership et la temporalité demeure fondamentalement une variable indépendante.

Certains chercheurs ont dirigé leurs travaux sur les différentes configurations du leadership (Gronn, 2002, 2009, 2011) ou les espaces de leadership (Chreim, 2014) qui permettent, une fois ciblés, de pister les pratiques ainsi que les éléments de continuité et de discontinuité qui les caractérisent. Plusieurs se sont concentrés sur le caractère collectif du leadership (Denis & al, 2010; Denis & al, 2012), et sur comment il est réalisé en période de changement (Endrissat & von Arx, 2013). Certains se sont intéressés aux pratiques discursives pour mieux comprendre comment le leadership est intégré dans les interactions quotidiennes (Larsson & Lundholm, 2010) et d'autres ont souligné le rôle des routines, des artefacts et des espaces physiques dans la construction identitaire du leadership (Carroll, 2016). Enfin quelques chercheurs se sont engagés à souligner la matérialité et le caractère incarné du leadership (Fisher & Robins, 2015; Kupers, 2013; Ropo & al, 2013; Sergi, 2016). Bien que les études de cette orientation soient inscrites dans une ontologie processuelle, elles conçoivent majoritairement le leadership comme un phénomène statique séquentiel et linéaire.

Or, selon Cunliffe & Hibbert (2016), le LAP est une pratique interprétative et narrative, dont les fondements philosophiques se situent dans la perspective herméneutique en se référant notamment aux idées d'«*enchevêtrement*» et de «*manière d'être dans le monde*» qui reposent sur la pensée de Heidegger. De ce point vue, le leadership devient un

phénomène organique, fluide et davantage complexe en mettant en évidence la nature fondamentalement incarnée des pratiques sociomatérielles (Sandberg & Tsoukas, 2011). Cette perspective introduit la troisième manière d’appréhender le leadership comme un processus: le mouvement.

2.4.2 Le leadership en tant que mouvement

Encore aujourd’hui, peu d’auteurs ont souligné le caractère organique⁴³ du leadership. Soulignons d’entrée de jeu Mary Parker Follet qui, déjà en 1924, donnait la primauté aux relations et aux interactions dans l’organisation et considérait le leadership comme un phénomène émergent, dynamique et évolutif: *«Paradoxalement, le leadership se produit, lorsque les dirigeants abandonnent le besoin de contrôler et de dominer. Le phénomène émerge alors à travers les interactions dynamiques qui ont cours dans la vie quotidienne de l’organisation»* (Follet, 1924; cité dans Denis & al, 2012: 255)⁴⁴.

Les idées de Follet qui comme nous l’avons déjà soulevé ont été évacuées par les chercheurs de son époque seraient aujourd’hui perçues comme reflétant une ontologie processuelle forte (Denis & al, 2012; Langley & al, 2013).

⁴³ Le caractère organique auquel nous faisons référence dans ce texte prend ses racines dans la philosophie pragmatique selon Dewey (1934). *«À la base, l’expérience selon Dewey, doit être comprise en termes de relation, d’interaction et de transaction. Ceci signifie d’abord que les êtres ou entités impliqués dans les interactions ne sont pas premiers, mais émergents à travers l’interaction. Ainsi pour Dewey, que ce soit dans ses pratiques scientifiques, dans ses activités artistiques ou dans ses tâches quotidiennes l’être humain est principalement en termes écologiques, un organisme en interaction avec et dans un environnement, que celui-ci soit simplement physique et biologique ou plus spécifiquement humain, social et culturel»*. En italique: propos intégral de Stéphane Bastien dans https://www.uqtr.ca/AE/Vol_13/recension/Bastien.html. Consulté le 24-2-2019

⁴⁴ Traduction libre

Considéré comme l'auteur qui a fondamentalement repensé l'essence du leadership en remettant en cause l'idée qu'il est une possession d'un individu, Wood (2005) propose que le leadership peut-être considéré comme un mouvement «*en temps et au fil du temps*» (Denis & al, 2012: 263) entre deux entités, plutôt que localisé dans celles-ci. Sur la prémisse que le leadership est «*a creative process of becoming*», Wood (2005: 1117- 1118) explique que les chercheurs doivent concentrer leur attention sur le caractère ambigu et précaire du leadership et dès lors le considérer comme un événement. Ainsi, il soutient que l'intérêt de la recherche en leadership est désormais de tenter de comprendre comment le mouvement perpétuel et les différents processus divergents s'articulent et «*at the same time as preserving the uninterrupted continuity of our experience*». Dans la même veine, Sardais (2005: 328), pour qui la stabilité supposée du leadership apparaît «*illusoire*» a également suggéré qu'il faut l'étudier comme un événement. Et, comme tout événement dit-il, le leadership a des conséquences qui s'étendent dans le temps, et de ce fait, ont une certaine durée.

Or, sauf très récemment, peu de chercheurs ont répondu à l'appel.

Prenant appui sur le cadre philosophique des Pragmatistes de John Dewey et Arthur Bentley, Simpsons (2016:170-173) suggère un «*retrait radical*» de l'approche processuelle faible du LAP qu'elle a labellisé, comme nous l'avons vu, «*un ensemble de pratiques*». Elle propose plutôt une orientation dans laquelle elle reconnaît la primauté des processus, qu'elle nomme cette fois «*leadership dans le flux de la pratique*» . Sous cet angle, le

leadership *«réside dans des points tournants émergents ou des moments de leadership qui réorientent le flow des pratiques vers de nouvelles, ou du moins, différentes directions».*

Raelin & al (2017: 372) ont précisé que lorsque les processus sociaux et matériels-discursifs couplée à l'activité collective réorientent le flux de la pratique vers de nouvelles directions mais également vers de nouvelles significations, nous pouvons dire que le leadership est en cours d'action. Le leadership est ainsi conceptualisé comme un perpétuel travail de coordination dans lequel les acteurs et le contexte sont mutuellement engagés dans un tout émergent qui, au final, révèle le caractère holistique, matériel et temporel du phénomène.

Sur la prémisse qu'une direction est produite dans les interactions de leadership et que celle-ci se déploie dans les processus organisationnels (Crevani & al 2011), Crevani (2018) propose la notion de *«leadership work»* (LW)⁴⁵ conceptualisé comme étant les mouvements sociaux, relationnels et matériels (Buchan & Simpsons, 2018), qui *«à chaque instant»*, contribuent à produire ou à créer une *«direction»* dans les processus organisationnels. Ainsi, *«produire une direction, et conséquemment façonner le mouvement et le cours de l'action est vu comme le coeur des activités de leadership»* (Crevani, 2018:7, Crevani & Endrissat, 2016).

⁴⁵ Afin de différencier la notion de travail qui sera également utilisée dans le cadre conceptuel nous conservons l'appellation anglaise dans la conceptualisation du leadership que nous appellerons également en français "activités de leadership"

Comme Crevani & Endrissat (2016) le soulignent, bien que très peu nombreux, les théoriciens inscrits dans cette orientation, certes détournent l'attention du caractère extraordinaire présumé de certains individus (Alvesson & Sveningsson, 2003) mais surtout s'éloignent de l'approche substantialiste du leadership. Par exemple, Raelin (2016) relève l'agentivité collaborative du leadership et s'intéresse à comment les trajectoires se croisent et «*s'enchevêtrent*» en proposant des activités fondamentalement sociales et interactives. Tandis que Sardais (2005) met en lumière les discontinuités et les ruptures dans le flux temporel, d'autres chercheurs tentent de répondre aux défis méthodologiques bien tangibles que posent l'approche, en explorant d'éventuelles avenues afin de capturer les dits mouvements (Carroll & Simpsons, 2012; Crevani, 2018; Sergi, 2016) tout en se concentrant à la fois sur leurs effets performatifs (Buchan & Simpsons, 2018; Simpsons & al, 2018).

En relation avec le champ de recherche global qui reconnaît la pluralité des acteurs dans les activités de leadership, Simpsons (2018) a récemment proposé de circonscrire l'approche explicitement processuelle forte du leadership sous l'appellation de 'collaborative', axe explorant le leadership en tant que «*dynamique générative du devenir qui se produit lorsque des personnes travaillent ensemble dans des contextes de transformation*», pour la distinguer de l'axe 'collectif' qui réfère aux éléments stables des systèmes de leadership en action. Comme Simpsons le note, bien que les deux axes soient complémentaires l'approche 'collaborative' du leadership s'intéresse davantage au 'comment' et surtout aux 'quand' (s) dans leur continuité qu'aux questions se rapportant aux 'qui', 'quoi', 'ou' 'pourquoi' dans lesquelles l'axe 'collectif' est engagé. En somme,

«en participant à la dynamique d'émergence collaborative dans les processus de constitution du leadership, LAP s'engage dans une expérience esthétique»⁴⁶ (Buchan & Simpsons (2018).

Dans le cadre de cette thèse, nous joignons ce groupe de chercheurs qui examinent le leadership comme une «*expérience esthétique*» (Buchan & Simpsons, 2018) et qui assument l'agentivité collaborative du leadership. Plus précisément, dans la perspective d'une part que la notion de légitimité est étroitement liée au concept de leadership (Weber, 1971), qu'entretenir, soutenir et maintenir la «*croyance en cette légitimité*» (Weber, 1971), requiert des efforts, et surtout dans l'optique que le leadership participe à «*cette dynamique d'émergence collaborative*» (Buchan & Simpsons, 2018), nous adhérons à l'idée d'appréhender le leadership comme un *travail* (Crevani, 2018) dans lequel le phénomène se produit lors de *points tournants*, ceux-ci étant compris comme étant des *événements* (Wood, 2005), des *actes* (Sardais, 2005) ou des *mouvements*⁴⁷ qui ré-orientent l'action (Simpsons, 2016: 170). Le tableau 2 synthétise les différents éléments qui ont été examinés dans les sections 2.4 et 2.5.

⁴⁶ Dans l'Art comme Expérience écrit en 1934, John Dewey du courant pragmatiste aborde les questions esthétiques dans un esprit d'expérimentation. Le pragmatisme conçoit les significations et les croyances à partir de leurs effets expérientiels. Selon Dewey, l'esthétique pragmatique ou l'expérience esthétique réfèrent aux qualités immédiatement et distinctement senties, bien qu'ineffables.

⁴⁷ Crevani, Wood, Sardais et Simpsons ont 4 façons différentes de présenter le phénomène mais les quatre manières représentent la même idée, soit le caractère dynamique et évanescent du leadership

Tableau 2: Aperçu des perspectives relationnelle et as practice du leadership

	Leadership en tant que relation	Leadership en tant que pratiques	Leadership en tant que mouvement
Focus empirique	Primauté des relations Communication, dialogue, conversation, coordination émergente	Primauté des pratiques Pratiques, discours, routines, normes, procédures	Primauté des processus Points tournants, événements, actes, actions, discontinuités, ruptures
Références clefs	Hosking, Dachler & Gergen , 1995 Uhl-Bien, 2006 Cunliffe & Erikson, 2011	Carroll, Levy & Richmond, 2008 Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010 Denis, Langley & Rouleau, 2010 Raelin, 2005, 2007, 2011	Follet, 1924 Wood, 2005 Sardais, 2005 Raelin, 2016, 2017 Sergi, 2016 Simpsons, 2016, 2018 Crevani, 2018
Éléments théoriques clefs et contributions	-Performativité du leadership -Décentré du leader -Création de sens collectif -Leadership défini comme un " <i>ongoing process of relating</i> ") -"Leadership is relationally produced. emerging through interactions and communication between actors in a context" -Leadership est défini une manière "d'être dans le monde" avec les autres	- Performativité du leadership -Décentré du leader -Processus de construction collectif -Caractère matériel et incarné du leadership - Le leadership est défini en termes de processus et de pratiques organisés par différentes personnes en interaction.	- Performativité du leadership -Décentré du leader -Caractère organique et complexe du leadership - Le leadership est défini comme " <i>a creative process of becoming</i> " ou un travail : -Mouvements qui a chaque instant contribuent à produire et à créer une direction dans les processus organisationnels -Caractère matériel-discursif (significations)

2.5 Leadership: le prisme de la matérialité

Nous souhaitons débiter cette section par une observation qui trace à ce stade une esquisse de la problématique générale de notre recherche.

À l'instar de Raelin & al (2017), Sergi (2016) a récemment insisté sur l'importance de la matérialité en matière de leadership, préoccupation croissante dans le champ de recherche LAP. Cette ligne de pensée attire grandement notre attention. Rappelons que la Haute-Cuisine connaît une esthétisation croissante de son domaine et que la matérialité selon les auteurs qui en font son récit aurait quitté ses lieux. Dans la mesure où le leadership est conceptualisé comme une expérience esthétique (Buchan & Simpsons, 2018) peut-on faire un parallèle avec la Haute-Cuisine? En fait, une question se pose. Si matérialité et esthétique⁴⁸ cohabitent et sont en dialogue dans l'expérience du leadership, peut-on suggérer qu'il en est de même dans l'expérience culinaire ? Si oui, comment la matérialité et l'expérience esthétique interagissent et «*travaillent*» ensemble dans un tel contexte ? Et surtout quand ?

Afin de solidifier ce parallèle et ultimement établir la problématique générale qui sera traitée dans cette thèse, cette section s'attarde à la notion de matérialité et sa place dans la littérature du leadership.

⁴⁸ Précisons encore ici qu'il s'agit de l'esthétique pragmatique selon Dewey qui aborde les questions esthétiques dans un esprit d'expérimentation

Orlikowski et Scott (2008) suggèrent que la matérialité est intrinsèque ainsi que constitutive des activités et des relations quotidiennes. La socio-matérialité conçoit que les frontières entre l'homme et les choses sont dissoutes et composent un assemblable dans lequel *«le social et le matériel sont intrinsèquement inséparables»*. Dans cette perspective, les humains, les organisations et les matériaux ne sont *«sensés exister que par leurs enchevêtrements constitutifs et émergents dans le temps»*. Ainsi, à l'instar d'autres activités dans les organisations, telles que la gestion des connaissances ou la stratégie, les pratiques socio-matérielles peuvent être considérées comme un élément constitutif du leadership. Elles peuvent être perçues comme parties intégrantes de sa production, de sa réalisation et de son exécution.

La notion de pratiques matérielles-discursives proposée par Barad (2003-2007) exprime l'idée que les pratiques sont un enchevêtrement de matérialités et de discours où les choses et les significations sont co-émergentes, inséparables et inter-pénétrantes. Pour illustrer la manière dont les choses sont intrinsèquement liées aux significations, Barad utilise le terme *«intra-action»*, impliquant que les frontières qui définissent les acteurs ne sont pas statiques, mais fluides et transitoires. Plus précisément, elle suggère que des pratiques matérielles-discursives spécifiques, dans une situation donnée, façonnent et redéfinissent ces frontières par le biais de *«coupes agentielles»* créant des distinctions, des attributs ou des caractéristiques particuliers venant redéfinir les systèmes de significations agissants.

Chacun de ces systèmes produisent une «matérialisation» spécifique de la réalité ⁴⁹ (Pour des exemples précis voir: Nyberg, 2009; Orlikowski & Scott, 2014).

On retrouve trois dimensions principales de la matérialité dans les études du leadership: le spatial, les artefacts et la corporalité.

Au début des années 90, Alvesson et Wilmott (1992) ont d'abord indiqué que les pratiques liées à l'espace ont tendance à «produire» les personnes. S'appuyant sur ce travail fondamental, de nombreux chercheurs considèrent maintenant que le leadership est construit socialement et spatialement (Ropo & al. 2013). Ce courant de recherche a commencé à documenter le rôle de l'espace mais également celui des artefacts dans la production du leadership (Carroll, 2016). Cette dernière a précisé que les artefacts ne doivent pas être vus comme des objets fixes ou des instruments. S'appuyant sur la vision de Nicolini & al (2012), elle considère les artefacts comme «un agent non fixe, actif, agentique, épistémique ou capable d'incarner ce que l'on ne sait pas» dans la production quotidienne du leadership. Ils peuvent de ce fait symboliser l'autorité (Carroll, 2016).

⁴⁹ Nous pourrions faire un parallèle avec l'anthropologie de la santé selon l'anthropologue, médecin et psychiatre Jean-Michel Vidal également professeur à l'Université de Montréal, inscrit à la fois dans la perspective relativiste-interprétative de l'anthropologie et une perspective historique. Le professeur Vidal présente les différents systèmes médicaux comme étant intégré dans un continuum historique à partir de trois sous-systèmes interdépendants: le système de connaissance, celui de signification et le système d'action dans lequel les deux premiers viennent se refléter matériellement. L'anthropologie médicale selon lui, révèle la complexité de la santé mais aide de concert à comprendre les autres et surtout notre propre système culturel. Selon lui, «le corps malade s'inscrit avant tout dans le registre historique, sociologique et culturel auquel il appartient». Une sémantique, une sémiologie et une herméneutique différentes dans chaque culture qui prescrit un cadrage spécifique dans un système médical qui devient lui-même également spécifique. Dans sa pratique clinique en tant que psychiatre, approche qu'il nomme anthropo-clinique, il traite les conflits intérieurs qui se manifestent dans le corps comme un «bris-collage socioculturel» qui vient se refléter matériellement. Il explique son approche dans Vidal, J.M. (2010). Voyage dans le monde de l'adolescence. Parcours mahorais d'un médecin devenu anthropologue. Harmattan, Paris. 166p.

peuvent être utilisés comme objets frontière (Bechky , 2003) ou mobilisés pour exercer le pouvoir (Lee & Amjadi, 2014).

En parallèle, d'autres chercheurs ont souligné que s'il n'est pas possible d'étudier la matérialité sans étudier les relations sociales, il n'est pas non plus possible d'étudier les relations sociales, comme celles du leadership ou du pouvoir, sans «*comprendre comment le matériel donne de la substance à ces relations et contribue au développement de nouvelles possibilités d'action*» (Hawkins 2015: 958). Dans la foulée, Mailhot & al (2016) ont étendu l'analyse en montrant comment le leadership est distribué entre les personnes et les objets dans les projets collaboratifs.

Enfin, surpris par l'absence généralisée de l'intermédiaire par lequel les pratiques sociales sont réalisées, quelques chercheurs qui ont pris le «*virage de la pratique*» (Schatzki et al., 2001) ont souligné l'importance de considérer le corps dans l'étude des pratiques (Hassard et al., 2000; Shilling, 2012). Dans les recherches du leadership, les dimensions corporelles et incarnées sont maintenant discutées par un nombre croissant d'auteurs, notamment dans une perspective où le corps ainsi que les connaissances qui en découlent (Ropo et Parviainen, 2001) se posent en tant qu'extension de l'esprit (Fisher & ReiserRobbins, 2015; Küpers, 2013; Pullen & Vachhani, 2013). Alors que Fisher & Reiser Robbins (2015) ont montré dans leur étude comment les interactions de leadership sont façonnées par des expériences somatiques, Küpers (2013) développe le concept d'inter-pratiques incarnées selon lequel le leadership est interprété comme un processus de significations dans lesquelles des corps, des artefacts et des discours sont enchevêtrés.

Ropo & al (2013) présentent la pratique incarnée comme la facette subjective et «*spatiale*» de la matérialité (les émotions; les sensations; les intuitions; les ressentis; les sens corporels; les expériences du corps etc.). Ces auteurs insistent sur le fait que leur étude, dont la question centrale est de comprendre comment l'incarnation d'une expérience construit et produit le leadership, repose sur la prémisse que le leadership est un phénomène relationnel. Par conséquent l'argumentaire est épistémologique et non physiologique. La pratique incarnée dans leur perspective, fait référence à la construction de la connaissance par le biais des sens et des ressentis. Ainsi, selon Ropo & al (2013) la relation se produit à travers cette connaissance particulière et l'interprétation de la réalité façonnée par cette connaissance.

La dimension matérielle dans les études du leadership reste encore sous-développée, à part quelques exceptions (Hawkins, 2015; Sergi, 2016), dans une perspective processuelle forte. L'étude de Hawkins (2015) a été conduite dans un contexte fortement hiérarchisé. En observant la base terrienne de la Royal Navy britannique, elle a montré que les relations entre les choses et les personnes sont édictées dans un système socio-matériel à partir duquel les effets de leadership sont produits, développés, réalisés et légitimés. Ce 'super' système dans lequel les objets matériels jouent un rôle actif, constitue le médium par lequel les acteurs donnent un sens à leurs pratiques et activités au jour le jour. Selon elle, ne pas dévoiler le rôle des acteurs matériels dans la production du leadership contribue à perpétuer les idées reçues (les vertus héroïques, individuelles et masculines du leadership, entre autres). Ainsi, ancrée dans une ontologie processuelle forte, Hawkins suggère que produire une ou des directions dans un contexte hautement hiérarchique tel celui de l'armée où la

hiérarchie est solidement soutenue par une «boîte noire» d'artefacts (insignes, parties du corps, canon, etc.) n'est pas le fait d'un individu contrairement à ce que les lieux communs suggèrent. Le leadership comme performance individuelle est apparu pour Hawkins illusoire: les objets, selon elle, co-génèrent le leadership.

Cet aperçu de la littérature conforte l'idée que dimensions matérielles et leadership sont indissociables. Cependant, à notre connaissance, peu, voire aucune recherche empirique n'examine le leadership dans une perspective où les pratiques sont matérielles-discursives au sens de Barad (Barad, 2003, 2007) et où le phénomène est considéré comme une expérience esthétique. Par ailleurs, soulignons que la sensibilité aux flux temporels (la pression temporelle, le sentiment d'urgence, l'incertitude, l'anticipation, les différents rythmes etc.) qui affectent les acteurs reste encore sérieusement sous-examinée. Comme Sandberg & Tsoukas (2011) l'ont relevé cet aspect est crucial pour mieux comprendre comment les systèmes de significations se construisent à partir d'expériences vécues en temps réel.

Notre précédent positionnement dans le champ d'études du leadership et ces dernières observations nous amènent à discuter des tensions ontologiques dans les études processuelles du leadership.

2.6 Les tensions ontologiques dans les études processuelles du leadership

Bien que dénoncée par les chercheurs de la voix critique concernant la littérature traditionnelle (Collinson, 2014; Fairhurst & Connaughton, 2014) les études processuelles du leadership semblent encore une fois rythmée par la pensée dichotomique qui caractérise le champ d'étude. À cet effet, Langley & al (2013: 5) expliquent que la division dans les études processuelles trouve son origine dans la philosophie antique à savoir, les visions différentes de la réalité des philosophes Démocrite et Héraclite. Sous cet angle, le portrait se dessine comme tel: le leadership conceptualisé comme «*une constellation de choses*» (la pensée de Démocrite) à l'extrémité d'un pôle, et à l'autre extrémité, le leadership conceptualisé comme «*une constellation de processus*» (la pensée de Héraclite), ces deux postures ontologiques étant mutuellement imperméables l'une à l'autre, et s'ignorant. Puisque nous cherchons à identifier des unités d'analyses différentes, il est requis d'approfondir davantage notre examen afin de mieux comprendre les différentes positions des chercheurs.

2.6.1 Dualité entre entités et processus

Décliné en ces deux perspectives principales que sont les approches relationnelle et as-practice du leadership (LAP), le mouvement processuel dans les études du leadership sous-tend des hypothèses communes, notamment l'idée centrale que le leadership est un processus socialement construit au fil du temps, dans lequel les personnes, les structures et le contexte sont interdépendants et inextricablement liés (Carroll & al, 2008; Crevani & al

2010; Cunliffe & Erikson, 2011; Denis & al, 2012; Raelin, 2011; Uhl-Bien, 2006). Cette conceptualisation du leadership redirige l'attention des chercheurs sur la nature sociale et holistique de la réalité, en «*décentrant le leader*» de leur point de mire (Crevani & Endrissat, 2016). Les théoriciens inscrits dans cette orientation redéfinissent le leadership comme une pratique «*intégrée et réalisée*»⁵⁰ dans les activités quotidiennes. En d'autres mots ils conçoivent le leadership comme un processus dynamique par lequel les personnes parlent, agissent, pensent et créent la réalité ensemble. Cette littérature présente le leadership comme un phénomène collectif (Denis & al, 2012) et collaboratif (Buchan & Simpsons, 2018; Simpsons, 2018) naissant de l'interaction entre les acteurs, de leur coordination émergente (Cunliffe & Eriksen, 2011; Raelin, 2011; Uhl-Bien, 2006; Uhl-Bien & Ospina, 2012), de leurs actions, leurs pratiques, leurs routines (Carroll & al, 2008; Crevani & al 2010) et de leur communication (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Fairhurst, 2011; Fairhurst and Connaughton, 2014).

Crevani & Endrissat (2016) notent que les approches relationnelle et as-practice du leadership se distinguent par l'unité d'analyse que les chercheurs mobilisent pour produire des connaissances sur le phénomène. Tandis que la perspective relationnelle du leadership se concentre sur les dynamiques relationnelles émergentes, le LAP (leadership-as-practice) souligne l'importance des pratiques (actions; discours; routines etc.). De plus, bien que l'attention sur les processus soit centrale dans les deux approches (Crevani, 2015; Crevani & Endrissat, 2016; Raelin, 2016; Simpsons, 2016; Uhl-Bien, 2006; Uhl-Bien & Ospina, 2012; Wood, 2005), plusieurs auteurs remarquent que ces processus peuvent être compris

⁵⁰ Traduction libre de «*embedded and enacted*»

depuis des postures ontologiques différentes (Langley & al, 2013). S'appuyant sur la distinction que Langley & Tsoukas (2010) font entre les études processuelles qualifiées par les auteurs d'un côté *fortes* et de l'autre *faibles*, Crevani & Endrissat (2016) soulignent la différence que notent certains auteurs du leadership relationnel entre les ontologies *entitative* et *relationnelle* (Uhl-Bien, 2006; Uhl-Bien & Ospina, 2012). Dans la même veine, Raelin (2016) relève la nuance qui sépare les pratiques de la pratique dans la perspective as practice, traduit en termes de leadership par Simpsons (2016) comme suit: le leadership comme «*un ensemble de pratiques*» en opposition au leadership «*dans le flux de la pratique*»⁵¹.

Comme Crevani & Endrissat (2016: 23) l'expliquent, une ontologie entitative faible priorise les entités ou les états sociaux qui sont considérés comme pré-existants aux relations et processus. Tandis que la perspective entitative ou constructiviste du leadership relationnel insiste sur l'importance des relations interpersonnelles en considérant les «*individus comme des entités distinctes et indépendantes, en relation causale avec rétroaction*» (Uhl-Bien, 2006: 665), de son côté, Simpsons (2016: 162) précise que dans la perspective entitative faible du LAP, les interactions entre les acteurs et les activités se développent dans un «*environnement contrôlé*» et se comprennent à partir d'unités d'analyse substantialistes⁵² dont «*le sens de ce que les entités sont, est pré-formé*» (p.ex: individu; chose; qualité; état-d'être; discours; action; institution etc). Bien que la

⁵¹ Traduction libre de "leadership as a set of practices versus leadership in the flow of practice"

⁵² Nous retrouvons ici la pensée de Démocrite. Comme Langley & al (2013: 5) l'ont expliqué: «*Démocrite imaginait que toute la nature était composée de substances matérielles stables qui ne changeaient que par leur positionnement dans l'espace et dans le temps. De ce point de vue, les substances existent indépendamment des autres substances et leur nature sous-jacente ne change pas, bien que leurs qualités puissent changer*»

perspective entitative faible se réfère à la notion de processus, Uhl-Bien, (2006: 666) souligne que *«ceux-ci ne sont jamais véritablement examinés»* en termes processuels et demeurent présentés de manière séquentielle et linéaire (Crevani, 2015).

À contrario, une ontologie relationnelle forte ou constructionniste (Crevani & al, 2010; Uhl-Bien, 2006; Wood, 2005) subordonne les entités en assumant la primauté des relations et des processus. Dans cette visée, la réalité est constituée de processus émergents et en mouvement, examinés en termes d'événements et d'expériences. Chaque événement qui survient ou se produit, se comprend nécessairement en relation avec d'autres événements (Langley & al, 2013). Pour les théoriciens inscrits dans cette perspective, les individus et/ou les autres entités sont *«provisoires et évanescents»* (Simpsons, 2016), *«formés et reformés»* dans les processus en cours (Crevani & Endrissat, 2016), interdépendants avec le contexte et n'existent que lorsqu'ils entrent en relation (Uhl-Bien, 2006).

Ce qui distingue la posture ontologique entitative faible de l'ontologie relationnelle forte explique également la différence entre les pratiques et la pratique. L'idée clef du mouvement as-practice du leadership est que le *«travail»* de leadership repose sur les pratiques organisationnelles ou sociales qui affectent tant les processus que les conséquences du leadership résultant. En résumé, les *«choses ne servent qu'à ponctuer le flux et le rendre tangible»* (Simpsons, 2016:165). Or, il convient de faire la différence entre les pratiques et la pratique. Tandis que les pratiques sont les *«façons acceptées de faire les choses qui sont partagées entre les acteurs et routinisées au fil du temps»* (Vaara & Whittington, 2012), une pratique *«se réfère à des enchevêtrements émergents qui tendent*

à consolider ou transformer les significations et les phénomènes au fil du temps» (Raelin, 2016; Simpsons, 2016). Soulignons que la notion de temps dans les deux perspectives est centrale (tant les pratiques que la pratique se déploient au fil du temps) et réfère effectivement dans les deux cas à une approche processuelle. Cependant, les pratiques présentées en tant que séquence d'activités routinières plutôt stables (actions; discours; routines), nous ramènent à une approche entitative faible tandis que la pratique telle que précédemment définie réfère à une ontologie relationnelle forte dans laquelle la fluidité, les interactions, la complexité et le caractère organique des phénomènes sont pris en compte (Crevani, 2015, 2018).

En somme, s'inscrire dans une ontologie entitative pour examiner le leadership implique que la stabilité et la continuité du phénomène font loi et sont pris pour acquis. À l'inverse, une posture ontologie relationnelle suggère plutôt le mouvement comme constitutif fondamental du leadership. Dans cette optique, le leadership est composé d'«*événements et d'expériences*» interreliés (Langley & al, 2013: 5; Wood, 2005).

Or, bien que cette dualité ait déjà été soulevée par quelques chercheurs (Crevani 2015, 2018; Sardais, 2005; Wood, 2005), la stabilité et la permanence du leadership traditionnellement pris pour acquis dans la littérature semblent toujours être des présupposés bien ancrés chez la majorité des chercheurs qui ont adopté une approche processuelle dans la recherche du leadership.

2.6.2 Dialogue entre entités et processus

Un débat est présentement en cours dans la littérature du leadership relationnel et as-practice entre les tenants de l'ontologie entitative faible et les défenseurs de l'ontologie relationnelle forte. S'appuyant notamment sur les travaux de Deetz (1996), les auteurs Ospina & Uhl-Bien (2012: xxvii) déclarent que traditionnellement les théoriciens des deux factions paradigmatiques *«logent à des adresses différentes et ne savent pas comment se parler»*. En fait, ces auteurs expliquent que plusieurs chercheurs soutiennent que les diverses perspectives sont incommensurables i) par les suppositions de base totalement divergentes qui les sous-tendent, ii) par les diverses significations données aux concepts qui s'avèrent épistémologiquement incompatibles, iii) par les différentes unités d'analyse examinées qui rendent parallèles les conversations entre les chercheurs et, iv) par les questions de recherche disparates qui touchent des préoccupations pratiques qui ne convergent pas. Tout cela, sans compter les problèmes et débats que soulèvent les considérations méthodologiques (Alvesson & Sveningsson, 2012; Shamir, 2012).

Toutefois, plusieurs théoriciens du leadership relationnel et as-practice ouvrent la porte au dialogue en suggérant que les différentes perspectives peuvent co-exister (Crevani & Endrissat, 2016; Day & Drath, 2012; Fairhurst & Antonakis 2012; Hosking & Shamir, 2012). Certains à l'instar de Uhl-Bien & Ospina (2012), plaident même pour une approche multi-paradigmatique (Fairhurst & Connaughton, 2014) dans laquelle les différentes perspectives peuvent se croiser à l'intérieur d'interfaces conceptuelles communes. La prise

en compte du caractère processuel et dynamique du leadership est présentée comme une de ces interfaces (Uhl-Bien & Ospina, 2012: 537-581).

Cependant, plusieurs chercheurs restent dubitatifs et mettent en doute la combinaison éventuelle des différentes perspectives (Alvesson & Sveningsson, 2012; Kennedy & al, 2012; Shamir, 2012; Simpsons, 2016). Tandis que Kennedy & al (2012: 199) conseille la prudence aux chercheurs en soulignant que l'idée d'une «*vaste église*» multiparadigmatique présente des problèmes pour la conception des programmes de développement du leadership. Simpsons, (2016: 175) déclare: «*qu'étant donné les véritables différentes suppositions qui sous-tendent chaque orientation, je me méfie de toute tentative qui cherche à produire une grande théorie unifiée du leadership. Il est plus subtil de traiter chacune des orientations dans sa lentille distincte d'analyse*»..

2.6.3 Dissoudre la frontière entre entités et processus. Une utopie ?

Il convient à ce stade, de souligner à nouveau que les approches processuelles sont considérées comme une éventuelle interface dans laquelle il serait possible de trouver des points de convergence entre les différentes postures ontologiques (Uhl-Bien, & Ospina, 2012). Or, tant les défis méthodologiques, conceptuels et d'analyse, que les problèmes d'accès aux terrains et les considérations éthiques inhérents aux approches processuelles, sont pointés du doigt par plusieurs chercheurs (Kempster & al, 2016; Langley, 1999; Langley & al, 2013; Simpsons, 2016). Rappelons également que les différentes unités d'analyse examinées dans chacune des perspectives rendent souvent parallèles les

conversations entre les chercheurs (Crevani & Endrissat, 2016; Simpsons, 2016; Uhl-Bien & Ospina, 2012) dont les représentations de la réalité respectives ne se rencontrent pas.

Or, il s'avère que la frontière entre les postures ontologiques processuelles faible et forte est généralement floue et difficile à tracer (Crevani & Endrissat, 2016) et, soulignons que Simpsons (2016: 175), bien que dubitative face à une éventuelle convergence entre les différentes postures, note tout de même qu'une perspective manquante «*entraîne inévitablement (sic) un appauvrissement de l'analyse*».

Quant à nous, bien que nous défendions l'approche se décentrant de l'individu, cette unité d'analyse, l'individu, est à notre connaissance totalement évacuée des études processuelles du leadership. Nous considérons cela comme une faille de recherche importante. Langley & al (2013: 10) ont par ailleurs récemment déploré cette lacune dans le cadre d'un forum de recherche sur les études processuelles: «*although individuals certainly play a crucial role as key actors in many of the studies, none of the articles takes as its central focus the individual level of analysis, and indeed very few such studies were submitted to the forum. This is both unfortunate and somewhat puzzling*».

Ainsi à la lumière des travaux examinés et des problèmes qu'ils exposent, une deuxième question de recherche s'impose: *Comment aborder la dualité entre entités et processus dans la recherche du leadership ?*

Certains indices collectés dans la littérature peuvent apporter une piste de réponse à explorer. Un des indices proposés par Langley (1999) pour identifier des unités d'analyse comparative dans les études processuelles est la «*décomposition temporelle*». Elle permet de présenter de manière séquentielle le déploiement des phénomènes au fil du temps. Selon Langley (1999), un support analytique construit à partir de la progression linéaire d'événements et d'activités délimités par des discontinuités identifiables dans le mouvement temporel, offre des «*occasions intéressantes si on désire incorporer des causalités multidirectionnelles dans les analyses*» et ce, «*à des niveaux différents simultanément*» (Langley & al, 2013).

Dans une optique similaire, Sardais (2005: 339-440) a étudié les actions d'un dirigeant d'une grande entreprise nationalisée française pendant les dix années et demie de sa présidence, et soutient, en partant de la prémisse que le leadership est un '*acte*', que la temporalité du leadership conduit à prendre en compte trois de ses conséquences qui se manifestent dans des horizons temporels différents. Premièrement, l'étude montre qu'il existe un décalage entre l'acte et son effet qui peut durer un seul instant, quelques minutes, quelques jours, voire quelques mois. Deuxièmement, la portée des différents actes de leadership s'observe dans des temporalités multiples. Ainsi, les effets de certains actes se font sentir quelques jours, tandis que d'autres peuvent s'étendre sur de nombreuses années. Enfin, sans toutefois prétendre que le leadership ait une portée éternelle, Sardais suggère que les phénomènes de répétition de l'acte sont nécessaires pour l'inscrire dans la durée.

Ces points de vue convergent sur la nécessité d'observer les phénomènes à des niveaux différents. Il est possible de concevoir que la hiérarchisation temporelle d'une unité d'analyse spécifique (p.ex: relation; action; pratiques etc.), conjuguée à la forme de décomposition en périodes temporelles adjacentes proposée par Langley (1999), pourrait éventuellement nous permettre d'aborder autrement la dualité entre entités et processus. Sans toutefois prétendre les unifier dans une grande théorie ombrelle (nous retenons le point de vue de Simpson à cet effet), nous pourrions tenter de cartographier le terrain sous un angle différent.

Avant de présenter un cadre conceptuel qui nous permettra éventuellement de concrétiser notre ambition, nous discutons la problématique et nous présentons la question de recherche dans la prochaine section. Cela nous conduira à clarifier ensuite notre positionnement théorique.

2.7 Problématique et question de recherche

La revue de littérature que nous avons présenté a permis de cibler des failles et des problèmes qui justifient notre question de recherche dans le cadre de cette thèse.

Nous avons tout d'abord établi que l'histoire de la Haute-Cuisine qui est racontée dans les écrits qui la concernent, rend compte d'un changement radical de son domaine en transformant la matérialité de l'acte culinaire en une expérience esthétique. Nous avons ensuite constaté que la littérature qui s'intéresse aux chefs de cuisine est majoritairement

inscrite dans la perspective traditionnelle du leadership dans la mesure où son unité d'analyse est principalement la figure charismatique du chef, et ce, en dépit du fait que les chefs «*matérialisent leur vision créative*» par le biais du travail hautement qualifié de leur brigade (Mainemailis & al, 2015). Il nous a été donné d'observer que malgré la nature paradoxale et contradictoire de la vie opérationnelle dans le domaine de la Haute-Cuisine, rares sont les études qui examinent la complexité des dynamiques de leadership en cuisine, en prenant pour acquis l'autorité du chef de cuisine pour y faire face. En fait, essentiellement centrés sur la structure très hiérarchisée des cuisines, structure comparée à celle que l'on retrouve dans l'armée, peu de chercheurs tentent de mieux comprendre comment les chefs et leur brigade composent avec les nombreuses tensions vécues dans la vie quotidienne de la restauration. La littérature suggère que la légitimité et le succès dans le domaine de la Haute-Cuisine reposent essentiellement sur la figure charismatique, la personnalité, la créativité et les compétences réputées de son chef. La figure du chef s'avère par conséquent fragile et engendre un risque pour la pérennité des établissements.

Dans cette perspective nous avons examiné la voix critique du champ d'étude que nous avons mis en contexte en proposant un très bref aperçu de la littérature traditionnelle, dans laquelle les chercheurs sont principalement centrés sur l'individu.

Ce regard initial dans la littérature a dirigé notre attention sur les études processuelles du leadership. Nous y avons observé de vives tensions ontologiques entre les auteurs. Nous avons dès lors établi que certains chercheurs plaident pour un dialogue entre les différentes perspectives tandis que d'autres sont convaincus de leur incommensurabilité. Ce constat

nous invite à réfléchir la dualité entre entités et processus. Nous établissons dès lors un premier lien avec le domaine de la Haute-Cuisine au regard de la dualité présumée entre la matérialité à son fondement et l'esthétisation de son champ. En d'autres mots, la matérialité s'oppose-t-elle à l'esthétique comme les lieux communs le laissent à penser ?

Enfin, sous l'angle des différentes postures ontologiques, nous avons exploré les manières d'étudier les processus de leadership proposées par la littérature existante. Nous avons confirmé les indices déjà repérés, à savoir qu'une grande majorité d'auteurs conceptualisent toujours le leadership comme un phénomène statique découlant d'une trajectoire séquentielle et linéaire. En fait, très peu d'études rendent compte du caractère «*organique*» et émergent du leadership. De plus, bien que la temporalité soit centrale dans les approches processuelles, le temps reste une dimension secondaire et peu d'études du leadership en tiennent vraiment compte (Alvesson & Karreman 2016; Simpsons, 2016; Uhl-Bien, 2006). En somme, la stabilité et la permanence du leadership traditionnellement pris pour acquis dans la littérature semblent toujours des présupposés bien ancrés. Dans le cadre de cette thèse, cette problématique nous apparaît fondamentale. Nous avons en conséquence pris position et adopté l'axe 'collaboratif' du leadership proposé par Simpsons (2018) qui reconnaît à la fois ses dimensions matérielles-discursives et considère le phénomène comme une expérience esthétique.

Nous établissons dès lors un deuxième parallèle avec la Haute-Cuisine qui nous conforte à examiner comment, et surtout quand, l'«*intra-action*» dans les mots de Barad (2003, 2007) ou la «*trans-action*» dans les mots de Simpsons (2016) entre matérialité et esthétique

contribue à produire ou à créer une «*direction*» dans le cours de l'action. Cet examen nous permettra également de mettre à l'épreuve l'agentivité collaborative du leadership dans un contexte hautement hiérarchisé. Ainsi, afin de consolider l'idée d'un dialogue possible entre des perspectives présumées en dualité, nous tentons dans le cadre de cette thèse de répondre à cette question générale:

Comment et surtout quand, les pratiques matérielles-discursives contribuent-elles à produire une ou des directions dans un contexte hautement hiérarchisé ?

En nous s'inspirant des auteurs qui ont tenté de dissoudre les frontières que l'histoire a créées entre le faire et le penser (Sennett, 2008), et entre le pragmatisme et l'esthétique (Dewey, 1934), nous examinerons d'abord «*l'agir social*» (Maggi, 2011) dans le champ de la Haute-Cuisine sous la loupe des logiques d'action du management proposées par Déry & al (2015). Ces logiques d'action inspirées par les idées wébériennes, nous permettront de dresser un portrait nuancé du domaine.

L'objectif de cette première étape est de montrer qu'il existe bien un dialogue entre différentes perspectives. Cependant cette étape sera l'amorce d'une réflexion plus large. Nous l'avons spécifié dans l'introduction de cette thèse, nous cherchons à ébranler les frontières présumées entre deux réalisations sociales distinctes, la théorie et la pratique, et d'établir pour le moins une conversation permettant de nuancer et d'enrichir les histoires qui sont racontées dans la littérature. Dans les études du leadership, certaines voix critiques

se sont déjà intéressées à ces questions (Alvesson & Jonsson, 2016; Alvesson & al, 2017; Spicer & al, 2016).

Mobilisons à nouveau la pensée de Richard Sennett qui était musicien professionnel, violoncelliste et chef d'orchestre avant de devenir sociologue et historien:

«En musique, il nous faut entendre des individus parler des voix différentes, qui se contredisent parfois, comme dans les coups d'archet et la couleur des cordes. Tisser ces différences équivaut à mener une riche conversation» (Sennett, 2012: 28)

Rappelons que les études processuelles du leadership font état d'une dualité entre différentes perspectives. Sans prétendre unifier ces perspectives dans une grande théorie ombrelle, nous soutenons toutefois qu'il sera possible d'établir une conversation et éventuellement un dialogue si l'on arrive à cartographier le terrain à des niveaux différents. Nous sommes en phase avec l'idée de Crevani & Endrissat (2016), à savoir que plusieurs activités puissent être accomplies en même temps. Comme ces auteurs le suggèrent, il serait peut être pertinent de différencier analytiquement les différents types de réalisations sociales afin de les considérer comme complémentaires les unes des autres, en les examinant sous des angles différents. Nous allons plus loin. Nous proposons de différencier analytiquement les différents types de réalisations sociales qui permettent de créer et produire une ou des directions en les représentant par les trois activités humaines fondamentales de la Vita Activa que sont le travail, l'œuvre et l'action (Arendt, 1983 [1961], activités dont la condition et la temporalité diffèrent.

Ce regard multi-niveau, nous permettra de saisir la complexité des mouvements qui produisent une ou des directions en situation d'action, en dévoilant les ruptures et les perturbations qui se produisent dans les différentes temporalités. Pour assurer une éventuelle continuité de ces mouvements, ces ruptures et perturbations requièrent des réponses adaptatives, donc un «*travail*» de la part des acteurs. Ainsi, c'est à travers ce méta-cadre analytique, construit dans trois temporalités et en trois niveaux (activités fondamentales), que nous tenterons par l'examen de ce «*travail*» de créer une rencontre entre les différentes perspectives du leadership.

À nos yeux, à l'instar de la rencontre entre la tradition, la modernité et l'hypermodernité dans laquelle chacun des «*ordres sociaux poursuit son travail*» (Balandier, 1984)⁵³, cette rencontre doit être envisagée comme un processus général.

⁵³ L'ethnologue et sociologue Georges Balandier suggère que la rencontre d'ordres sociaux différents doit être envisagée comme un processus général. La modernité selon lui, a bel et bien produit des ruptures idéologiques dans les sociétés concernées mais a toutefois gardé une certaine mémoire des siècles passés. Selon cette approche, la tradition toujours en interaction avec la modernité, «*poursuit*» son travail et ce dans toutes les facettes où les deux ordres se côtoient (Balandier 1984). L'anthropologie politique dans la perspective de Balandier remet en cause le «fixisme» attribué à la société traditionnelle et s'attache plutôt à y repérer ses «aspects dynamiques». Le traditionalisme évoque la *continuité* et une conformité à des normes «immémoriales» alors que la modernité constituerait une *rupture* face à la tradition. L'anthropologie politique appréhende dynamique, tant la tradition que la modernité. Les idéologies de la modernité, révolutionnaires pour la tradition, aspirent à des «transformations et des modifications de la conscience politique» et se caractérisent par une grande «instabilité». Mobiles, circonstancielles, elles ne peuvent s'imposer de façon radicale et selon l'auteur, elles ne peuvent être interprétées qu'en «recourant à l'ancien langage». Le problème de la dialectique permanente entre tradition et modernité est au cœur de toutes les sociétés en mutation et son analyse constitue pour l'anthropologie politique une voie privilégiée afin de parvenir «à décrire et interpréter les champs sociaux en tenant compte de leur pleine complexité et de leur profondeur temporelle. Soulignons également la thèse de Philippe d'Iribarne qui suggère que la modernité n'a engendré aucune rupture. Selon d'Iribarne (1989; 1993; 2008), il s'agit d'une vision que les sociétés modernes ont d'elles-mêmes et «les bouleversements idéologiques vécus par les sociétés concernées, ont été accompagnés en chaque lieu d'une grande continuité culturelle».

Chapitre 3: Le cadre théorique

Cette thèse vise à explorer empiriquement et analyser comment les «*activités de leadership*», entendues comme des mouvements en interaction qui produisent une ou des directions, sont réalisées dans un contexte hautement hiérarchisé. Cet objectif général se décline en plusieurs sous-objectifs. En examinant les activités de leadership dans le domaine de la Haute-Cuisine dont la légitimité repose sur l'autorité charismatique du chef, nous cherchons à démystifier son «*extra-ordination*» (Alvesson & Sveningsson, 2003), et ainsi remettre en question la persistance tenace dans la littérature d'un autre présupposé: les vertus héroïques du leadership. Ce faisant, nous avons l'ambition d'en révéler la fragilité.

De plus, en étudiant le leadership sous l'angle de ses activités dans un contexte hautement pressurisé, paradoxal et dont les demandes envers les acteurs sont contradictoires, nous cherchons à saisir les dynamiques informelles de leadership et en illustrer la turbulence. Nous souhaitons que la capture de ces dynamiques informelles traitées sous l'angle de leur agentivité collaborative, nous permettra de mettre en lumière de nouvelles «*fragmentations*» entre l'idéal de leadership des acteurs et les processus de leadership observés dans la pratique en soulevant «*les lacunes et les confusions d'idées*» souvent véhiculées dans la littérature (Alvesson & Jonsson, 2016: 16). Au final, nous espérons construire un cadre réflexif pour les praticiens, en résonance avec leurs préoccupations (Spicer & al, 2016).

Afin d'atteindre ces objectifs et d'être en mesure d'examiner le leadership sous l'angle de ses mouvements nous avons élaboré un cadre conceptuel qui permet éventuellement de capturer ces mouvements. Débutée à l'été 2015, notre recherche de nature abductive⁵⁴ (Cunliffe & Erikson, 2011; Dubois & Gadde, 2002), nous permet de baliser ce cadre. Il comporte trois principaux ancrages: i) les trois activités humaines fondamentales de la Vita Activa traitées par la politologue et philosophe Hannah Arendt dans son ouvrage «Condition de l'homme moderne» (Arendt, 1983 [1958]), ii) les logiques d'action du management présentées par Déry, Pezet & Sardais (2015) et iii) la notion d'Agir organisationnel proposée par Maggi (2011) qui supportera l'encadrement de la situation d'action.

Dans l'objectif de préciser comment nous relier les trois ancrages théoriques de notre recherche nous expliquons en détail ce cadre conceptuel dans les prochaines sous-sections.

⁵⁴ Cet élément précis qui relève de la méthodologie sera davantage traité dans la section qui discute de cette facette de la recherche. En bref, une approche abductive implique que le chercheur au fil de sa recherche combine et demeure en mouvement entre une explication déductive et une interprétation inductive des phénomènes étudiés (Denzin, 1978 cité dans Patton, 2002).

3.1 Les activités fondamentales de la Vita Activa

«Ce que je propose est très simple: rien de plus que de penser ce que nous faisons»

Hannah Arendt

Nous avons établi que les différentes unités d'analyse proposées par les chercheurs pour examiner le leadership, s'avèrent difficiles à relier entre elles, mais que l'absence d'une seule, *«entraîne inévitablement (sic) un appauvrissement de l'analyse»* (Simpsons, 2016). Or, Simpsons demeure dans la dualité entre entités et processus quand elle soutient que les deux approches sont incommensurables. Nous proposons de nous situer dans une perspective philosophique plus large, qui permet d'insérer chacune des unités d'analyse à des niveaux différents tout en respectant les orientations ontologiques qui les sous-tendent. Ainsi, dans la perspective de *«penser ce que nous faisons»*, la politologue et philosophe Hannah Arendt propose le terme *vita activa* pour distinguer trois types d'activités humaines fondamentales: le *travail*, l'*œuvre* et l'*action*:

«Je propose le terme de «vita activa» pour désigner trois activités humaines fondamentales: le travail, l'œuvre et l'action. Elles sont fondamentales parce que chacune d'elles correspond aux conditions de base dans lesquelles la vie sur terre est donnée à l'homme» (Arendt, 1983 [1961]: 41)⁵⁵.

⁵⁵ Toutes les citations dans cette section (sauf avis contraire) viennent de Arendt, H. (1983 [1961]). Condition de l'homme moderne. Calman-Lévy, Paris, 406p.

Selon Paul Ricoeur, qui signe la préface du livre, Arendt est inscrite dans un projet d'anthropologie philosophique dont la ligne directrice est la «*constitution temporelle de la hiérarchie*» de ces trois activités humaines.

Par le *travail*, l'individu produit des biens de consommation non durables pour satisfaire ses besoins biologiques. La notion de survie ou de nécessité est étroitement liée à cette activité. Selon Arendt, l'activité de «*l'animal laborans tire son caractère temporel de la nature transitoire des choses produites en vue de subsister*».

L'*œuvre* consiste à créer des artefacts, des outils, des objets d'usage, des pièces d'art, des traditions ou des coutumes ayant une permanence dans le temps. L'*œuvre*, dans la perspective d'Arendt, assure au monde une stabilité en créant une appartenance à celui-ci. Ainsi résume-t-elle «*la fabrication, l'œuvre de l'homo faber, consiste en réification*». D'un point de vue temporel, la capacité de durer constitue l'aspect principal de l'*œuvre*.

L'*action* chez Arendt est associée à la «*natalité*» qui n'est pas dans sa perspective le fait «*brut*» de naître biologiquement: «*c'est le miracle d'innover, de créer de l'inédit dans et ce, par l'action précisément*»⁵⁶. Avec la prémisse que «*le domaine des affaires humaines consiste dans le réseau des relations humaines, qui existent partout où des hommes vivent ensemble*», l'*action* au sens arendtien, toujours liée à la parole⁵⁷, permet à «*l'animal*

⁵⁶ Jacques Taminiaux dans Philosophie Magazine/Hors-Série #28. «Hannah Arendt, La passion de comprendre»p.90

⁵⁷ Ici la notion de «parole» est étroitement liée au caractère révélateur de l'agent dans le réseau des relations humaines- «*sans l'accompagnement du langage, l'action ne perdrait pas seulement son caractère révélateur, elle perdrait aussi son sujet, pour ainsi dire: il n'y aurait pas d'hommes mais des robots exécutants des actes qui, humainement parlant resteraient incompréhensibles*».

socialis» de «s'insérer dans le monde humain» en entrant en relation avec les autres. Pour Arendt, l'action a pour condition nécessaire la pluralité humaine et demeure la seule activité qui institue un «qui»: *«En actant et en agissant les hommes font voir qui ils sont. Ils révèlent activement leur individualité»*. Or, le «qui» chez Arendt révèle l'homme non pas à travers ses qualités et ses compétences, mais bien comme celui qui initie, entreprend et commence quelque chose. *«Comme celui qui met en mouvement»* par *«son action et sa parole entourées elles-mêmes par le réseau des actes et des actions d'autrui»*. Arendt explique:

«Parce que l'acteur se meut toujours parmi d'autres êtres agissants et par rapport à eux, il n'est jamais simplement agent, mais toujours en même temps patient. Les conséquences d'un acte sont infinies, car l'action, bien qu'elle puisse, pour ainsi dire venir de nulle part, agit dans un médium où toute réaction devient réaction en chaîne et où tout processus est cause de processus nouveaux. L'action agissant sur des êtres qui sont personnellement capables d'actions, la réaction, outre qu'elle est une réponse, est toujours une action nouvelle qui crée à son tour et affecte autrui. L'acte le plus modeste dans les circonstances les plus bornées porte en germe l'infinitude parce qu'un seul fait, parfois un seul mot, suffit à changer toutes les combinaisons de circonstances».

Ainsi, bien que ses conséquences soient potentiellement infinies, la portée temporelle de l'action au sens arendtien ne se comprend qu'à travers le réseau de relations: *«l'action n'existe qu'aussi longtemps que les acteurs l'entretiennent»*.

Ce bref aperçu rend déjà compte du caractère temporel des différentes activités et laisse entrevoir que chacune d'elles trouve écho dans plusieurs dimensions du leadership. Un regard plus approfondi permettra de clarifier et consolider ces liens.

3.1.1 Le Travail

L'activité du travail est associée à la nécessité vitale de survie dont la condition se concrétise dans le renouvellement et l'entretien quotidien de la vie. Biologique dans la perspective d'Arendt, l'appartenance à la vie que l'activité du travail procure, peut également se comprendre dans un sens structurel et fonctionnel, soit l'adhésion à un système organisé, en l'occurrence une entreprise ou une organisation. Mû par un idéal d'abondance, le travail se réalise par la production de biens de consommations certes utiles, mais futiles et éphémères. Comme le souligne Arendt, *«la productivité de la force de travail se préoccupe avant tout des moyens de se reproduire»*.

Soumis à la nécessité de sa survie, le producteur remplit des fonctions répétitives et routinières qui soutiennent essentiellement *«le labeur du processus vital»*. L'équivalence qualitative de toutes les activités du travail étant présumées, la division du travail structure sa matérialisation, et la coordination rythmique des gestes individuels est attendue afin de participer au mouvement de répétition. La division du travail selon Arendt naît directement du processus de l'activité du travail et il est fondamental dans sa perspective de pas confondre la spécialisation des tâches avec *«le principe*

apparemment similaire de la spécialisation qui règne dans les processus de l'activité de l'œuvre».

3.1.2 L'œuvre

Assurant une appartenance au monde, les réalisations de l'œuvre donnent une signification à celui-ci (le monde), en lui garantissant la durabilité et la permanence par un processus de réification. Les objets durables, les monuments, les documents, les œuvres d'art, les bâtiments et les institutions, constituent ce monde qui, dans la perspective arendtienne demeure toujours en quête d'immortalité. Contrairement à l'activité du travail qui est réalisée par le *«corps»*, l'œuvre, toujours stable et prévisible, est fabriquée par des agents maîtres d'eux, qui manifestent leur talent par le biais de leurs outils. Les outils, selon Arendt, déterminent toute œuvre mais demeurent *«dans toutes les phases du processus de l'œuvre les serviteurs de la main qu'ils ne peuvent guider ou remplacer»*. En termes managériaux, nous pourrions traduire la notion de corps par la machine et les techniques, tandis que la main qui revêt ici une dimension identitaire administrative, resterait aux commandes des outils (p.ex: stratégie; leadership) permettant la conceptualisation de la machine et des techniques.

En fait, selon Arendt, l'œuvre s'accomplit toujours sous la gouverne d'une image, d'un modèle ou d'un plan qui s'incarne au cours du processus factuel de fabrication en une entité durable douée d'une existence propre. Cette représentation de l'œuvre précède non seulement son processus de fabrication, mais survit une fois le produit fini, pour se prêter à la multiplication de sa matérialisation, consolidant ainsi une existence relativement

stable et permanente de l'œuvre qu'elle a conceptualisée. Ainsi selon Arendt, la spécialisation de l'œuvre et non des tâches qui sont répétitives «*exige des compétences diverses qu'il faut rassembler et organiser*». C'est le produit final qui «*organise le processus d'œuvre, décide des spécialistes nécessaires et mesure la coopération*». Cependant, comme nous le rappelle l'auteur, l'œuvre sans la pluralité humaine perd sa tangibilité en ce que la réalité de l'œuvre dépend inéluctablement de la constante présence des autres qui peuvent témoigner de son existence.

3.1.3 L'action

Hannah Arendt suggère que l'action et la parole «*forment ensemble le tissu des relations et des affaires humaines*». La pluralité humaine qui possède selon elle le double caractère de l'égalité et de la distinction, est la condition fondamentale tant de l'action que de la parole par lesquelles les individus se révèlent et se distinguent: «*la pluralité humaine est la paradoxale pluralité d'êtres uniques et distincts qui vivent parmi des égaux*». Cette distinction repose sur le fait d'agir au sens le plus général, soit prendre une initiative, entreprendre et mettre en mouvement ⁵⁸. Arendt précise que la plupart des actes sont

⁵⁸ Comme Arendt l'explique: «On peut se rappeler que le grec et le latin, à la différence des langues modernes, ont deux mots distincts, encore qu'apparentés, pour le verbe «agir». Aux deux verbes grecs *archein* («commencer», «guider» et enfin «commander») et *prattein* («traverser», «aller jusqu'au bout», «achever»), correspondent en latin *agere* («mettre en mouvement», «mener») et *gerere* (dont le premier sens est «porter»). On dirait que chaque action était divisée en deux parties, le commencement fait par une personne seule, et l'achèvement auquel plusieurs peuvent participer en portant, en terminant l'entreprise en allant jusqu'au bout. Non seulement les mots sont semblablement apparentés, l'histoire de leur emploi est également analogue. Dans les deux cas, le mot qui est à l'origine désignait seulement la seconde partie de l'action, l'achèvement -*prattein* et *gerere*-devint le mot courant pour l'action en général, tandis que les mots désignant le commencement de l'action prirent un sens spécial, du moins dans la langue politique. *Archein* employé spécifiquement en vint à signifier surtout «commander», «mener» et *agere* «mener» plutôt que «mettre en mouvement» (p.247-248).

réalisés sous forme de langage. Tandis que l'action correspond au commencement, à l'initiative d'un mouvement et à l'innovation, la parole est le porteur de son caractère révélateur: *«l'acte ne prend un sens que par la parole dans laquelle l'agent s'identifie comme acteur, annonçant ce qu'il fait, ce qu'il a fait, ce qu'il veut faire»*

Ainsi par l'action, l'individu en quête de liberté révèle activement son identité personnelle et sa singularité. L'action chez Arendt révèle l'agent dans le réseau des relations humaines tel *«qu'il se montre dans le flux de l'action et du langage»*. Cependant, *«en raison de sa tendance inhérente à dévoiler l'agent en même temps que l'acte, l'action veut la lumière éclatante que l'on nommait jadis la gloire»*, et produit ainsi des histoires qu'elle consigne raconte, conte et incarne, dans les objets de fabrication. En fait, pour devenir des exploits, des événements ou des systèmes de pensées, l'action et la parole doivent être vues, entendues et mises en mémoire dans des écrits, des livres ou des œuvres de toute sorte.

Ces histoires, résultats de l'action, mettent en scène un «héros», mais celui-ci explique Arendt, n'est pas auteur, n'est pas producteur: *«il est acteur et patient en même temps»*. Ce «héros» dont l'acte fugace est fragile, demeure toujours dépendant de ses semblables qui agissent et réagissent à leur tour. Il n'est toujours que celui qui a commencé une histoire, un agent qui a mis un processus en mouvement irréversible et dont la fin n'est jamais prévisible. À l'instar des produits de l'œuvre, les produits de l'action que sont les récits et les histoires dépendent entièrement de la pluralité humaine, dont la cohésion est maintenue, une fois le moment de l'action passé, par l'organisation (autrefois le

«politique» selon Arendt⁵⁹). Autrement dit, la continuité dans le temps des processus de l'action et de la parole dépendent de la présence constante d'autrui pouvant les voir, les entendre, faire foi de leur réalité et les diffuser.

Bien que la fragilité se présente comme la caractéristique fondamentale des affaires humaines inextricablement liées à l'action et la parole, Arendt souligne que celles-ci possèdent un caractère paradoxal, voire quelque peu contradictoire: *«une extraordinaire faculté de rebondissement dont la persistance, la continuité dans le temps sont bien supérieures à la stable durabilité du monde solide des objets. Si la force du processus de la production s'absorbe et s'épuise dans le produit, la force du processus de l'action, ne s'épuise jamais dans un seul acte, elle peut grandir au contraire quand les conséquences de l'acte se multiplient; ces processus voilà ce qui dure dans le domaine des affaires humaines»*.

Pour conclure, il ressort que les activités humaines de la Vita Activa co-habitent. En outre, celles-ci sont interreliées. Tandis que l'animal *laborans* a besoin de l'*homo faber* pour faciliter son travail et assurer sa survie, que les individus ont besoin de ses réalisations pour se sentir partie prenante de la réalité, l'animal *socialis* a besoin aussi de l'*homo faber*: les hommes d'action et de paroles *«ont besoin de l'artiste, du poète, de l'historien, du bâtisseur de monument ou de l'écrivain, car sans eux, le seul produit de leur activité, l'histoire qu'ils jouent et qu'ils racontent ne survivraient pas un instant»*.

⁵⁹ Le «politique» évoque l'exercice historique du pouvoir dans la visée de mobiliser des actions communes de coopération et le règlement d'éventuels conflits entre groupes et individus

Les caractéristiques et les dimensions de chacune des activités de la Vita Activa sont résumées dans le tableau 3 qui suit.

Tableau 3: Caractéristiques et dimensions de la Vita Activa

Catégorie de l'activité	Travail	Oeuvre	Action
Condition (Sort, destinée, avenir de quelqu'un, d'un groupe : La condition humaine)	L'appartenance à la vie au sens biologique (fonctions et propriétés d'un système organisé) Nécessité vitale (survie) Renouvellement et entretien quotidien de la vie	L'appartenance à un monde	Réseau de relations humaines Pluralité (double caractère de l'égalité et de la distinction) La natalité (émergence et commencement)
Résultat de l'activité	Biens de consommation	Objet durable, monument, document, oeuvres d'art, bâtiment, institution, livre	Histoire, récit, mise en mémoire
Trait	Futile Reproductible/fertile Tangible	Stable Prévisible Réversible Destructible	Fragile Incertaine Imprévisible Irréversible
Type de réalisation sociale	Produire	Accomplir	Agir
Temporalité	Courte durée Périssable au sens littéraire (qui ne dure pas) Éphémérité	Permanence Durabilité	Infinitude Persistance et continuité dans le temps
Agentivité Celui qui réalise l'activité	Travailleur Producteur Soumis à la nécessité de sa survie ou prisonnier du processus vital Animal laborans Remplit des fonctions	Fabricant Créateur de l'artifice humain/ Artisan Maître de lui et de ses actes Homo faber Manifeste ses talents	Citoyen Sujet responsable Toujours dépendant de ses semblables Animal socialis Révèle qui il est
Objectifs	Utilité Consommation Connaître et habiter un monde	Usage Prend place dans le monde Constituer le monde Donner une signification à ce monde	Initiative Innovation Nouveauté
Modus operandi	Processus vital Répétition/récurtivité Ni commencement, ni fin	Processus de réification Multiplication Possède une finalité	Processus en devenir Infinitude Peut avoir un commencement défini

		Un commencement précis, une fin précise	mais jamais une fin prévisible
Médium	Travail de nos corps Machines	L'œuvre de nos mains Outils ou instruments	Acte et parole Le qui
Structure de l'activité	<p>Division du travail La spécialisation des tâches</p> <p>Pré suppose l'équivalence qualitative de toutes les activités. Des sommes de travail que l'on additionne de manière purement quantitative. Tout le contraire de la coopération</p> <p>-Coordination rythmique des gestes individuels afin de participer au mouvement de répétition (p.199) L'animal laborans instrumentalise tout en moyen</p>	<p>La spécialisation de l'œuvre</p> <p>-Exigent des compétences diverses qu'il faut rassembler et organiser</p> <p>-Les outils de l'homo faber déterminent toute œuvre, toute fabrication</p> <p>-C'est le produit final qui organise le processus d'œuvre, décide des spécialistes nécessaires, mesure la coopération etc.</p>	<p>Le principe général d'organisation qui doit son origine au fait que les hommes doivent agir de façon concertée</p> <p>Coopération et cohabitation</p>
Idéal	Abondance	Immortalité	Liberté

3.1.4 Limites

Élaborés en 1958, les trois concepts élaborés par Hannah Arendt que sont le travail, l'œuvre et l'action sont toujours pertinents comme points de repère pour penser l'activité humaine. Il est cependant requis de rappeler que *La condition humaine de l'homme moderne* a été écrit à une période où l'*homo faber* voit son œuvre ensevelie par le court-termisme engendré par une consommation de masse grandissante solidement entretenue par le système taylorien-fordien. Critique de la modernité, Arendt dénonce la montée de l'économique au détriment du politique faisant de l'*homo faber* un animal *laborans* qui selon elle, est désormais subordonné à la production de biens matériels éphémères qui ont un cycle de vie de plus en plus court. Bien que la réflexion soit toujours d'une actualité brûlante, qu'en est-il en cette époque hypermoderne, où nous sommes un nombre grandissant d'individus à façonner non plus de la matière, mais des savoirs, des flux d'informations ou des données immatérielles ? N'y-a-t-il pas lieu de réfléchir à nouveau la distinction arendtienne entre le travail et l'œuvre ? Y aurait-il une activité inédite qu'il faudrait qualifier à son tour ? ⁶⁰

Nous avons une autre préoccupation concernant l'activité du travail telle que présentée par Hannah Arendt. L'*homo faber* qui selon Arendt se demande toujours le pourquoi des choses, serait l'acteur de la conceptualisation, de l'invention et du jugement⁶¹ tandis que

⁶⁰ Cette question est inspirée par la notion d'*homo fluxus* proposée par Alexandre Lacroix, essayiste, romancier et directeur de la rédaction de « Philosophie magazine dans l'article « Le flux s'est engouffré dans nos vies actives » dans Philosophie Magazine/Hors-Série #28.

⁶¹ Arendt explique que « l'*homo faber* est un fabricant d'outils. Les mêmes instruments qui ne font qu'alléger et mécaniser le travail de l'animal *laborans* qui est soumis et constamment occupé aux processus dévorants de la vie, l'*homo faber* les invente et les destine à l'édification d'un monde d'objets, et

l'animal *laborans*, «*l'abruti condamné à la routine*» (Sennett, 2008:16) est réputé être absorbé dans sa tâche pour atteindre son idéal, à savoir l'abondance, en restant toujours subordonné aux processus de production qui assurent sa survie. Arendt soutient que la société de consommation créée par le monde moderne, a réussi «*à niveler toutes les activités humaines au même dénominateur qui est de pourvoir aux nécessités de la vie et de produire l'abondance*» au détriment des idéaux de l'*homo faber* ancrés dans la durée. Force nous est de constater que ce phénomène a été vérifié par de nombreuses études qui font état d'une dégradation et un appauvrissement grandissant des formes de travail en lien avec le court-termisme ambiant ⁶².

Ceci étant, bien que sa tâche soit répétitive et routinière, l'animal *laborans* est-il pour autant dénué de recul réflexif dans l'accomplissement de ses tâches ? De sensibilité ? La présumée supériorité de l'*homo faber* qui pense au préalable son processus de fabrication au regard de l'animal *laborans*, qui selon Arendt, sans réflexion répète sans fin sa tâche sans reconnaître sa futilité, ne reproduit-elle pas justement la bien ancrée dichotomie corps-esprit Cartésienne que l'histoire a établie ? En fait, la tâche répétitive et routinière de l'ouvrier est-elle nécessairement abrutissante ? Le cuisinier qui répète tous les jours les mêmes gestes, qui exécute tous les jours les mêmes tâches ne peut-il pas s'impliquer mentalement et physiquement dans son activité ? Réfléchir sa tâche en la faisant pour éventuellement l'améliorer ? Nous rejoignons Sennett (2008) sur ce point: faire c'est penser. Nous allons plus loin. Cas échéant, le travail routinier et répétitif de l'ouvrier qui

leur commodité, leur précision sont dictées par les buts « objectifs » qu'il invente à son gré plutôt que par des désirs et besoins subjectifs»

⁶² Voir Sennett (2008): L'artisan troublé dans 'Ce que sait la main La culture de l'artisanat' p.31 à 75.

s'implique mentalement et physiquement dans sa tâche ne devient-il pas action en initiant un mouvement vers l'excellence du groupe dans lequel il fait partie ?

Cette interrogation nous amène à une troisième préoccupation. Dans l'action, la parole selon Arendt porterait le caractère révélateur du qui. Est-ce nécessairement la parole le révélateur du qui?

Certains langages sont expressifs sans la parole. Les objets d'art par exemple. Selon Dewey (1934), les objets d'art sont un langage et l'importance supérieure que l'on attribue aux discours⁶³ résulte en l'impression générale que l'expression de la musique ou de la peinture peut être traduite en mots avec très peu de perte en termes de sens. Ce qui est inexact selon Dewey (1934:188): *«chaque art parle un idiome qui véhicule ce qu'un autre langage ne peut dire sans aucune altération»*.

De son côté, Sennett (2008) explique que les poinçons que l'on retrouve sur le métal, le bois ou l'argile témoignent de la présence de l'artisan qui laisse une trace personnelle sur un objet indiquant: *«c'est moi qui l'ai fait»*, *«je suis ici dans cet ouvrage»*. Autrement dit, en signant son oeuvre par le poinçon empreint dans son matériau le fabricant dit sans la parole, *«j'existe»*.

⁶³ En linguistique: le langage mis en action et assumé par le sujet parlant (Larousse)
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/discours/25859>

Par ailleurs, un acte intrinsèquement expressif selon Dewey (1934) emploie toujours un matériau naturel pour se véhiculer en fonction de sa place, de son rôle et de ses relations. Le corps est un de ces véhicules. Par exemple explique Dewey, un sourire, une main tendue sont des signes devenus des moyens organiques de communiquer la joie de rencontrer un ami. Sans la parole.

Or le corps est le médium de l'animal *laborans*. La révélation du qui est-il le propre de la seule action ? Ces questionnements se posent en toile de fond à notre problématique.

3.1.5. Les activités de la Vita Activa et les approches du leadership

Avec la prémisse qu'elles sont interreliées et interdépendantes, les activités de la Vita Activa présentent à l'étude plusieurs facettes des approches processuelles du leadership. À priori, sous l'angle de sa condition, l'action arendtienne renvoie fondamentalement au leadership relationnel (Cunliffe & Erikson, 2011; Uhl-Bien, 2006) qui assume la primauté des relations en ce que l'action et la parole «*forment ensemble le tissu des relations et des affaires humaines*». L'importance de la parole dans cette catégorie d'activité fait également écho à la centralité de la communication dans le leadership relationnel. En outre, le modus operandi de l'action s'inscrit directement dans le concept de «*leadership dans le flux de la pratique*» proposée par Simpsons (2016), celui de leadership défini par Wood (2005), à savoir un «*processus créatif en devenir*» ou dans la conceptualisation organique du leadership de Crevani (2015, 2018). Tandis que Crevani (2015, 2018) définit le leadership comme l'ensemble des «*mouvements qui à chaque instant contribuent à produire et à créer*

une direction dans les processus organisationnels», Arendt en décrivant l'activité de l'action précise «*qu'un seul fait, parfois un seul mot, suffit à changer toutes les combinaisons de circonstances*».

L'activité du travail et le leadership vu comme «*un ensemble de pratiques*» (Simpsons, 2016) se rejoignent par leur caractère récuratif, répétitif et routinier respectif. Cependant, dans l'optique que les récits, les histoires et les significations sont considérés comme une part importante des pratiques sociales, il est requis de faire une relation entre l'action arendtienne et les pratiques matérielles-discursives. Ainsi, la porosité des frontières entre les activités (notamment entre le travail et l'action dans cette facette spécifique) se révèle par ce lien établi.

L'œuvre s'avère plus complexe à relier avec les études de leadership et requiert de considérer davantage l'interdépendance des activités. Dans la visée que l'*homo faber* seconde le travail de l'animal *laborans* et que son «*œuvre*» est ancrée dans une approche herméneutique dont un de ses objectifs est de «*donner une signification à ce monde*», nous proposons de conceptualiser le leadership comme un «*un ensemble de pratiques matérielles-discursives*» pour matérialiser ce lien spécifique entre le travail et l'œuvre qui renvoie à l'appellation proposée par Barad (2003, 2007)⁶⁴.

⁶⁴ Rappelons que la notion de pratiques matérielles-discursives proposée par Barad (2003-2007) exprime l'idée que les pratiques sont un enchevêtrement de matérialités et de discours où les choses et les significations sont co-émergentes, inséparables et inter-pénétrantes.

Arendt stipule que *«la fabrication, l'œuvre de l'homo faber, consiste en réification»*. Dans l'optique que le processus de réification implique de transformer ou appréhender des concepts en objets concrets, un lien se crée avec l'entitisme du leadership qu'ont décrits plusieurs chercheurs (Alvesson & Sveningsson, 2012; Alvesson & Spicer, 2012; Simpsons, 2016). Dans l'optique que l'œuvre s'accomplit toujours sous la gouverne d'une image, d'un modèle ou d'un plan qui s'incarne au cours du processus factuel de fabrication, il est donc requis de garder un œil critique sur les représentations souvent tenues pour acquises qui sous-tendent la réification du leadership.

Ce dernier point nous amène à nous interroger sur le caractère institutionnel du leadership. Selon Rouleau (2011: 246), il y a institutionnalisation lorsque *«les significations associées aux structures organisationnelles ou aux pratiques de gestion sont partagées par tous les membres d'un groupe et tenues pour acquises»*. Pouvons-nous dès lors créer un parallèle entre le processus de réification qui sous-tend l'œuvre arendtienne et celui d'une éventuelle institutionnalisation du leadership ?

Selznick (1957: 21)⁶⁵ déclare que le leader est celui qui est à la tête de l'organisation, sa tâche principale étant de s'occuper de l'institution. Selznick définit l'institution ainsi: *«Lorsque l'organisation (entendue comme les procédures, les tâches, les techniques et le système formel) acquiert un soi (self), une identité propre (distinctive) elle devient une institution»*. Chez Selznick, la notion de tâche qui appartient à l'activité de travail renvoie

⁶⁵ Selznick, P. (1957). *Leadership in administration, a social interpretation*. New York Harper and Row, cité dans Sardais (2005 :13)

à l'aspect formel de la direction ou dit autrement à la conceptualisation traditionnelle du leadership. Cependant, avec la prémisse que les personnes font plusieurs activités en même temps (Crevani & Endrissat 2016), ce dirigeant peut-être également considéré comme un agent partie prenante du réseau des relations humaines dans lequel «*il est acteur et patient en même temps*» et par lequel l'organisation se transforme éventuellement en une institution. Cette transformation de l'organisation (ici le réseau des relations humaines) vers une signification partagée par ses agents de ses pratiques et de son identité (ici l'institutionnalisation) impliquent des changements de directions dans les processus organisationnels et requiert un effort dans le cours de l'action. Ce changement de direction de l'organisation vers l'institution renvoie au caractère organique du leadership (Crevani, 2015, 2018). Cette institution (un système de relations humaines réifié), qui par définition est dotée d'une certaine stabilité dans le temps (Rouleau, 2011; Selznick, 1957) représente une trace ou une empreinte de cet effort dans les activités de leadership ce qui rappelle l'œuvre arendtienne.

Enfin, il convient à ce stade de rappeler que les études processuelles du leadership partagent comme prémisse de se décentrer de l'individu en tant qu'unité d'analyse. Bien que nous adhérons à cette prémisse, nous avons toutefois déploré le fait que l'individu en tant que partie prenante des processus soit évacué. Nous avons vu que l'action chez Arendt révèle l'individualité de l'agent qui initie un mouvement par l'acte et la parole. Par conséquent cartographier les différentes unités d'analyse du leadership par le biais des activités de la Vita Activa nous permet de réintégrer l'individu dans les études processuelles du leadership.

3.2 Les logiques d'action du management

Réintégrer l'individu dans les études processuelle du leadership au regard de ses différentes activités et dans l'optique que nous considérons cet individu fondamentalement réflexif implique la mobilisation d'un cadre théorique permettant de rencontrer ces éléments spécifiques. Les logiques d'action proposées par Déry & al (2015) offrent cette possibilité. Cette section s'attarde sur les dimensions de ce cadre théorique qui repose sur la pensée de Max Weber.

Les logiques d'action du management nous permettent premièrement d'appliquer le cadre philosophique de la Vita Activa en termes administratif. Ce cadre théorique contribue ensuite à mieux saisir les significations que les représentants du domaine de la Haute-Cuisine donnent à leurs actions dans le cadre de leur travail, à identifier comment ils se représentent la réalité qui les entoure et de ce fait, à faire comprendre comment ils interprètent les tensions qu'ils vivent quotidiennement. Dans la perspective de les intégrer aux activités de la Vita Activa, nous explorons dans les prochaines sous-sections comment chacune des logiques répond à ces questions spécifiques.

➤ Un mot sur Max Weber

Max Weber, fondateur du courant de l'individualisme méthodologique, définit la sociologie comme une science compréhensive, soit une approche explicative de l'action sociale. Dans sa perspective, la société est expliquée à partir des actions volontaires

des individus. Les théoriciens individualistes méthodologiques mettent donc au jour les effets de composition ou, dit autrement, les conséquences intentionnelles et non-intentionnelles de l'interaction entre ces actions. Pour ces théoriciens sociologues, nous ne pouvons pas comprendre les faits sociaux sans les individus qui entrent en interaction. C'est l'agrégation des actions individuelles qui constitue le monde social.

La conceptualisation des logiques d'action que sont la logique traditionnelle, la logique formelle et la logique charismatique proposée par Déry, Pezet & Sardais (2015) est inspirée par les idées Wébériennes. Les concepteurs des logiques d'action présentent l'acteur réflexif et son action est présumée intentionnelle dans la mesure où les acteurs se posent des questions pour donner un sens à ladite action. Les auteurs expliquent que *«chacune des logiques donne une signification à l'action et lui indique une direction à suivre en offrant, par ailleurs, une réponse aux grandes questions que se posent les membres d'une organisation»* (Déry & al, 2015: 241).

Déry & al (2015) précisent que chacune des logiques d'action présentées dans les prochaines sections possède des caractéristiques fondamentales et une architecture construite par le biais de quatre dimensions centrales liées entre elles, lui procurant une signification distinctive. Ces dimensions s'incarnent par le savoir (que savons-nous ?), le savoir-faire (que faisons-nous ?), le savoir-être (quels liens voulons-nous entretenir ?) et le devoir-être (que voulons-nous devenir ?). *«Liées les unes aux autres par une logique d'action ces dimensions concourent à former une identité administrative»* (Déry & al, 2015:241)

3.2.1 La logique formelle: la raison

La raison, dont les dimensions centrales sont l'objectivité, les tâches, les relations contractuelles et l'efficacité, se caractérise par la détermination des objectifs, l'analyse des moyens pour les atteindre et la mise en œuvre de ceux-ci.

L'objectivité implique que la connaissance repose sur la raison plutôt que sur les sens. Dans cette logique, tout doit être mesuré et quantifié. Par ailleurs, la quantité primant toujours sur la qualité dans la logique formelle, les notions de productivité et d'efficacité s'avèrent fondamentales pour la survie et requièrent la spécialisation des tâches, leur formalisation par des règles et des procédures, et leur coordination. Déry & al (2015: 280) précisent que *«la coordination du travail en une variété de tâches spécialisées implique la nécessité de leur coordination»*. Dans cette logique, les relations entre les membres d'un groupe sont contractuelles et caractérisées tant par la réciprocité des échanges, que la convergence des intérêts. L'organisation dans la logique formelle cultive une identité profondément technique.

3.2.2 La logique traditionnelle: la tradition

Les dimensions centrales de la logique d'action traditionnelle sont l'expérience, le métier, la responsabilité et les relations communautaires. La tradition, considérée comme un don que chacun doit accepter et transmettre, se compose *«de connaissances et de règles d'action largement tacites»*, en fait, d'*«une sagesse pratique qui s'apprend surtout par*

imitation des comportements et par des relations de compagnonnage ou de mentorat»
(Déry & al. 2015: 248).

En tenant toujours compte du contexte, la construction du savoir dans la logique traditionnelle mise, contrairement à la logique formelle, sur les sens et l'observation concrète de la réalité. Le métier, comme dimension centrale, engage une logique de l'honneur⁶⁶, un sens du devoir dont la quête se traduit par une œuvre de qualité s'inscrivant dans la durée. Les outils considérés comme indispensables pour atteindre la qualité recherchée, inspirent le respect et acquièrent une dimension identitaire. L'identité organisationnelle de la logique traditionnelle s'incarne par des relations communautaires dans lesquelles, le respect des origines, le respect de l'ordre hiérarchique et la loyauté font loi. Cette identité est profondément artisanale.

3.2.3 La logique charismatique: le charisme

La logique charismatique se distingue par des caractéristiques qui font référence, bien que non exclusivement, à l'individu. Cette logique repose sur la grâce extraordinaire présumée d'une personne dont les vertus héroïques, le génie, le magnétisme, les capacités inouïes permettent de révéler une vision qui à la fois suscite l'espoir d'un avenir grandiose et singularise son porteur. Ainsi, le savoir dans la logique charismatique trouve ses origines dans l'imagination et l'inspiration d'un individu. Ce savoir singulier, *«accepté comme une révélation»*, se présente comme une vision sous la forme d'une histoire que l'on raconte

⁶⁶ Voir D'Iribarne, P. (1993). La logique de l'honneur. Éditions du Seuil, 280 p.

pour la propager. En se transformant en une cause noble, cette vision devient l'idéal d'un groupe dont les membres liés par des relations fusionnelles s'unissent et mettent leur travail respectif au service de la mission. Créateurs d'un monde nouveau, les adeptes du collectif inspiré cherchent à faire différemment des autres en créant une signature dont les vertus cardinales sont l'innovation, la création, la transformation et la distinction. L'organisation charismatique entretient une identité d'individuation qui peut osciller entre la création et le prestige.

Présentées sous une forme «pure» comme le suppose l'outil méthodologique des idéaux-types, les logiques d'action et les dimensions qui en découlent ne se trouvent pas comme telles dans le monde concret des organisations. Comme Déry & al. (2015: 325-9) le rappellent, bien que les logiques d'action puisent leur force dans la cohérence et l'interdépendance des éléments qui les composent, celles-ci peuvent se croiser et se combiner pour former des configurations engageant plusieurs logiques qui co-habitent. Ainsi selon les auteurs, au «*prix de grandes tensions*», une organisation peut atteindre l'équilibre entre les identités respectives de ces logiques d'action. Les caractéristiques et les dimensions de chacune des logiques d'action du management sont résumées dans le tableau 4 suivant:

Tableau 4: Aperçu des logiques d'action du management

	Management formel	Management traditionnel	Management charismatique
La logique d'action (Quelle est le sens de notre action ?)	Raison	Tradition	Charisme
Le savoir (Que savons-nous ?)	Objectivité	Expérience	Imagination
Le savoir-faire (Que faisons-nous ?)	Tâches	Métier	Mission
Le savoir-être (Quels liens entretenons-nous ?)	Relations contractuelles	Relations communautaires	Relations fusionnelles
Le devoir-être (Que devrions-nous être ?)	Efficacité	Permanence	Distinction
Identité organisationnelle	Technique	Communautaire	Créative
Type de projet	Plan	Collectif	Vision
Source du pouvoir	Règles	Groupe	Individu
Formes de contrôle	Indicateurs	Contrôle social	Empowerment

3.2.4 Limites

Les logiques d'action du management offrent une avancée remarquable dans la manière de représenter le domaine, confiné depuis plus d'un siècle dans les notions de PODC (Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler) érigé par Fayol (1916) et celle de l'Organisation Scientifique du Travail conceptualisée par Taylor (1911) dont les légitimités respectives reposent sur la rationalité.

Or, bien que les tensions et la quête d'équilibre inhérente aux trois logiques aient été identifiées par Déry et ses collègues, que leur conceptualisation puisse assurément refléter davantage et nuancer les réalités du terrain, nous pouvons cependant regretter que la conceptualisation des logiques d'action ne rende pas compte du caractère tant organique que processuel du management tel nous pouvons l'observer dans le cours de l'action⁶⁷.

La Théorie de l'Agir Organisationnel (Maggi, 2011), également inspirée par les idées wébériennes, s'avère en conformité avec les théories qui reposent sur une conception processuelle de l'action et de l'activité. L'éclairage théorique que nous apporterons au point 3.3 permettra d'élaborer un cadre conceptuel intégrateur assumant cette orientation et d'établir la situation d'action par laquelle nous tenterons de répondre à notre question de recherche. Mais tout d'abord, nous présentons une intégration des logiques d'action, des activités de la Vita Activa et les différentes unités d'analyse du leadership que nous avons identifiées dans la revue de la littérature du domaine que nous avons précédemment présentée.

3.2.5 Intégration des logiques d'action et des activités de la Vita Activa

Nous avons établi à propos des logiques d'action que les trois activités fondamentales de la Vita Activa co-habitent et, s'articulent les unes avec les autres au fil du temps. La

⁶⁷ Dans Agogué & Sardais (2019) Petit traité de management Pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs. JFD Éditions, 218 p. cette limite est en partie adressée. Cet ouvrage traite de l'émergence des trois personnages de la série Game of Thrones incarnant une position de direction (Daenerys, Tyrion, Jon) selon les trois logiques d'action du management à savoir charismatique, formelle et organique reflétant la logique traditionnelle dans cette version du cadre conceptuel. De plus, dans cet ouvrage les trois logiques du management sont croisées avec le PODC de Henri Fayol.

condition et la temporalité de chacune de ces activités étant différentes, il convient maintenant de présenter les éléments particuliers qui les caractérisent. Nous anticipons que la tradition, la raison et le charisme se révèlent de façon typique selon l'activité en cours, soit celle qui contribue à assurer la survie (travail), celle qui permet de fabriquer des outils et des œuvres d'art (œuvre) ou celle où nous agissons avec les autres (action). Notre objectif est de trouver ultimement des points de convergence entre les dimensions respectives de chacun des cadres théoriques que nous avons présentés afin de les insérer dans un modèle intégrateur qui nous permettra au point 3.2.5 ci-dessous, d'examiner le travail de leadership à plusieurs niveaux et ce, à l'intérieur de temporalités différentes.

Nous pouvons observer que plusieurs dimensions de chacune des activités trouvent écho dans une logique d'action dominante. Nous souhaitons dans cette section consolider ces liens. Il ressort de l'examen des deux cadres théoriques que plusieurs caractéristiques de la logique d'action formelle s'observe dans l'activité de travail, que l'activité de l'œuvre dévoile une logique d'action traditionnelle bien imprégnée et que l'action reflète l'architecture identitaire de la logique charismatique. Nous remarquons cependant qu'au regard des trois activités qui, comme nous l'avons déjà spécifié, sont interreliées, les frontières entre les logiques sont également poreuses, notamment au niveau de la «signature», donc de la notion de singularité. Tandis que cette signature s'inscrit dans la recherche de distinction qui reflète l'identité charismatique, elle est attribuée au créateur de l'œuvre dans la Vita Activa, le créateur étant présenté comme un artiste ou un artisan selon le contexte. Il est intéressant de noter que les données recueillies à ce jour lors de nos observations sur le terrain ainsi que des entrevues effectuées avec les cuisiniers et les chefs

de cuisine, rendent compte de ce paradoxe. Les divers points de convergence sont présentés dans le tableau 5.

Tableau 5: Intégration des logiques d'action du management et des activités arendiennes

	Logique formelle	Logique traditionnelle	Logique charismatique
Travail	<ul style="list-style-type: none"> -L'importance des moyens et leur mise en œuvre -La productivité -L'efficacité -La quantité -La spécialisation des tâches et la division du travail -La coordination des tâches -Une nécessité vitale/économique -Une identité profondément technique -L'agent remplit des fonctions 		
Oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> -L'abstraction (Analyse stratégique) 	<ul style="list-style-type: none"> -L'importance et le respects des outils -La recherche d'une œuvre de qualité (une fin en soi) -La durée et la pérennité -Les sens -La signification (importance du contexte) -La sagesse pratique -Appartenance à un monde -Le métier 	<ul style="list-style-type: none"> -La signature de l'œuvre Une dérive charismatique ? -L'agent manifeste ses talents -Création de l'artifice humain
Action	<ul style="list-style-type: none"> Réciprocité des échanges 	<ul style="list-style-type: none"> Relations communautaires Responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> -Le héros d'une histoire -La révélation

	Convergence des intérêts		<ul style="list-style-type: none"> -Les histoires, récits, allégorie -La distinction et la singularité -Innovation -Créer la nouveauté -Liberté -Volonté de changement radical -Signature
--	--------------------------	--	--

3.2.6 Cartographie générale

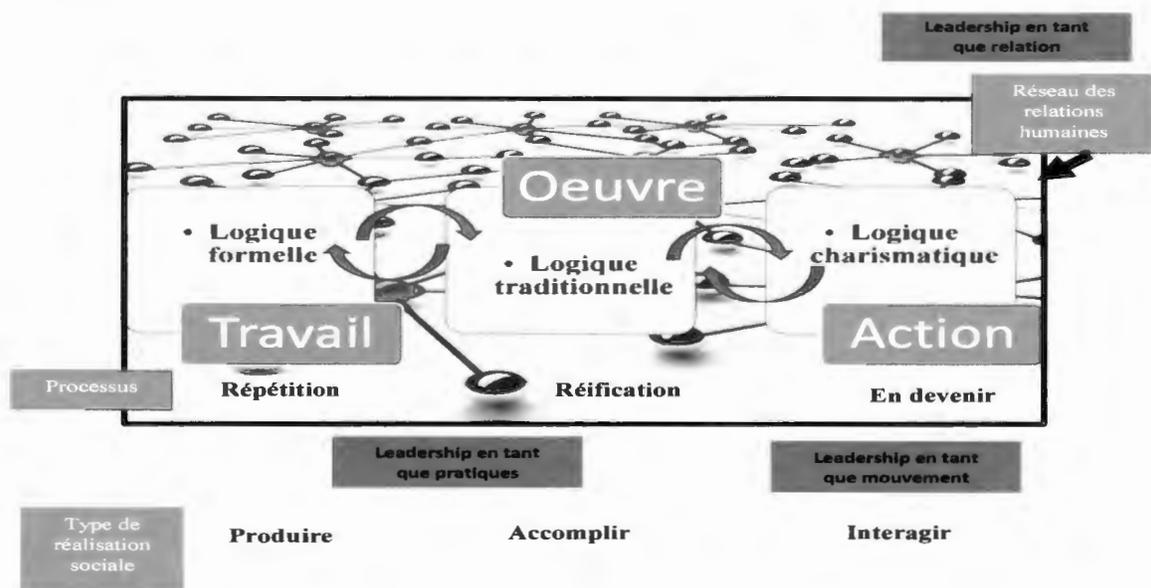
Au regard des unités d'analyse du leadership (i.e. individu, relation, pratiques, mouvement) l'intégration des deux cadres théoriques permet de penser le positionnement de celles-ci dans un cadre plus large. L'individu, agent qui se révèle par son action dans la Vita Activa est présenté comme réflexif dans les logiques d'action dans la mesure où il se pose des questions pour donner un sens à son action Déry & al, (2015: 241). Une de ces questions (i.e. quels liens voulons-nous entretenir ?) introduit explicitement la notion de relations entre les individus dans chacune des logiques d'action, notion fondamentale dans la Vita Activa sous l'activité de l'action, le réseau des relations humaines étant la condition⁶⁸ de cette activité. Les relations ou interactions au niveau de l'activité de travail sont traitées en termes de coordination rythmique des tâches. Cet aspect relationnel se retrouve dans l'œuvre au niveau de l'organisation des diverses compétences que requiert sa réalisation (celle de l'œuvre).

⁶⁸ Condition étant entendue dans ce contexte comme étant une exigence, circonstance dont dépend l'accomplissement d'une action.

Nous avançons l'idée que les activités de l'œuvre et du travail peuvent se comprendre comme un ensemble de pratiques qu'il nous serait possible d'explorer à travers la dimension matérielle et la dimension discursive.

Bien que l'individu, les pratiques et les relations en tant qu'unités d'analyse soient relativement identifiables, le mouvement s'avère cependant plus complexe à saisir. Nous avons établi que les trois activités de la Vita Activa étaient interreliées et que les frontières s'avèrent poreuses entre les logiques d'action qui leur donnent un sens. Nous pouvons dès lors considérer que leurs dimensions et leurs éléments s'articulent dans le mouvement. Nous explorerons cet aspect dans la prochaine section mais présentons d'abord dans la figure 1 une illustration de la cartographie générale de l'intégration des deux cadres théoriques jusqu'à présent abordés.

Figure 1: Intégration de la Vita Activa et des logiques d'action



3.3 La théorie de l'agir organisationnel: un processus d'action

Ancrée également dans la vision wébérienne, la Théorie de l'agir organisationnel (TAO) que Bruno Maggi a proposée en 2003 (Maggi, 2011) s'intéresse à la régulation de l'agir social en termes de processus, d'actions et de décisions. Comme l'explique Maggi (2011: 70-74), marquant une distance avec les théories structuraliste, fonctionnaliste, interactionniste ou phénoménologique caractérisées par leurs approches substantialistes qui «réifient l'action», la TAO se pose plutôt en conformité avec les théories qui reposent sur une conception processuelle de l'action et de l'activité.

Le choix du verbe «agir» plutôt que le substantif «action» (Max Weber, 1922 dans Maggi, 2011) met en évidence cette conceptualisation «*qui entend l'action dans son déploiement et son développement au cours du temps*». L'agir social se distingue de ce que les autres théories nomment «*action collective*» en ce qu'il est intentionnel. Bien que ses effets puissent être non-intentionnels, il implique «*plusieurs sujets qui orientent réciproquement leurs actions 'selon un contenu de sens intentionné'*» plutôt que simplement en référence à toute action concernant deux ou plusieurs personnes.

Ainsi, inscrite dans une ontologie processuelle forte, la TAO réfère à l'idée que «*tout processus d'action est toujours en relation avec d'autres processus d'action concernant à la fois le même sujet agissant et d'autres sujets; et cela dans le temps présent aussi bien que dans un temps passé ou futur*»

Le temps, souligne Maggi, est une dimension cruciale et intrinsèque de l'agir social qui explique sa transformation continue et interprète tant son origine que son devenir. Le temps rend compte de l'histoire de l'action qui se développe au fil du temps.

La TAO assume que le processus d'action est dirigé vers un résultat attendu et de ce fait, rend ce processus identifiable. Une fois circonscrit, le processus d'action, bien que toujours en devenir, se théorise sur le relief méthodologique de l'idéal-type afin de le rendre intelligible. Ainsi le processus d'action est présenté par les chercheurs de la TAO comme une *«construction idéal-typique à laquelle on parvient en faisant abstraction d'un ou plusieurs cas concrets. En tant que telle celle-ci permet en premier lieu de réfléchir sur la 'congruence' réciproque des composantes du processus d'action. En second lieu, elle permet la confrontation de chaque processus concret par rapport à l'idéal-type en jugeant de sa proximité ou de sa distance avec lui. Cette construction idéal-typique peut donc guider la transformation du processus concret»*.

Le processus d'action reste cependant toujours assujéti à l'incertitude parce qu'il n'y a aucune assurance quant à la réussite ou qu'on puisse atteindre le résultat attendu: il peut être modifié en cours de route pour une multitude de raisons. Toujours en mouvement et en transformation, le processus d'action produit certes de l'incertitude mais pour réduire celle-ci, les actions *«s'ordonnent»* dans le processus. Bien que jamais pré définissable, toujours provisoire et relatif parce qu'il se forme dans le cours de l'action, cet *«ordre»* est la structure du processus entendue pour la TAO comme *«produit de sa structuration»* où

l'action qui est vue comme étant «*structurante*»⁶⁹ met en lumière le caractère auto-organisateur du processus d'action; celui-ci devient dans cette perspective «*organisationnel*».

3.3.1 La régulation du processus d'action

Pour la TAO, le processus organisationnel est un processus de régulation qui est «*le mode de se produire et de se développer du processus d'action*». Il n'est aucunement question ici d'une réglementation normative. Comme Maggi l'explique:

«Chaque action est régulée, dans son activation et son déroulement, mais aucune action n'est directement régulée par une réglementation imposée ou proposée par des normes ou des indications. Celles-ci peuvent guider l'action mais sont toujours interprétées de façon variable par l'action, qui peut aussi s'y soustraire».

Ainsi les «*règles*» d'action peuvent être préalables c'est-à-dire préétablies ou contextuelles à l'action. Selon la TAO, tandis que la régulation contextuelle ne peut jamais être exclue, toute action est néanmoins chargée de règles préalables. Autrement dit, les règles formelles et explicites qui précèdent l'action sont toujours complétées et se combinent avec les règles contextuelles, celles-ci étant nécessairement informelles et tacites.

⁶⁹ Maggi s'appuie sur la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (1984:197) pour expliquer la manière dont la TAO entend la structure soit son double statut de «condition» et de «conséquence» de l'action et où elle est le résultat et en même temps le moyen de la construction du processus d'action.

La régulation constitue l'ordre des actions mises en œuvre vers le résultat attendu ou dit autrement, assure la co-ordination des actions entre elles et vers ce résultat. Contrairement aux travaux présentés dans la littérature du management et de l'organisation, la TAO⁷⁰ renvoie rigoureusement la coordination aux actions d'un processus singulier, et non aux sujets agissants. Elle examine l'action conjointe de plusieurs sujets dans un processus pour passer enfin à la coordination entre le processus d'action d'un ou plusieurs sujets. Elle s'intéresse au pourquoi d'abord, aux raisons de la coordination, et au comment ensuite. Selon la TAO, parce que les actions sont orientées dans la poursuite d'un résultat, elles sont «*instrumentales*». Cette instrumentalité, précise Maggi, à l'image du processus même est assujettie à l'incertitude et n'est certainement pas objective, car le choix des actions, rappelons-le, repose dans la notion de l'agir social sur l'intentionnalité et la subjectivité des sujets agissants⁷¹.

3.3.2 La TAO dans les processus de travail: vue depuis l'ergonomie

Avec l'émergence de nouvelles formes d'organisation mettant en cause le modèle taylorien-fordien (tendance généralisée à vouloir dépasser la tâche taylorienne et les fonctions hiérarchisées) entre les années 1980 et 1990, l'ergonomie française qui jusque-là étudiait surtout l'opérateur individuel et ses tâches parcellisées, commence à s'intéresser à la coopération et à la coordination dans l'organisation de l'entreprise.

⁷⁰ Maggi repose son affirmation sur les travaux de Barnard (1938), de Simon (1947) et de Thompson (1967).

⁷¹ Voir le mot sur Max Weber à la section 3.2 L'action chez Weber est définie ainsi: «Nous entendons par «action» un comportement humain quand et pour autant que l'agent lui communique un *sens* subjectif (E - Économie et société)

3.3.3 L'action coopérative

La coopération pour l'ergonomie, est l'action de participer à une œuvre commune, un processus d'action dans lequel plusieurs sujets sont impliqués et par lequel ils contribuent à un même résultat. Dans cette perspective, les actions sont coopératives quand elles sont finalisées. Sous cet angle spécifique, toute situation de travail impliquant deux ou plusieurs sujets est une situation de coopération⁷². La finalisation de l'action coopérative est considérée comme «*spontanée*» (p.ex. des chercheurs) si le but est choisi par les sujets qui coopèrent mais peut être toutefois «*imposée*» (p.ex. des travailleurs d'usine).

Bien que les actions coopératives puissent être «*séparées*» (dans la mesure où des contributions différentes mènent à un but final commun), lorsqu'elles sont «*communes*» il en découle des échanges mutuels, des rapports réciproques et des communications directes entre les sujets agissants. Or, c'est la communication et ses modalités qui révèlent à l'analyse ergonomique la coopération ainsi que la coordination entre les sujets.

Considérant la communication entre les opérateurs et la discrétion de la tâche⁷³ comme non efficaces, le modèle taylorien classique tente d'éviter ces modalités. Il préconise plutôt des actions coopératives «*séparées*» dirigées vers un but «*imposé*» au moyen de

⁷² Bien que les actions dans le prisme de l'ergonomie soient coopératives, il est requis de noter qu'elles peuvent s'articuler dans une relation de compétition. Sennett dans «Ensemble pour une éthique de la coopération» traite de cette cohabitation collaboration/compétition et de son équilibre fragile (91-128).

⁷³ «La discrétion indique des espaces d'action dans un processus réglé de l'extérieur, où le sujet agissant est obligé de décider et de choisir, dans un cadre de dépendance» (Maggi, 1993 dans Maggi, 1996).

communications hiérarchiques et procédurales. La version contemporaine de ce modèle dont *«les tâches discrétionnaires témoignent»* selon l'ergonomie, *«met en évidence des échanges mutuels et des communications directes»* suggérant que des actions coopératives *«séparées»* puissent cohabiter avec des actions coopératives *«communes»*, alors que, la communication hiérarchique et procédurale, bien que réduite, y est toujours présente. En effet, comme le rappelle Maggi (1996), *«le processus de travail est un ensemble de nombreux processus entremêlés, chacun développé sur plusieurs niveaux d'actions»*.

Or, afin d'atteindre le but désiré et pour être efficaces, les actions coopératives demandent à être mises en ordre et orientées vers le résultat à atteindre. Elles nécessitent une coordination.

3.3.4 L'ordre de l'action coopérative: la coordination

Selon Maggi, (1996), *«dans le processus d'action coopérative, la coordination consiste à 'poser des règles', pour assurer la mise en relations des actions finalisées et assurer leur résultat commun. Cet ordre est la 'régulation' de l'action coopérative»*.

La coordination peut être contextuelle à l'action se présentant alors comme une *«auto-coordination»* ou être décidée à l'avance quand les actions coopératives sont *«pré-ordonnées»* et les règles définies avant l'action pour tenter de lui donner un ordre. Ce qui

implique toutefois, dans la mesure où l'action humaine ne peut pas être prédéterminée, que ces règles et le déroulement de l'action puissent être modifiés en tout temps⁷⁴.

Dans les processus de travail, la coordination est généralement préétablie, notamment dans le système taylorien-fordien régulé, nous l'avons déjà relevé, par des communications hiérarchiques et procédurales. En étudiant l'activité discrétionnaire, l'analyse ergonomique a toutefois dévoilé maintes fois des coordinations de tâche caractérisées par de hauts niveaux de communication et de réciprocité entre les travailleurs. Même dans ce contexte. C'est par ailleurs ce que le modèle classique cherche à exclure. Les chercheurs de l'analyse ergonomique ont observé que les actions coopératives souvent «*séparées*» au début ont tendance avec le temps à devenir «*communes*» par le travail de la coordination, qui à différents niveaux de communication et de séparation⁷⁵, en régule la relation.

Afin de décoder ces différences, Maggi (1996)⁷⁶ propose trois formes typiques de coordination: la coordination par rapports réciproques avec règles d'ajustement mutuel; la coordination par séquence avec règles de programme; la coordination au regard du résultat, avec règles standards

⁷⁴ Maggi donne l'exemple de l'exécution musicale où l'action coopérative et sa coordination sont choisies par le chef d'orchestre et les musiciens selon des choix qu'ils considèrent comme les meilleurs, mais qu'inévitablement chaque exécution d'une même œuvre sera différente de la précédente.

⁷⁵ Cette séparation peut impliquer la forme de l'action, son lieu ou son temps.

⁷⁶ Maggi prend appui sur la théorisation de Thompson (1967) qui à propos de coordination parle de trois possibilités fondamentales d'interdépendance soit «*récioproques, séquentielle et en pool*». La construction théorique de Thompson selon Maggi (2011) démontre une orientation nette vers la perspective de la TAO.

3.3.4.1. Coordination par rapports réciproques

Avec ce type de coordination qui implique des rapports réciproques, chaque sujet agissant est en «*relation symétrique*» avec tous les autres sujets agissants. Pour assurer la régulation du processus d'actions, il faut des «*règles d'ajustement mutuel*» entre les sujets agissants. Afin que tous s'entendent, un haut niveau de communication doit s'établir au moyen de la production et de la transmission d'informations nouvelles dans le cours de l'action.

3.3.4.2 Coordination par séquence

La coordination par séquence implique que chaque sujet agissant a des «*relations*» directes mais «*non-symétriques*» avec d'autres sujets agissants, du fait que l'extrant des uns constitue l'intrant des autres. Pour assurer la régulation du processus d'actions, il faut dans ce contexte des «*règles de programme*» nécessitant moins de communication parce qu'il n'y a pas de réciprocité, moins de relations entre les sujets agissants, la plupart des informations suivant l'agencement du programme.

3.3.4.3 Coordination au regard des résultats

Dans le cas de la coordination au regard des résultats, chaque sujet agissant procure une contribution au résultat global mais «*sans être en relation directe*» avec les autres sujets agissants. Pour assurer une cohérence entre les uns et les autres, ce sont des «*règles standards*», c'est-à-dire communes, homogènes et de routine qui régulent le processus d'actions. Très peu nombreuses, les communications peuvent être même réduites aux

transmissions d'informations par des règles de routine. Le tableau 6 présente les principales composantes de chacune des formes typiques de coordination.

Coordination	Par rapports réciproques	Par séquence	Au regard des résultats
Règles	Par ajustements mutuels	De programme	Standards
Forme de régulation	Nécessairement contextuelle à l'action	Contextuelle à l'action ou préétablie	Contextuelle à l'action ou préétablie
Relation	Directe et symétrique	Directe et non symétrique	Non directe
Communication	Haut niveau	Niveau moyen	Bas niveau
Informations	Nouvelles et produites en continu	Suivent l'agencement du programme	Suivent les règles de routines

Tableau 6: Aperçu des trois formes typiques de coordination

Alors que l'auto-coordination contextuelle ne peut qu'impliquer des rapports réciproques et des règles d'ajustement mutuel, la coordination décidée d'avance peut comprendre les trois types de coordination qui ont entre eux un rapport d'inclusivité et non d'exclusivité. Exigeant davantage de communication, la coordination contextuelle et les coordinations préétablies par ajustement mutuel sont les plus complexes. Visant l'efficacité et l'efficience, la coordination préétablie permet de simplifier les processus d'actions.

Ainsi, comme le conclut Maggi: *«Toute situation réelle peut être gérée par rapports réciproques, et dans tout processus d'actions coopératives, on a l'ordre le plus simple, auquel s'ajoutent les ordres les plus complexes, là où les règles simples ne sont pas*

suffisantes pour gérer la complexité de la situation. Enfin dans les situations réelles la coordination globale est sans doute un mélange d'ordres et de règles de différents types, sur plusieurs niveaux»

Les nouvelles formes d'organisation selon l'ergonomie tentent de réguler leurs processus d'actions sur des rapports réciproques et selon des règles d'ajustement mutuels. Or, dans l'entreprise taylorienne-fordienne comme l'analyse ergonomique l'a montré en situation réelle, les trois types de coordination sont présentes et en relation, et ce malgré la représentation classique du modèle.

Nous pouvons déjà identifier l'idée d'un processus global dans lequel plusieurs ordres se côtoient et sont en trans-action (Balandier, 1984; Simpsons, 2016) car selon l'ergonomie, c'est l'histoire racontée par la «*gestion scientifique*» qui a exclu toute coordination contextuelle à l'action.

Dans le cadre de cette thèse, nous avons l'ambition d'ouvrir la boîte noire du processus de coordination global d'un système taylorien-fordien certes, mais dans un contexte d'action où l'excellence est attendue et ce, dans un temps très court. C'est dans ce contexte spécifique, que nous dirigerons la lentille sur les dynamiques d'auto-coordination contextuelle qui émergent, se développent, se consolident, s'affaiblissent ou éventuellement disparaissent pour tenter une construction «*idéal-typique*» du processus tel que la TAO le préconise.

3.3.5. Un processus global de coordination: le «coup de feu»

Nous étudions le processus global de coordination dans le contexte des cuisines de restaurants de Haute Cuisine, en mettant l'accent sur les périodes de préparation, de service mais, surtout sur les moments de «*coups de feu*» qui est un élément distinctif de la vie en cuisine. C'est le moment où le nombre de demandes des clients menace de submerger la capacité de la cuisine. Il se caractérise par la combinaison d'une cadence de production rapide et exigeante, d'une pression temporelle intense et de fortes réactions émotionnelles de la part des divers membres de la brigade, menacés constamment par de fréquents dérapages lors de ces coups de feu (Fine, 2009; Mainemelis & al 2015).

Suivant une hiérarchie stricte, le chef, assisté d'un sous-chef qui lui répond, est réputé coordonner tous les processus en cuisine (voir Balaz, 2001, 2009). Dans le domaine de la Haute-Cuisine, la cuisine est généralement organisée selon une division taylorienne du travail rigoureuse (Fine, 2009) composée de différentes stations alimentaires (viande, poisson, garde-manger, pâtisserie) qui sont attribuées à un chef de partie qui a la charge des cuisiniers travaillant à sa station. Avant l'envoi, chaque assiette est inspectée par le chef ou le sous-chef positionnés sur la ligne. La «ligne» dans le jargon de la Haute-Cuisine réfère à l'organisation spatiale de l'endroit où les assiettes sont collectivement assemblées et servies lors du coup de feu.

3.3.5.1 La mise à l'épreuve de l'action: trois processus

Trois processus opérationnels différents impliquant une régulation de l'action sont considérés pour examiner le processus global de coordination dans les brigades de cuisine en situation d'action.

Chacun de ces processus distincts possède un début et une fin, permettant d'observer le déroulement de l'action tant à l'intérieur qu'entre ceux-ci. D'abord, il y a le service, processus quotidien qui regroupe un ensemble de processus d'actions (dont le coup de feu), au cours duquel, l'intensité temporelle vécue par les membres de l'équipe se caractérise par de grandes variations selon les phases de la période. Ce processus que nous avons divisé en six phases distinctes, débute avec l'arrivée de la première commande et se termine avec la sortie des derniers plats. Les phases du service sont illustrées dans la figure 2.

Relatifs à plusieurs éléments extérieurs (nombre de clients attendus, nombre de cuisiniers adéquat, leur niveau d'expérience, le roulement du personnel de cuisine, l'organisation générale des tâches et activités etc.), la durée de chacune des phases et le niveau de pression vécu par la brigade lors de celles-ci, diffèrent d'un jour à l'autre. Il est cependant possible de dégager un portrait relativement fidèle du déroulement habituel d'un service. Sans être exhaustif, le tableau 7 décrit l'action générale dans chacune des phases.

Figure 2: Les six phases d'un service

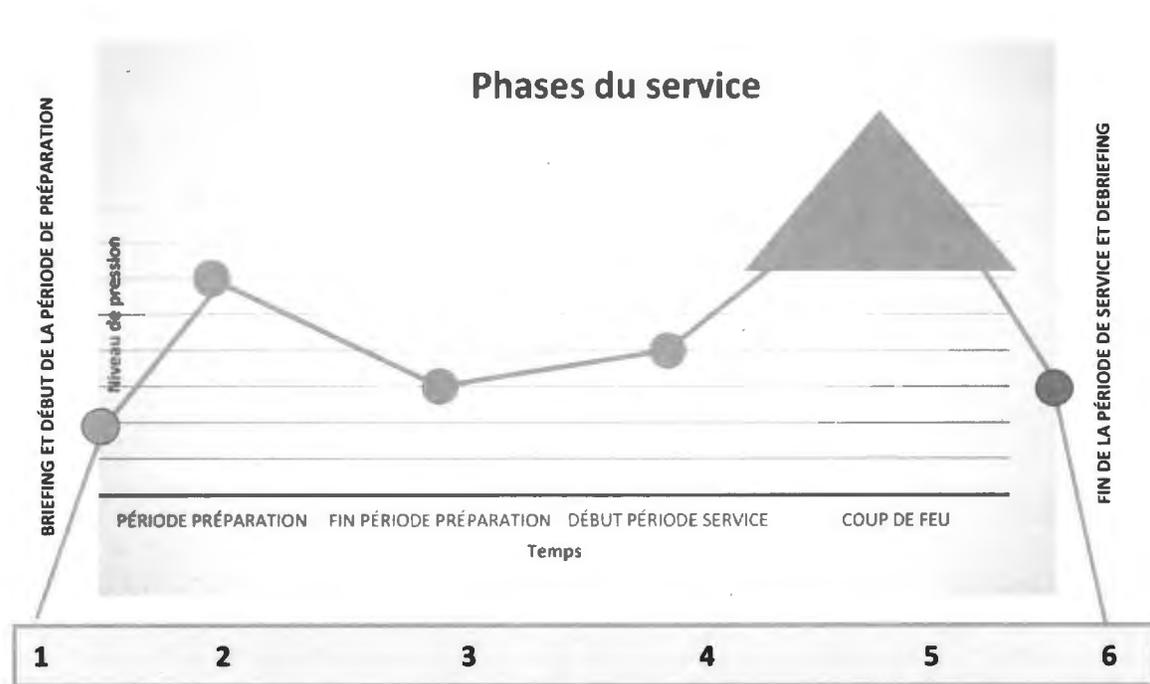


Tableau 7: L'action générale dans les phases du service

Phases	Durée Totale : +/- 9 h	Description
Phase 1 Briefing/ début de la période de préparation	+/- 30 minutes	-Arrivée des cuisiniers et première réunion -Préparation des stations respectives (produits/ustensiles/surface de travail etc) -Pression minime -Les cuisiniers parlent de tout et de rien -Sont beaucoup en mouvement et partout -Peu concentrés. Le chef intervient rarement
Phase 2 Période de préparation	+/- 2h 30	-Installation dans les stations respectives -Pression croissante jusqu'à ce la brigade se dise "être en place" -Les cuisiniers communiquent en lien avec le travail et leur mise en place -Sont moins en mouvement et les mouvements sont ciblés (collègues/chambre froide/fourneau) -Pression croissante mais variable. Concentration grandissante

		-Le chef circule à l'intérieur du groupe. Intervention croissante du chef
Phase 3 Fin de la période de préparation	+/- 30 minutes	-Sorties fréquentes des stations respectives -Les cuisiniers mangent, prennent une pause, rigolent entre-eux, discutent, vont téléphoner etc. sans vraiment sortir de la cuisine -Pression et concentration déclinent temporairement d'un cran mais demeurent en latence -Le chef se retire du groupe et circule à l'extérieur du groupe mais toujours à l'intérieur de la cuisine. Peu ou pas d'intervention explicite du chef -Cette phase est parfois inexistante⁷⁷
Phase 4 Début de la période de service	+/- 1h 30	-Retour des cuisiniers dans leurs stations respectives, se déplacent au moment de l'envoi des assiettes -La communication verbale entre les cuisiniers est au minimum et opérationnelle -Les mouvements sont de plus en plus calculés et en lien direct avec le débit du service -Pression croissante en lien avec le débit des commandes -Concentration croissante. -Le chef toujours en mouvement, à l'intérieur et extérieur de la cuisine. Le chef intervient beaucoup
Phase 5 Coup de feu	+/- 2h 30	-Cuisiniers toujours en mouvement entre l'espace de service et leur station (déplacements opérationnels) -Communication non-verbale dominante- communication opérationnelle - Pression variable mais demeure à des niveaux très élevés -Être focussé et concentré devient l'objectif. Enjeu majeur. Concentration maximum -Incidents critiques et dérapages fréquents - Le chef toujours en mouvement, à l'intérieur et à l'extérieur de la cuisine -Le chef devient un agent comme les autres au sein de l'activité intense générale
Phase 6 Fin du service et debriefing	+/- 1h 30	-Les commandes s'espacent, les cuisiniers recommencent à se déplacer entre les stations -La communication redevient verbale et les discussions recommencent -Pression et concentration décroissent rapidement

⁷⁷ Très souvent les mises en place, parce que non prêtes, se prolongent en début de service. À ce moment-là, les cuisiniers continuent de travailler en mangeant et la pression temporelle demeure croissante jusqu'à la fin des mises en place. Il arrive parfois que les mises en place ne soient jamais complétées. Ce qui provoque une situation de coup de feu dès que la première commande entre en cuisine. Dans une telle situation, le coup de feu se prolonge généralement jusqu'à la fin du service.

		-Souvent des “surprises” à cette phase (augmentation du rythme non attendue-manque de mise en place-erreur par manque attention) -Le chef circule moins et reste au centre de l’équipe -Intervient beaucoup (gère la décélération et le niveau d’attention)
--	--	---

Le deuxième processus d’action opérationnel est le montage de l’assiette pendant le service. Ce processus, certes court, se répète en moyenne trois fois pour chacun des clients servis. Parce que plus complexe (enjeux de cuisson et de température, produits multiples, pression temporelle liée à la qualité optimale du plat etc), ce processus est examiné plus précisément pour le montage des plats principaux. Directement lié à l’organisation structurelle de chacune des brigades, ce processus de coordination particulier peut nécessiter plusieurs membres de la brigade dans l’assemblage de chacune des assiettes⁷⁸ ou n’engager qu’une personne qui est responsable de l’assemblage dans sa totalité de plats spécifiques⁷⁹.

Le troisième processus opérationnel que nous examinons dans notre recherche est l’envoi des plats principaux d’une table donnée lorsque demandés par le personnel de la salle à manger. De ce signal spécifique à la sortie de la table, un temps acceptable pour servir, se situe entre 12 et 20 minutes selon les critères de l’établissement. Cette activité précise que

⁷⁸ Dans ce cas de figure, au moment requis, chacun des cuisiniers arrive à la table chaude de service (le passe) avec sa préparation liée à la fonction spécifique qu’il occupe en cuisine (viande, poisson, légumes, sauce etc.) et les assiettes sont assemblées à plusieurs mains.

⁷⁹ Dans ce cas de figure, chacun des cuisiniers est responsable de A à Z de l’assemblage de certains plats au menu. Par exemple, la personne qui travaille à la station des poissons sera responsable d’assembler le «saumon à l’oseille» qui apparaît à la carte. Toutes les préparations requises pour ce faire seront à portée de main dans sa station.

nous nommons dans le cadre de notre recherche ‘une coordination située’⁸⁰, se répète entre 25 et 30 fois à chacun des services pour 100 personnes servies et exige une coordination transversale. Celle-ci réfère au processus dans lequel l’assemblage des différentes assiettes est coordonné en fonction du temps alloué. Sans dire que cet événement est inattendu, il n’est toutefois pas possible de planifier précisément ce moment, celui-ci étant déterminé par les flux en cours dans la salle en manger. Cet exercice est d’autant plus difficile que dans les établissements de haut niveau, les pré-cuissons ne sont généralement pas tolérées. Ces trois processus opérationnels qui sont en trans-action sont illustrés à la figure 3 et résumés dans le tableau 8.

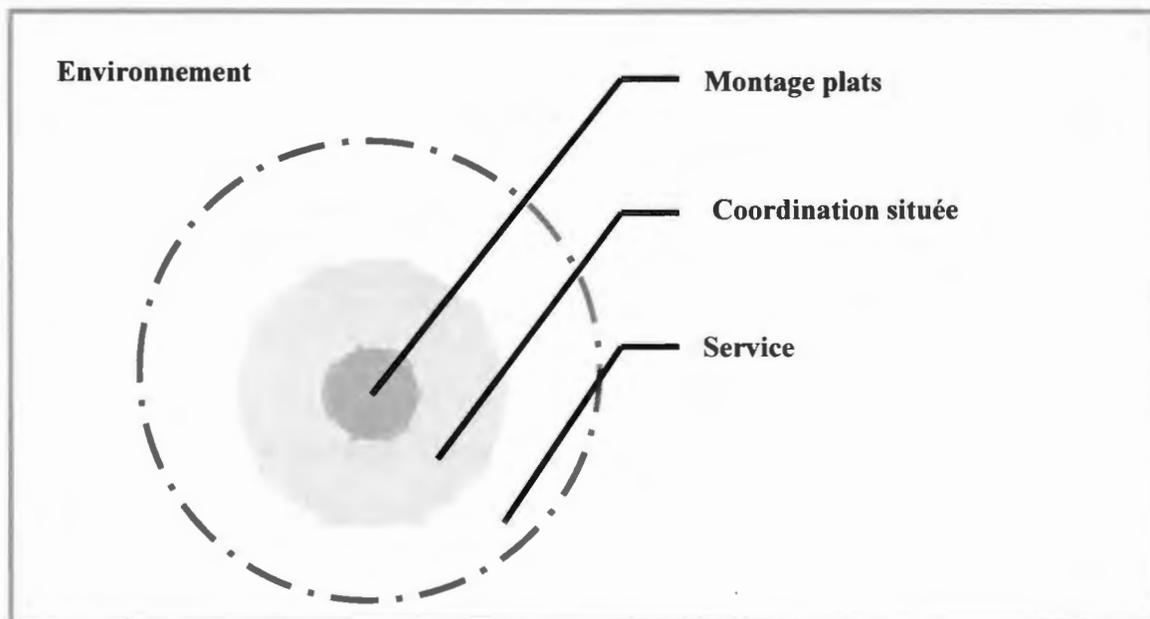


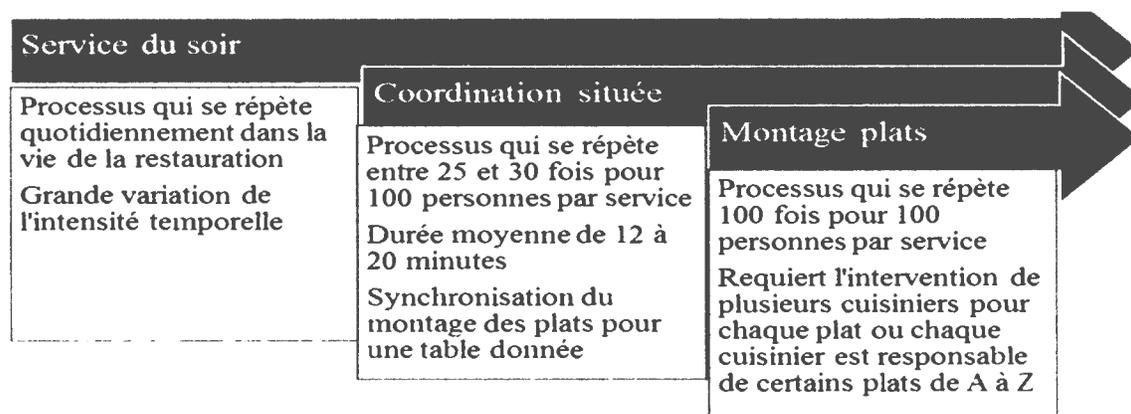
Figure 3: Les trois processus opérationnels en trans-action

⁸⁰ Une coordination située implique la synchronisation du temps et de l’action. La coordination est dite située parce que le temps des clients en salle à manger (être prêts à recevoir les plats) correspond à celui de la cuisine (être prêts à servir les plats). Lors de cet espace temporel spécifique, qui par ailleurs est très court, l’action en cuisine est coordonnée de façon transversale.

3.3.6 La communication comme point de repère

Ainsi, bien que la conception spatiale de la cuisine puisse être considérée comme un agent de régulation et de contrôle, l'espace généralement limité dans les cuisines favorise la proximité physique et psychosociale entre les cuisiniers et détermine la manière dont ils se représentent la réalité et, de ce fait, leurs actions, leurs interactions et leur communication (Hofbauer, 2000). Cette proximité a un impact spécifique sur les expériences corporelles et

Tableau 8: Aperçu des trois processus opérationnels lors d'un service



sensorielles vécues par tous les membres de la brigade, qui rappelons-le sont deux éléments cruciaux dans la vie quotidienne du domaine de la Haute-Cuisine (Bouty & Gomez, 2010 ; Fine, 2009; Gomez & al, 2003; Hetzel, 2004; Stierand & al, 2014; Stierand, 2015).

Une question se pose: s'agit-il d'une expérience matérielle ou esthétique ?

Pour Dewey (1934: 32), l'expérience esthétique qui est considérée comme relevant du domaine des arts en général et à l'univers culinaire dans sa forme hypermoderne plus

spécifiquement, demeure ineffable bien qu'elle soit immédiatement et distinctement ressentie. Selon lui, *«afin de comprendre l'esthétique dans ses formes accomplies et reconnues, on doit commencer à la chercher dans la nature brute de l'expérience, dans les événements et les scènes qui captent l'attention auditive et visuelle de l'homme, suscitent son intérêt et lui procurent du plaisir»*. Dans cette perspective, l'expérience esthétique est d'abord vécue corporellement et par le biais des ressentis. Dans l'univers de la Haute-Cuisine, nous pouvons ajouter l'attention gustative, ainsi que celles reliées aux odeurs et au tactile.

Si on se réfère à Sennett (2012: 259), l'expérience matérielle appartient à l'artisan qui est *«engagé dans un dialogue perpétuel avec le matériau»* qu'il transforme. Pour Sennett, l'informel se met en action et se produit dans le corps. Une pratique désincarnée selon lui, i) menace la circularité entre le «plan» et sa matérialisation ⁸¹ par conséquent s'installe une dissociation avec la réalité. ii) exclut une certaine forme d'intelligence relationnelle et . iii) confine les nuances dans des angles morts faisant en sorte que la matérialisation reste toujours inachevée (exclut les plis du tissu par exemple en couture, la nuance entre les

⁸¹ Sennett fait référence à l'adaptation d'une partition de musique à son exécution, d'un plan architectural à la construction, d'une recette de cuisine à sa réalisation etc. Il explique son point par le biais du domaine de l'architecture: *«Les problèmes posés par la matérialité ont une longue histoire en architecture: de l'instruction verbale (description de ce qui est envisagé) qui laissait une grande marge au maçon, au vitrier et à l'ingénieur pour travailler librement et s'adapter au terrain, aux plans faisant des dessins à l'encre, des images sur papier équivalent à un contrat en bonne et due forme consacra une rupture décisive entre la tête et la main dans le dessin: l'idée d'une chose achevée dans sa conception avant d'être construit»* Il repose son argumentation sur l'architecte Renzo Piano qui explique sa façon de travailler ainsi: *«Vous commencez par faire une esquisse, puis un dessin, puis un modèle, puis vous passez à la réalité- vous allez sur place-puis vous reprenez le dessin. Vous instaurez une sorte de circularité entre le dessin et la construction. Et inversement. À propos de la répétition et de la pratique, Piano observe: Vous pensez et faites en même temps. Vous dessinez et vous faites. Le dessin est revisité. Vous le faites, vous le re-faites et ainsi de suite»* (2008 p.61)

instruments en musique, le grain de la viande en cuisine etc.). Sennett explique que le savoir-faire et ce qu'il nomme la conscience matérielle de l'artisan s'appliquent à la vie sociale. Ainsi dans l'atelier de l'artisan les relations informelles et la communication sont souvent vécues corporellement plutôt que verbalement.

En somme, Sennett défend l'idée que les dimensions somatique, sensorielle et incarnée jouent un rôle prépondérant dans les échanges et les relations sociales. «*Le travail physique*» soutient-il «*peut instiller un comportement social dialogique*»⁸². Nous nous appuyons sur cette idée pour considérer le corps comme un dispositif de communication pouvant favoriser la réciprocité entre les sujets agissants, approche permettant également de capturer l'informel et le tacite inhérents à tout processus d'auto-coordination contextuel en action.

En définitive, bien que l'histoire de la Haute-Cuisine ait créé une frontière entre sa matérialité et son esthétisme, il est possible de considérer la corporalité comme dispositif de communication dans les processus de coordination en cuisine, l'implication de la corporalité étant assumée tant dans l'expérience matérielle (Sennett, 2008) que dans l'expérience esthétique (Dewey, 1934).

⁸² «*Dans le jargon des sciences sociales explique-t-il, on établit ce lien entre le physique et le social en employant l'affreux mot d'embodiment*»

Chapitre 4. Cadre méthodologique

Tel que nous l'avons précédemment défini, l'objectif général de cette thèse est d'explorer empiriquement et de faire comprendre comment les «*activités de leadership*», entendues comme des mouvements en interactions⁸³ qui produisent une ou des directions, sont réalisées dans un contexte hautement hiérarchisé. Ce chapitre s'intéresse à la dimension méthodologique de notre recherche. Résolument qualitative, inscrite dans une logique naturaliste⁸⁴ (Patton, 2002), celle-ci adopte une approche abductive (Dubois & Gadde, 2002; Cunliffe & Erikson, 2011), une perspective processuelle et une démarche réflexive. Cette recherche est conduite dans le domaine de la Haute-Cuisine au Québec par le biais des brigades de cuisine.

Une première étape de cette recherche s'est déroulée au cours de l'été 2015. Exploratoire, cette première plongée sur le terrain s'est avérée un exercice analytique et de réflexivité nécessaire. En effet, nous avons été praticienne en tant que maître d'hôtel co-propriétaire d'un restaurant de Haute-Cuisine près de 15 années. Bien que nous n'ayons jamais œuvré en cuisine, nous avons toutefois pu saisir de façon tangible les enjeux de subjectivité et d'ethnocentrisme potentiel (i.e la tendance à devenir «*going native*», phénomène décrit par Lincoln & Guba, 1985) qui découlent d'une connaissance profonde du terrain et à la fois

⁸³ Voir note 5

⁸⁴ Le chercheur ne cherche pas à modifier l'environnement étudié et il fait partie de la réalité. Il examine les phénomènes dans leur état naturel sans intervenir tout en considérant que les personnes réagissent à la manière dont on les étudie.

l'avantage précieux d'en connaître le langage, les codes tacites, les ressentis, les non-dits etc. Cette sensibilité aigüe au terrain que procure l'expérience exige certes un auto-examen critique constant, mais est aussi une source importante de données riches et significatives (Kisfalvi, 2006).

Nous débutons la dimension méthodologique de cette thèse en présentant le domaine de la restauration gastronomique québécoise.

4.1 Le domaine de la restauration gastronomique québécoise

Au regard d'un paradoxe qui existe entre la construction actuelle et le récent rayonnement à l'international de l'identité gastronomique québécoise, la starification de plusieurs de ses chefs et la fragilité de son industrie, le terrain s'avère très pertinent pour comprendre les réponses des acteurs qui «survivent» dans le domaine sous l'angle du leadership tel que nous l'examinons.

Comme nous l'avons établi dans la revue de littérature, la figure charismatique du chef est relativement récente. Elle a émergé en France au début des années 1960. Notre incursion dans le monde de la gastronomie au Québec se fait à un moment de son histoire où le processus d'«esthétisation» de la profession et de la «charismatisation» de ses chefs est encore à ses débuts, soit à une période de transformation qu'il nous est possible de suivre (Buchan & Simpsons, 2018). Cet aspect constitue dans une perspective plus traditionnelle de la recherche qualitative, un cas révélateur dans les termes de Yin (2003).

Bien que l'esthétisation du fait culinaire soit un phénomène croissant au Québec, totalement en phase avec les tendances de l'univers global de la Haute-Cuisine, la notion de terroir et de ses produits est omniprésente tant dans le discours que dans la pratique des chefs oeuvrant au Québec. En fait, s'investir dans cette orientation à la fois régionaliste et identitaire représente pour plusieurs chefs un geste politique ⁸⁵.

Comme nous l'avons établi lors de l'examen de la littérature, le domaine de la gastronomie revêt une dimension identitaire très forte (Rao & al, 2003). Or l'identité québécoise dans la gastronomie a longtemps été considérée comme quasi inexistante (Aubertin & Sicotte, 2013). À vrai dire, jusqu'au début des années 1980, les restaurants gastronomiques de réputation au Québec reproduisaient la cuisine codifiée d'Escoffier. Originaires majoritairement de France, les chefs aux commandes des cuisines, en faisant fi des producteurs québécois, se procuraient principalement les produits via leur mère patrie ⁸⁶. Aujourd'hui en 2019, c'est absolument impensable.

Ce revirement majeur s'explique par l'insurrection de quelques chefs propriétaires d'origine québécoise qui, au début des années 1980, par le biais de la signature distinctive

⁸⁵ Voir le reportage : 100 ans à table: Imaginé par la critique et journaliste Lesley Chesterman et réalisé par Guillaume Sylvestre (*Durs à cuire*), le documentaire *100 ans à table* produit par Télé-Québec, rassemble sous la forme d'un repas d'anthologie neuf chefs ayant participé chacun à leur façon à la naissance d'une gastronomie bien québécoise. Pour l'occasion, Marcel Kretz (La Sapinière), Normand Laprise (Toqué!), Martin Picard (Au Pied de Cochon), Daniel Vézina (Laurie Raphaël), Jean-Paul Grappe (Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec), Anne Desjardins (L'Eau à la bouche), Charles-Antoine Crête (Montréal Plaza), Colombe St-Pierre (Chez St-Pierre) et Hugues Dufour (M. Wells Steakhouse) préparent et présentent leurs plats signature qui servent de points de départ pour raconter l'histoire de l'émancipation et de l'évolution de la cuisine québécoise qui a acquis depuis peu son indépendance.

⁸⁶ Ces faits ont été décrits par les chefs rencontrés dans la partie exploratoire de la recherche, faits que nous avons-nous-même observés dans notre parcours de praticienne.

de leur cuisine préparée avec des produits locaux, ont suscité l'émergence d'une identité gastronomique québécoise (Bastien, 2006; Desjardins, 2003). Souvent autodidactes, ces chefs se perfectionnent lors des stages auprès de grands chefs en France mais persistent et signent: leur identité doit s'affirmer et se développer. Anne Desjardins, qui nous a accordé une entrevue de plus de deux heures dans le cadre de la recherche exploratoire, est l'une d'entre eux. En 1979, dans l'idée de servir des plats cuisinés «*différemment*» avec des produits locaux, elle ouvre le restaurant L'Eau À La Bouche qui est devenu en vingt ans l'une des meilleures tables du Québec et l'un des trois seuls établissements Relais Gourmand au Canada de la très prestigieuse enseigne des Relais & Châteaux. Sacrée en 2001 ambassadrice de la fine cuisine régionale du Québec par l'Ordre national du Québec, elle développe des liens privilégiés avec les producteurs locaux lui permettant d'offrir à sa clientèle les meilleurs produits régionaux et contribuent ce faisant au développement de l'agriculture locale.

Un peu moins de 15 ans plus tard, en 1993, Normand Laprise, figure émergente de la relève, ouvre son restaurant *Le Toqué !*. En développant des relations solides et durables avec les producteurs locaux, Normand Laprise redéfinit les standards de la gastronomie québécoise par sa cuisine moderne et créative. Ce chef qui a effectué de nombreux stages à l'étranger, cultive avec ardeur une passion pour les produits régionaux. Il est perçu aujourd'hui comme une référence et un pionnier de la gastronomie québécoise. Sa contribution pour le rayonnement international de celle-ci a été soulignée en 2009 par l'Ordre national du Québec qui lui a décerné l'insigne de Chevalier. Laprise a très récemment fait son entrée dans la prestigieuse compilation «Le Chef» 2019 des 100 meilleurs chefs au monde.

Désormais institutionalisée, la gastronomie québécoise possède ses restaurants, ses chefs, ses guides, ses produits, ses événements, ses festivals et, des pratiques, des règles, des normes, un discours et une rhétorique qui lui sont propres ⁸⁷ (Aubertin & Sicotte, 2013; Ferguson, 1998; Mainemailis & al, 2015; Rao & al, 2003). De nombreux chefs de la relève québécoise actuelle ont fait leurs classes au *Toque*⁸⁸ et plusieurs de ces figures sont très médiatisées (p.ex: Antoine Crête, Martin Picard, Danny Saint-Pierre, Colombe Saint-Pierre). Normand Laprise, pour qui la loyauté est une valeur fondamentale, considère sa maison comme un lieu d'apprentissage (Augé & al, 2005).

Notre immersion sur le terrain se fait notamment avec cette relève porteuse de cette récente identité gastronomique québécoise, qui fait cependant face à de nombreux défis tels que, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, un coût des produits très élevés et la prolifération des établissements. Les marges bénéficiaires très faibles (3,4 % en moyenne pour l'année 2016) font que de nombreux restaurants ferment leurs portes. En fait, rares sont les restaurants qui survivent au-delà de 9 ans, soit seulement 15,3 % d'entre eux et 71 % ne dépassent pas le cap de la cinquième année d'existence⁸⁹. Dans la haute gastronomie, cette pression économique est exacerbée. Dans le reportage *Sous-Pression* de Télé-Québec,

⁸⁷ Revue Caribou Numéro 2: Restaurants. Dans ce deuxième numéro, paru en avril 2015, Caribou va dans les coulisses de la restauration, au-delà des tendances et des critiques restos. «Le magazine Caribou est né d'une idée folle: celle de mettre en lumière la culture culinaire québécoise à une époque où plusieurs se demandaient si le Québec possédait réellement une telle culture»
<https://cariboumag.com/a-propos-de-nous/> page consulté le 2 mars 2019

⁸⁸ <https://www.ordre-national.gouv.qc.ca/membres/membre.asp?id=1592> ; <https://www.ordre-national.gouv.qc.ca/membres/membre.asp?id=2516> ; <http://www.restaurant-toque.com/> pages consultées le 4 novembre 2016

⁸⁹ <http://www.restaurateurs.ca/portrait-de-lindustrie> page consultée le 30 octobre 2018

Jérôme Ferrer, chef propriétaire du restaurant Europea, 50^{ième} au classement du Canada's 100 Best Restaurants explique:

«Il y a une pression tous les jours, qui est folle, parce que moi le matin quand j'ouvre mon établissement, je sais combien ma journée va me coûter. Ça dépasse les 15 000 par jour au quotidien. Mais par contre, je ne sais pas ce que je vais faire. Si simplement, je vais clore ma journée et que je fais moins, je sais alors combien il y a de manque à gagner. C'est fou. C'est une pression financière, des fois je vais me coucher et je me demande, est-ce que demain, je suis en mesure financière de pouvoir payer tout le monde. Des fois, il y a des nuits blanches !»

Lors d'une entrevue qu'il nous a accordée en mars 2016, Jérôme Ferrer nous a confirmé que la rentabilité de son établissement restait toujours un enjeu majeur, problématique que lui et ses associés contrent par une diversification de leurs activités.

Récemment, le 8 novembre 2016, lors de l'événement «Paroles de chefs» organisé par la Chaire de Leadership Pierre Péladeau de HEC Montréal, Normand Laprise du *Toqué !*, bien que numéro 1 au classement du Canada's 100 Best Restaurants à ce moment précis, a confié qu'il a fait régulièrement face avec son associée à de graves problèmes financiers et qu'ils ont envisagé une fermeture de leur établissement à deux reprises.

Le «*Guide de survie – La restauration en pleine mutation*» a été le thème principal du rassemblement annuel de l'industrie en 2016 qui selon l'Association des Restaurateurs du

Québec «*vit constamment sous le signe des grands bouleversements*». Ces préoccupations sont explicitement exprimées par tous les chefs de cuisine que nous avons rencontrés.

4.1.1 L'accessibilité au terrain

L'accès au terrain a été un atout important de notre recherche. Tant les chefs et les cuisiniers que les organisations ont été accessibles pour observer leurs activités *in situ*. Les chefs et les cuisiniers ont été rencontrés dans les restaurants qui encadrent leurs activités et nous avons observé les opérations en temps réel lors des services. Étant présente en cuisine avec la brigade de cuisine, nous avons été en mesure d'observer les processus d'actions du début à la fin. Avant d'expliquer davantage les différentes facettes de ces observations *in situ*, nous présentons dans la prochaine section la recherche exploratoire qui a eu lieu à l'été 2015.

4.2 Recherche exploratoire

4.2.1 Nos matériaux

Les résultats de cette recherche exploratoire d'où découlent les notions fondatrices de notre thèse sont issus de 5 entrevues semi-dirigées de 75 à 120 minutes avec des chefs de cuisine, du visionnement complet de la saison 5 et 6 de l'émission «Les Chefs» de Radio-Canada, de la retranscription de cinq de ces émissions, du visionnement et la retranscription du

documentaire Sous-Pression de Télé-Québec ainsi que des préfaces des livres de cuisine de deux des chefs rencontrés, préfaces signées par eux.

Les chefs qui ont été sélectionnés devaient posséder un dossier de presse conséquent et/ou jouir d'une réputation confirmée par des sources pertinentes (affiliation à un regroupement, reconnaissance d'une association reconnue, etc). Le restaurant avec qui ces chefs sont affiliés devait exister depuis au moins trois années et démontrer un parcours en lien avec les éléments de réputation précédemment décrits. Les critères de qualité, d'innovation, de créativité et de fraîcheur devaient être au coeur du discours médiatique de l'organisation. Nous avons déjà inscrit l'étude dans les approches relationnelles et as practice du leadership.

4.2.2 Cueillette des données

La première étape de la recherche a été un visionnement de la saison 5 (2014) de l'émission «*Les Chefs*» qui met en vedette des aspirants chefs se livrant à une compétition culinaire. Certains épisodes ont été visionnés à plusieurs reprises. Nous avons visionné la saison en cours (2015) au fil des semaines. Trois axes ont retenu notre attention. En premier lieu, comment les aspirants-chefs décrivaient leur expérience a été noté. Deuxièmement, les commentaires et critères d'évaluation des juges qui sont tous des chefs d'expérience et reconnus, ont été ciblés. Enfin, outre la communication verbale, une attention particulière a été portée sur les modes de communication non-verbale entre les aspirants-chefs.

La deuxième étape a été la lecture de la préface des livres de recettes de deux des chefs de cuisine que nous allions rencontrer afin de cibler les enjeux qui les animent, et de saisir comment ils présentent publiquement leur métier et l'expérience de celui-ci.

Les cinq entrevues ont suivi ces deux premières étapes . Quatre des personnes rencontrées sont des chefs de renom qui sont présentement ou ont déjà été invités par les médias, signent des recettes dans diverses revues, et deux d'entre eux ont publié leur propre livre de recettes. Trois sont ou ont été chefs propriétaires et le quatrième dirigeait en tant que chef-exécutif la cuisine d'un restaurant en vogue du Vieux-Montréal. Le cinquième chef rencontré était en poste dans une école hôtelière reconnue du Québec et, était responsable du restaurant de celle-ci. Aucun des chefs n'a désiré l'anonymat. Il s'agit de trois hommes et deux femmes. Quatre d'entre eux ont plus de vingt-cinq années de métier et le cinquième, une jeune femme de 31 ans, est chef depuis trois ans seulement. Elle est devenue cheffe de cuisine après son passage en tant que candidate à l'émission «Les Chefs» en 2012. Un des chefs rencontrés a été juge permanent de l'émission dans la saison 2015. Ces cinq entrevues ont été intégralement retranscrites.

La retranscription de ces cinq entrevues constitue une partie très importante du processus de réflexivité auquel nous avons dû accorder beaucoup de temps pour prendre un recul nécessaire.

En effet, cette étape de la recherche a permis de mettre en perspective les ressentis et l'expérience très forte qui a été vécue lors de chacune de ces rencontres. Non habitués à

parler de leur quotidien , de «ça» pour citer un des chefs, chacun des chefs rencontrés, très rationnels au début de l’entrevue, est devenu chacun à sa manière très émotif. Nous aussi, d’ailleurs.

Ces cinq entrevues nous ont rendu évidente l’idée que l’on peut construire et donner du sens à travers les expériences ressenties par le corps et les émotions. Le sensoriel. Suite à ces cinq entretiens, nous avons révisonné dans cette nouvelle perspective certains épisodes de l’émission des Chefs, pour cibler des images spécifiques illustrant les dimensions corporelles identifiées dans les entrevues et noter le moment où il est possible de visionner celles-ci.

Enfin, consciente qu’une trame éditoriale façonne ce type d’émission dont l’objectif est de divertir le grand public, nous avons visionné le documentaire *Sous-Pression*, produit en 2013 par la série *Les Grands Documentaires de Télé-Québec*, dans lequel six chefs de cuisine reconnus livrent sous un angle différent, leur métier de chef de cuisine.

Nous avons tenu un journal tout au long de cette recherche exploratoire bâtie sur le principe de triangulation (entrevues en profondeur semi-structurées, observations non participante, sources documentaires). Le guide d’entrevue est présenté en annexe 1. La source des données collectées lors de la recherche exploratoire est présentée dans le tableau 9.

Précisons un point. Bien que les cinq entrevues aient été décisives pour déterminer l’orientation de notre recherche, ces divers visionnements lors de la recherche exploratoire

ont été également très importants. Le caractère intangible et ineffable du sensoriel dont la description est rapidement limitée par les mots a mis en évidence le besoin d'observer le phénomène pour témoigner de sa présence. Le visionnement des «Chefs» a permis cette observation mais dans le cadre d'une recherche qualitative plusieurs problèmes sont liés à ce type de productions télévisuelles (manipulation de l'environnement, des comportements et des événements, coupures dans l'action, trame éditoriale etc). D'où le design de la recherche globale construite autour d'entrevues certes, mais aussi d'observations des brigades «en vrai» dans leur cuisine.

Tableau 9: Source des données de la recherche exploratoire

Entrevue en profondeur	Observations	Documents
Entrevues semi- structurées -Chef de cuisine	-Analyse de vidéos documentaires et de compétition de cuisine télévisuelle - Journal de bord -démarche réflexive subjectivité et émotions	Examen et analyse des préfaces de livres de cuisine

4.2.3 Analyse des données et critères de qualité

Analyses des données:les qualités et les limites de la méthode choisie ont été analysées selon les critères de fiabilité proposés par Lincoln & Guba (1985). Dans le cadre de cette recherche exploratoire, trois stratégies d'analyse ont été utilisées, soient la «grounded theory», la stratégie narrative analytique et la stratégie graphique (Langley, 1999).

Alors que nous étions en mode inductif lors du premier visionnement de la saison 5 de l'émission les Chefs, nous avons ciblé des contradictions importantes dans le discours des

juges. Nous avons donc choisi de faire la codification des données sur la base des trois logiques d'action du management (Déry & al, 2015) en les mettant en tension pour l'analyse. Elles sont présentées au point 3.2.

Nous avons procédé à l'interprétation des données à la suite d'une codification manuelle, selon la structure hiérarchique horizontale à trois niveaux impliquant un processus de conceptualisation progressif tel que suggérés par la «grounded theory» (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990; Corley & Gioia, 2004; Langley & Abdallah, 2011), soit un développement des codes de premier ordre «in vivo», de second ordre par «axial coding» et une conceptualisation finale de dimensions globales. Nous avons commencé par coder les transcriptions de l'émission des chefs et les préfaces des deux livres, mais ce n'est qu'après la codification de premier ordre des entrevues qu'un réel processus d'analyse a émergé à la suite de comparaisons régulières (Glaser & Strauss, 1967) entre les diverses sources de données. Avant de passer au deuxième niveau du processus et au regard de cette première étape, nous avons procédé à la codification de Sous-Pression.

À ce stade, nous avons fait un retour dans la littérature. Nous voulions examiner davantage celle qui s'intéresse au caractère incarné du leadership et de son incidence sur la subjectivité des acteurs de même qu'à l'intersubjectivité qui en découle lors de leurs interactions. Le deuxième et troisième niveaux de conceptualisation ont été fortement teintés par ce retour dans la littérature. Cette structure hiérarchique horizontale à trois niveaux est présentée en annexe 1.

Critères de qualités: tel que précédemment spécifié, tout au long de la recherche exploratoire, un journal a été tenu. Ce journal, tel que conseillé par Lincoln & Guba (1985), est de nature réflexive, il porte sur l'expérience vécue du chercheur en tant qu'instrument de la recherche. Il est aussi de nature méthodologique et comporte toutes nos notes relatives aux critères de fiabilité. En matière d'adéquation référentielle, rappelons que les entrevues ont été enregistrées et retranscrites intégralement. Nous avons également fait appel à un membre de notre comité de thèse afin de valider notre démarche et de renforcer la crédibilité de nos données (Lincoln & Guba, 1985).

Limites principales de la recherche exploratoire: la méthode choisie lors de cette recherche exploratoire présente deux limites importantes. Bien que la théorie ancrée suppose une émergence de la conceptualisation, force nous est de constater que nous avons examiné des phénomènes bien précis et que certaines présuppositions ont été bien réelles. Le temps a été également une limite importante de ce projet exploratoire qui a demandé un exercice de réflexivité considérable. Ceci étant, cette étude nous a conforté dans notre détermination à poursuivre dans cette voie et a constitué au final une première étape solide de notre thèse.

4.3 Ancrages méthodologiques de la thèse

Comme spécifié précédemment, nous faisons appel à une démarche naturaliste pour signifier que nous examinons le phénomène qui nous intéresse, sans tentative de manipulation ou de contrôle de notre part. Nous tentons donc de répondre à notre question

de recherche en observant l'émergence, le développement et l'évolution des situations dans leur contexte naturel. Nous sommes toutefois bien consciente que notre présence affecte les dynamiques en place et nous l'avons noté à plusieurs reprises lors de nos premières observations sur le terrain (Patton, 2002), effets qui en général s'estompent au fil du temps (Lincoln & Guba, 1985). Cependant un incident de cette nature a été crucial et déterminant dans les résultats qui seront présentés. Nous reviendrons sur cet aspect un peu plus loin.

Bien que nous prétendions mobiliser une approche inductive dans la recherche exploratoire, nous nous inscrivons dans cette thèse dans une approche abductive dans laquelle le chercheur au fil de sa recherche combine et demeure en mouvement entre une explication déductive et une interprétation inductive des phénomènes étudiés (Denzin, 1978 cité dans Patton, 2002). Cet aller-retour non linéaire entre la théorie, les observations de terrain et l'analyse permet de confronter les idées préconçues et le cadre théorique en place avec les cas étudiés.

Au regard des vérifications empiriques successives, le cadre théorique acquiert un caractère évolutif et devient plus consonnant avec la réalité du monde empirique (Dubois & Gadde, 2002). Cette «*combinaison systématique*»⁹⁰ proposée par Dubois & Gadde (2002) est le résultat d'un processus qui ne possède pas de cadre défini. Celui-ci se construit tout au long de la recherche par un processus non-linéaire de mise en correspondance et d'ajustement entre le cadre conceptuel et les cas étudiés, et entre la théorie et le monde empirique. En définitive, l'approche abductive rend compte du processus qui a eu lieu au cours de la

⁹⁰ Traduction libre de "systematic combining"

recherche. Ainsi, à la suite de notre recherche exploratoire, nous avons fait de nouvelles incursions dans la littérature qui s'intéresse aux chefs de cuisine afin d'établir la pertinence de poursuivre notre recherche dans le domaine de la Haute-Cuisine québécoise.

En fait, nous avons fait un aller-retour entre les données et la littérature pendant tout le processus d'analyse et ce, même au cours de l'écriture du présent document. Nous l'indiquerons au fur et à mesure dans le présent chapitre.

Cette thèse adopte une perspective processuelle en étudiant le leadership comme un processus d'actions en mouvement continu. Comme le notent Buchan & Simpsons (2018), cette posture ontologique «*ouvre une boîte de Pandore méthodologique*». Les enjeux, les surprises, les nœuds, les difficultés, les trous noirs rencontrés lors de la présence sur le terrain ont été nombreux. Ils seront également décrits à la fin du présent chapitre.

Une approche réflexive a été adoptée tout au long de la recherche afin de «*porter un regard critique et systématique sur nos hypothèses de base*» en considérant notre statut d'«*initié*»⁹¹ du domaine de la Haute-Cuisine. Avons-nous des œillères idéologiques liées à notre expérience passée? (Alvesson & al, 2017). Alvesson et Sköldbberg considèrent que la réflexivité attire l'attention «*sur la relation complexe qui existe entre les processus de production de connaissances, les divers contextes de ces processus et le producteur de ces connaissances*» (2000: 8). Selon eux, la réflexivité invite à prêter attention tant aux éléments politiques, culturels, sociaux et linguistiques qu'aux éléments théoriques qui sont

⁹¹ Traduction de «*insider*» terme utilisé par Stierand (2015) chercheur dans le domaine de la Haute-Cuisine qui a été chef dans le domaine de la Haute-Cuisine pendant quelques années.

étroitement liés dans le processus de développement des connaissances. La réflexivité invite aussi à prêter attention à la manière dont ces éléments influencent la construction, l'interprétation et l'expression des matériaux empiriques. L'influence de ces éléments a été considérée dans la conduite, la conception et l'évaluation de la recherche. Les points marquants seront relevés.

4.3.1 Design de la recherche

Lors de la recherche exploratoire, nous avons rencontrés (quatre sur cinq) des chefs de notre génération. Ils ont confirmé ce que nous savions déjà grâce à notre expérience, d'une part les réalités opérationnelles (la structure hiérarchique stricte, le style paternaliste/directif assumé du leadership, les dynamiques lors des coups de feu, les tensions, l'adrénaline, l'importance fondamentale de toujours être en contrôle,⁹² entre autres), et d'autre part, l'écart important qui existe entre le discours «magnificateur» et romantique entourant l'univers de la Haute-Cuisine et les dures réalités vécues quotidiennement. Nous avons toutefois été très surprise de constater que les propos de la jeune cheffe de 30 ans n'étaient guère différents, notamment concernant la notion de contrôle (sa plus grande peur, de son propre aveu, étant de le perdre) bien qu'elle qualifie son leadership de participatif, plutôt que directif. Ce paradoxe avait grandement attiré notre attention et teinté la suite de la recherche concentrée sur la nouvelle génération de chefs:

⁹² Notre expérience du terrain nous a appris que la notion de contrôle est centrale chez les chefs de cuisine. Notre dernière expérience sur le terrain qui a eu lieu de 2010 à 2012 avec un chef de plus de 25 ans de métier a confirmé cet apprentissage.

Comment arrimer un leadership participatif et/ou collaboratif sur un besoin de contrôle prédominant ? Nous avons dès lors choisi d'adopter l'approche par étude de cas.

4.3.1.1 L'approche par étude de cas

Miles & Huberman (2003) définissent un cas comme étant «*un phénomène qui en quelque sorte se produit dans un contexte limité*». Selon Yin (2003), une approche de recherche par étude de cas s'avère pertinente lorsque les questions de recherche s'intéressent au comment et au pourquoi des phénomènes en permettant de se concentrer sur les dynamiques à l'œuvre dans un contexte spécifique (voir aussi, Eisenhardt, 1989). Yin (2003: 2) précise que le choix de la méthode par cas est particulièrement adéquat lorsque le chercheur examine en profondeur un phénomène contemporain qu'il observe en contexte réel, et que les frontières entre le phénomène et ce contexte sont floues et poreuses. Or, nous avons vu dans la revue de littérature à quel point la relation entre le leadership et le contexte est fondamentale, et qu'une compréhension approfondie du leadership ne peut se réaliser sans tenir compte de celui-ci. La prise en compte des conditions contextuelles est donc primordiale pour étudier le leadership sous l'angle de sa continuité, particulièrement au sein de la Haute-Cuisine gastronomique québécoise qui est décrite comme étant «*en mutation*».

Notre approche naturaliste s'inscrit également en conformité avec la méthode par cas, du fait que les résultats de l'étude découleront de l'observation sans manipulation (autant que faire se peut) et sans qu'il y ait tentative de contrôle de l'action dans son contexte naturel (Yin, 2003).

Dans la mesure où nous souhaitons que les résultats de notre recherche soient transférables à défaut d'être généralisables (Lincoln & Guba, 1985) ou reproductibles et qu'ils puissent inspirer d'autres organisations du domaine, voire d'autres secteurs d'activités, l'étude de cas multiples nous semble de mise. Cette démarche permet une exploration plus vaste en procurant, d'une part par sa diversité une plus grande richesse aux résultats, et d'autre part, elle permet, par l'abstraction de ces cas, la construction d'un idéal-typique à des fins de comparaison, tel que Maggi (2011) le suggère. Dans le cadre de cette thèse nous adoptons par conséquent une démarche «*comparative*» en explorant empiriquement plusieurs cas (Patton, 2002 ; Yin, 2003). Ces cas, appréhendés à travers une approche holistique (Yin, 2003), seront étudiés et observés in situ en période de pointe (fins de semaine, saison touristique, période des fêtes, etc.). Ainsi, la probabilité que les cas «*expriment les phénomènes examinés*» sera accrue et ceux-ci seront par conséquent de type «*intensité*» (Patton, 2002 ; Miles & Huberman, 2003).

4.3.2 Unités d'analyse et échantillonnage

Nous avons posé au fil de ce présent travail que le leadership résidait dans des mouvements initiés par l'action d'un ou plusieurs sujets agissants (humains ou non-humains), ceux-ci étant toujours intégrés dans des processus d'actions en trans-action. Le cadre conceptuel que nous avons construit permet d'encadrer ce mouvement dans des activités dont les conditions diffèrent et ce, dans des temporalités distinctes. Il permet également de donner une signification à ladite action, qui par ailleurs révèle l'individu.

Les processus d'action étant centraux dans notre recherche, Patton (2002) estime, qu'il est requis dans une telle situation de se concentrer sur les événements, les crises, les incidents critiques et les périodes de temps spécifiques au cours desquelles il y a effectivement beaucoup d'action. Dans cette perspective, les périodes de préparation et de service en cuisine se présentent comme des occasions particulièrement appropriées pour mieux comprendre les processus d'action en cours qui produisent une ou des directions. Notre orientation théorique générale et les indices qui ont été collectés sur le terrain confortent ce choix.

De plus, cette situation d'analyse, à savoir les périodes de préparation et de service, nous apparaît pertinente parce qu'elle facilite certes la captation des mouvements en transaction, mais également, parce qu'elle met en scène: i) l'individu par le biais de son «agir»: ii) la communication liant les sujets agissants comme point de repère: iii) la trans-action entre le contexte, l'environnement global et les sujets agissants.

Les critères pour sélectionner les participants sont similaires à ceux établis pour la recherche exploratoire, c'est-à-dire que les chefs sélectionnés pour les entrevues doivent posséder un dossier de presse conséquent et/ou jouir d'une réputation confirmée par des sources pertinentes (affiliation à un regroupement, reconnaissance d'une association reconnue, figuration dans les guides gastronomiques, etc). Les critères de qualité, d'innovation, de créativité et de fraîcheur doivent être au coeur du discours médiatique de l'organisation que nous pouvons capter par le dossier de presse ou le site internet officiel de l'établissement. Contrairement à la recherche exploratoire au cours de laquelle nous

nous sommes limitée à la région de Montréal, l'étude a été étendue à la ville de Québec et dans l'Estrie.

La sélection des cas pour les observations en cuisine (5) a découlé des entrevues selon la stratégie par choix raisonné ⁹³ recommandé par Patton (2002). Cette approche consiste à cibler les cas stratégiquement en fonction des informations disponibles. Ainsi, nous avons demandé à observer le travail en cuisine quand l'entrevue a été particulièrement riche et généreuse, lorsque nous avons perçu l'ouverture du participant à discuter avec authenticité des enjeux auxquels il fait face (pour mesurer cette authenticité nous avons toujours étudié le discours médiatique du participant avant l'entrevue). Un aspect captait particulièrement notre attention: le questionnement et/ou le doute de soi-même, spécifiquement en matière de leadership, qu'expriment souvent implicitement les chefs. En basant nos choix sur ce dernier point, nous avons biaisé notre échantillon pour nous intéresser à des chefs réflexifs au regard de leur action et de leur métier.

Le doute exprimé par ces chefs explique en partie une difficulté à laquelle nous avons fait face et qu'il est requis à ce stade de discuter. Tous les chefs de cuisine (cinq) que nous avons sollicités pour aller observer leur travail en cuisine ont répondu par l'affirmative. Cependant, l'idée même de cette observation les a plongés dans un état de stress très palpable qui s'est souvent traduit par des annulations de dernière minute avant la première observation prévue. Nous présumons que notre présence n'était pas souhaitée lorsque ces chefs jugeaient que les conditions (beaucoup de clients prévus à la même heure; mise en

⁹³ Traduction libre de "purposeful sampling"

place de service non complétée; absence d'un cuisinier, etc.) pouvaient engendrer une perte de contrôle du service. Un des chefs à qui nous avons demandé la possibilité d'observer s'inscrit dans ce cas de figure. Nous avons eu son assentiment pour une éventuelle observation en cuisine qui a été annulée à deux reprises le jour même. Nous n'avons pas insisté. Il y a eu une seule observation effectuée au troisième terrain, parce qu'un incident au cours duquel il y a eu une perte de contrôle ponctuelle lors du coup de feu, a conduit en une fermeture de la part du chef pour une deuxième observation. Ce passage unique dans cette cuisine marquera toutefois, un point tournant de la recherche.

Ceci étant, dans trois des cas, lorsque cette barrière de «première fois» a été franchie, il n'y a pas eu de problème ou d'objection à répéter l'expérience. Un événement particulier a eu lieu lors de la quatrième observation sur le deuxième terrain. Ces deux événements seront cruciaux dans l'analyse des résultats présentés ultérieurement et décrits à la fin de ce présent chapitre.

À ce stade, nous faisons une parenthèse concernant le quatrième terrain et nous aborderons ensuite dans la prochaine section les dimensions de la collecte de données et les stratégies de terrain que nous avons développées.

4.3.2.1 Suivre une situation⁹⁴ en tant que méthode mobile

Comme Buchan & Simpsons (2018) le mentionnent, pour s'engager dans l'étude du caractère organique et dynamique du LAP, il est requis de développer des approches méthodologiques alternatives.

Un virage des chercheurs vers des méthodes dites mobiles est en cours dans les recherches processuelles. L'une de ces méthodes consiste à suivre ou dit autrement à «*marcher*» avec une personne par le biais de rencontres ponctuelles, à travers ses textes ou ses courriels conjugué à une mobilité virtuelle sur les sites Web, les forums concernant les mouvements de cette personne et ceux de l'environnement dans lequel elle évolue (Büscher & Urry, 2009 dans Buchan & Simpsons, 2018).

Nos observations sur le quatrième terrain qui s'inscrivaient dans une étude se voulant longitudinale, se sont abruptement terminées par le licenciement du chef pour des raisons économiques, licenciement qui s'est produit au moment même d'une conversation courriel (1^{er} novembre 2017) alors que ce chef nous expliquait les problèmes de coûts de main-d'œuvre qu'il rencontrait ponctuellement, la saison morte étant entamée (dans une région touristique). Deux heures après le dernier courriel explicatif, nous avons reçu ce message laconique: «*Je viens de me faire renvoyer*». Nous «*marchons*» depuis avec ce chef que nous avons rencontré 9 fois ensuite jusqu'en juillet 2018 dont deux rencontres ont été entièrement enregistrées et retranscrites. Au cours de ces rencontres nous avons parlé de

⁹⁴ Traduction libre de « shadowing situations »

comment il avait vécu cet épisode, comment il envisageait la suite de sa carrière, des expériences qu'il vivait en temps 0 et nous lui avons présenté tous nos résultats à des fins de discussion et de validation. Les traits saillants de ces rencontres sont présentés dans le tableau 10.

Date	Thèmes abordés	Durée
10 novembre 2017 Enregistrée	Les circonstances du licenciement en détail Parcours avant Le métier en général Le métier au Québec par rapport à l'Europe L'intérêt pour la musique classique	2h
9 mai 2018	L'excitation de relever un nouveau défi Le déménagement à Montréal La volonté de faire une différence Présentation des résultats à ce jour	1h
14 mai 2018 Avec Laure Cabantous Enregistrée	Surtout pilotée par LC concernant le métier et la structure des services Récit de ce qui se passe dans l'élaboration du nouveau projet Processus de création des plats Comment l'art influence la cuisine	3h
22 mai 2018	Remise de sa biographie manuscrite Le doute quant au fait d'être dans l'ombre d'un chef très médiatique Divers questionnements	1h
29 mai 2018	Expression du désaccord net au regard du leadership observé actuellement dans les cuisines Volonté de rencontrer la DG à cet effet Discussion sur l'élaboration d'une structure collaborative à présenter à la DG	1h
14 Juin 2018	Récit de la rencontre avec la DG Expression des doutes : «de belles paroles» Explication d'un projet qu'il pilotera en juillet Affirmation claire de ce qu'il ne veut pas pour la suite	2h

4 juillet 2018	Essentiellement présentation des résultats Discussion, validation Suggestions pour illustrer	2h
19 juillet 2018	Explication en détail du déroulement en cours du projet Expression du total désaccord avec les prescriptions et façons de faire du chef exécutif Annonce de son intention de quitter à la fin août le groupe qui l'emploie	2h

Après un passage dans les restaurants d'un groupe influent à Montréal de novembre 2017 à début janvier 2018 et de mai à septembre 2018 en tant que chef, il occupe maintenant un poste de chef exécutif dans un nouveau restaurant à Montréal. Nous suivons ce chef et le DG de ce nouvel établissement qui tentent ensemble de créer un «buzz» médiatique sur Instagram, Facebook et à travers les forums où discutent et écrivent les foodies. Entre janvier et mai, période sans travail par choix, il a écrit une biographie de près de 120 pages, dans laquelle il décrit son enfance marquée par des odeurs et des goûts spécifiques, la curiosité des textures, l'importance du tactile et le souvenir des repas festifs qui avaient régulièrement lieu dans sa famille. Ces éléments marquent non seulement sa cuisine, mais également le «comment» il interagit avec sa brigade.

Nous pouvons y lire, en outre, son apprentissage de la cuisine, son parcours jusqu'à son arrivée à Montréal et sa vision du métier. Nous avons en notre possession cette biographie qui a été initialement écrite à la main. Nous l'avons entièrement retranscrite sur ordinateur.

4.3.3 Collecte de données et stratégies de terrain

La recherche globale bâtie sur le principe de la triangulation (Lincoln & Guba, 1985; Patton, 2002; Yin, 2003) recoupe trois méthodes de collectes de données principales. Ces trois méthodes sont: l'entrevue semi-dirigée, l'observation dans les cuisines lors des périodes de préparation et de service et la documentation disponible dans les médias écrits et visuels, les réseaux sociaux ainsi que les préfaces de livres de recettes écrites par les chefs eux-mêmes. Enrichi par de nombreuses conversations avec deux des membres de notre comité et une chercheuse extérieure au comité, le journal de bord débuté dans la recherche exploratoire est toujours tenu mais plus sporadiquement.

4.3.4 Entrevues en profondeur semi-dirigées

Lors de la deuxième étape de la thèse, nous avons d'abord poursuivi la série d'entrevues avec les chefs de cuisine.

Nous avons sollicité les chefs par courriel en utilisant généralement l'adresse «Info» des établissements où ils travaillent. Nous avons sollicité 79 chefs selon les critères de sélection précédemment établis. Nous avons rencontré 32 chefs, 6 cuisiniers et une critique gastronomique. Nous avons effectué 42 entrevues formelles, incluant, après validation de sa pertinence auprès de notre directeur de thèse, une entrevue avec notre ex-associé qui était chef exécutif dans nos établissements. Parmi les chefs rencontrés, seulement quatre sont des femmes et 24 font partie de la relève actuelle. Inchangés, le guide et les

thèmes abordés au cours de l'entretien avec les chefs de cuisine sont présentés en annexe 1.

Avec l'autorisation d'un des chefs de cuisine (la brigade 1), nous avons eu l'opportunité de discuter avec 6 cuisiniers/plongeur membres de la brigade qui sur une base volontaire ont accepté de répondre à nos questions. Pour des raisons éthiques, ces entretiens dont le contenu a été préalablement discuté avec le chef de cuisine, se sont déroulées sous forme de discussion ouverte. Ces rencontres ont eu lieu pendant les heures de travail. Nous trouvons donc très délicat d'aborder directement la notion de leadership dans ce contexte. Nous avons cherché plutôt à comprendre le point de vue des membres de la brigade en les faisant s'exprimer sur leur conception du métier, les motivations liées au choix de celui-ci et surtout leurs impressions quant à son exercice pendant les périodes de service et de coups de feu. C'est notamment par la description des coups de feu, que nous avons pu saisir des thèmes récurrents et congruents avec les propos des chefs eux-mêmes (notamment la notion d'adrénaline; l'identification aux sports extrêmes; la forte appartenance à «la» communauté qualifiée «à part»; l'importance de la qualité du travail).

Cette approche qui répond à la recommandation de Guba & Lincoln (1989) dans (Miles & Huberman, 2003), demande qu'on se donne un échantillonnage qui vise une «*variation maximale, une quête délibérée, de contre-exemples ou de variations*» (Patton, 2002; Miles & Huberman, 2003). Cette démarche a eu lieu dans trois des brigades observées, mais pas de manière aussi formelle. En effet, le chef de la brigade 2 nous a autorisée à discuter informellement avec les cuisiniers à la fin de chaque observation et le chef de la brigade 4

laissait libre cours aux conversations, même pendant le service. C'étaient les cuisiniers eux-mêmes qui jugeaient du moment opportun pour le faire. Cette partie de la recherche nous a permis d'effectuer des analyses synchroniques et parallèles des données (Barley, 1990).

4.3.5 Observation non participante en cuisine

Cinq chefs de cuisine ont accepté notre présence en cuisine et nous avons effectivement, comme nous l'avons déjà spécifié, investi 4 terrains. La première observation en tant que telle a eu lieu au mois de juin 2016 et la dernière en octobre 2017. Nous avons été présente en cuisine 92 heures, réparties sur 13 journées particulièrement achalandées, comprenant 73 heures d'observation formelle du service et environ 19 heures de discussions informelles avec les cuisiniers et les chefs après la période du coup de feu. Nous arrivions généralement vers 16h en période de préparation et nous assistions au service qui débute généralement vers 18h30 et se termine vers 23h, soit 1h30 après la fin du coup de feu. Nous avons filmé et enregistré le service au cours d'une de ces soirées. La stratégie que nous avons élaborée s'est principalement construite et consolidée en l'expérimentant lors de notre première incursion sur le terrain qui s'est déroulée entre juin et septembre 2016 . En voici les grandes lignes:

Tout d'abord, à la première soirée nous expliquions verbalement l'objectif de la recherche et nous décrivions devant les membres de la brigade les éléments observés et inscrits dans notre carnet de notes. Cette introduction verbale était consignée dans un document qui était distribué à chacune des personnes en cuisine. Nous donnions également une copie à une

personne de la salle à manger pour une diffusion éventuelle de l'information. L'espace en cuisine étant généralement très restreint, les chefs nous installaient dans un coin de la cuisine où nous avions une vue sur l'ensemble du point de service mais duquel en silence, nous ne bougions pas pour ne pas déconcentrer les individus et interférer dans l'activité générale et fébrile qui se déroulait sous nos yeux. Debout, nous prenions les notes à même notre carnet, en gardant toujours un œil, certes sur le service en cours, mais aussi, étant installée à proximité de leurs trajectoires respectifs, sur les déplacements rapides des uns et des autres. Nous nous efforcions de maintenir un contact visuel avec chacune des personnes en poste afin de les inciter à poser des questions ou venir nous parler lors d'un creux pendant le service. Très rapidement, les plus audacieux venaient nous poser des questions auxquelles nous nous empressions de répondre avec beaucoup de détails. Cette stratégie s'est avérée très efficace et a généré à la fin des service de nombreuses discussions informelles tant avec les cuisiniers et les plongeurs qu'avec le chef de cuisine.

Lors des premières observations, nous prenions d'abord des notes sur l'organisation spatiale et matérielle de la cuisine, dessinions les postes de travail et nous ciblions les mécanismes pré-établis de coordination (minuterie; logiciel de transmission des commandes entre la salle à manger et la cuisine; système utilisé pour gérer celles-ci en cuisine; degré de la mobilisation de la structure hiérarchique, etc). Nous observions l'approche managériale du chef de cuisine, ses pratiques de direction tant en période de préparation qu'en période de service, et nous tentions de capter comment il légitimisait celles-ci. Nous nous intéressions spécifiquement aux modes divers de transmission de l'information, à la communication tant verbale que non-verbale au niveau du groupe à tout

moment durant les périodes de briefing avant service, de préparation, de service et de débriefing après les services. Cette communication est très souvent informelle. Nous avons tenté de repérer rapidement ces dispositifs de communication lors des incidents critiques qui sont nombreux en période de coup de feu. Lors de ces incidents, nous observions les dynamiques en mouvement, les mécanismes de régulation en tentant de capturer spécifiquement les actions et les paroles de chacun des acteurs impliqués et nous notions les effets immédiats qu'ils produisaient.

Dans la même veine, les mouvements de coordination émergente ont particulièrement attirés notre attention. Ceux-ci survenaient principalement lors d'événements inattendus. Ce focus particulier nous a permis de capturer comment le leadership change de mains, circule et comment ce leadership travaille dans l'action. Tout en conservant une flexibilité quant à l'émergence éventuelle de thèmes différents (Patton, 2002), une attention particulière a été portée sur toutes les formes de communication issues de l'expérience incarnée du leadership telle que décrite par Ropo & al (2013) et Fisher & Reiser-Robbins (2015).

Suite aux premières observations, outre nos impressions notées dans le journal de bord, nous écrivions deux rétroactions, une première plus élaborée pour le chef lui-même et une deuxième pour l'ensemble de la brigade, et les envoyons par courriel au chef. En demeurant extrêmement attentive aux considérations éthiques et sans jamais cibler un individu en particulier, nous décrivions factuellement les façons de faire qui nous avaient frappée, nous relevions les pratiques ou mécanismes de régulation qui caractérisaient particulièrement le

groupe et nous expliquions comment nous avons compris la coordination du groupe, observée pendant le coup de feu.

La dernière observation de cette première incursion en cuisine a été effectuée au début du mois de septembre 2016. La deuxième incursion ne débutera qu'au mois de juin 2017. Cette pause sera ponctuée par un retour important dans la littérature récente de la perspective *as practice* du leadership, un examen approfondi de la *Vita Activa* d'Hannah Arendt, la rédaction de deux articles présentés dans des conférences et un débriefing avec notre directeur de thèse afin de nous positionner adéquatement au regard de ses propres travaux sur les chefs d'orchestre auxquels nous avons participé de façon active tout au long de notre doctorat. Le va-et-vient continu entre les deux terrains qui présentent beaucoup de similitudes est partie prenante de l'analyse globale qui est présentée dans cette thèse.

Tous ces éléments nous ont permis un recul et nous ont conduite à un important exercice de réflexivité qui s'est encore avéré nécessaire afin de surmonter un enjeu important. Nous avons remarqué que nous avons tendance lorsque la prestation du chef de cuisine nous «impressionnait», à observer plus subjectivement les activités en cours. Afin de surmonter cette situation qui peut devenir problématique dans le cadre d'une recherche, dans un des cas nous avons déjà espacé de plus d'un mois les deux premières observations: la première avait eu lieu le 30 juin, la deuxième le 22 août et la dernière le 2 septembre. Lors de cette pause, un retour assidu dans les données issues du terrain concernant les chefs d'orchestre nous a permis de prendre un recul et surtout, sans changer les points de repère, de structurer davantage la deuxième incursion à venir.

4.3.6 La documentation

La documentation disponible dans les médias écrits et visuels, les sites Web officiels des établissements participants, les guides gastronomiques, les critiques, les réseaux sociaux et les préfaces de livres de recettes écrites par les chefs eux-mêmes s'avèrent utiles pour décrire au niveau macro-institutionnel le discours et la rhétorique culinaires pouvant se retrouver dans le sens que les chefs et cuisiniers donnent à leurs activités diverses (Ferguson, 1998; Rao & al, 2003). Ces documents permettent également de dévoiler l'effet performatif de ces discours dans la présentation que les acteurs du domaine font d'eux-mêmes ou motivent certaines de leurs décisions ou actions (Simpsons, 2016). De plus, ils révèlent les sources de pression que ceux-ci peuvent exercer dans la vie quotidienne de la restauration (Balazs, 2009; Johnson & al, 2005; Mainemelis & al, 2015).

Le tableau 11 présente un aperçu des données collectées dans cette thèse. Une liste détaillée des entrevues et observations effectuées est également présentée en annexe 3.

4.3.7 Deux points tournants lors de la collecte des données

Bien que familière à l'univers de travail pressurisé et à la vitesse d'action très élevée lors des coups de feu, la prise de note dans ce contexte a été très difficile. Les incidents opérationnels sont nombreux, ils font partie en quelque sorte de la routine et plusieurs se produisent simultanément. Cependant deux événements ont été déterminants dans les résultats et l'analyse qui seront ultérieurement présentés. Les deux prochaines sous-sections en expliquent la teneur.

Tableau 11: Aperçu des données collectées

Entrevues	Observation	Documents visuels et médias	Documents écrits
32 chefs de cuisine 6 cuisiniers 1 critique gastronomique 1 chef de cuisine qui a abandonné le domaine Nombreuses discussions informelles avec les chefs afin de discuter des rétroactions	73h :12 services Brigade 1: 18h Brigade 2: 24h Brigade 3: 6h Brigade 4: 25h Environ 19h de conversations informelles après la fin des service 2 heures film Notes observations Observations mobiles : 14h	2 Vidéos documentaires 32h: Compétitions de cuisine Les Chefs la Brigade ! Saison 4-5-6 Sites Web Guides gastronomiques Médias sociaux	Journal de bord Rétroactions aux chefs et aux brigade E-mail conversations avec les chefs Transcription du livre écrit par le chef de la brigade 4

4.3.7.1 Comparaison déterminante

À la fin du mois d'août 2016, les observations de la brigade 2 étaient en cours et celles de la brigade 3 s'amorçaient (3 soirées étaient prévues). La brigade 2 avait une structure militaire très assumée. Par tous. Le chef dans la jeune trentaine, vraiment directif lors des services, faisait preuve d'un perfectionnisme extrême et ses pratiques de contrôle étaient un peu déroutantes compte tenu de l'idéologie managériale contemporaine. Cependant, lors des coups de feu, nous observions un ajustement mutuel collectif à l'action exceptionnel qui se traduisait par une coordination hors norme dans l'équipe. Très organique, cette coordination n'était pas régulée par des minuteriers, pouvait varier en termes de temps global, mais au moment requis tous étaient ensemble autour des assiettes.

Très à l'écoute malgré la haute pression et le système taylorien en place, les uns et les autres s'aidaient s'il le fallait. L'observation dans la brigade 3 a eu lieu 4 jours après la deuxième dans la brigade 2. Le contraste a été frappant. Se réalisant au sein d'une hiérarchie se voulant aplanie, la coordination entre les membres de cette brigade reposait sur des dispositifs technologiques très formalisés. Un étonnant calme régnait dans cette cuisine, même pendant le coup de feu. Vraiment très efficace, la coordination entre les membres de la brigade se réalisait toujours à l'intérieur des 12 minutes fixées par la procédure. Jusqu'à ce que, lors d'une de ces coordinations à la toute fin du coup de feu, l'échéancier soit largement dépassé par un des cuisiniers. Pendant ce retard de plus de 10 minutes, nous avons noté une inertie momentanée et totale au sein de l'équipe. Lors de cet incident, tous sans exception se sont arrêtés, et immobiles, ont fixé leur collègue sans faire

un geste pour l'aider. Pendant ce moment où les mécanismes de coordination pré-établis n'étaient plus à l'oeuvre, aucun ajustement mutuel collectif à l'action n'a été noté. À partir de cette observation où nous avons été en mesure d'identifier clairement l'inertie du groupe quand la formalisation qui les régule n'est plus effective, notre attention s'est essentiellement dirigée sur l'émergence et le développement de ces ajustements contextuels dans le cours des services.

4.3.7.2 Manipulation involontaire

Au printemps 2017, il est établi avec le chef de la brigade 2 que nous pourrions être de nouveau dans sa cuisine lors de cinq services supplémentaires qualifiés par lui «plus difficiles», confirmant de ce fait, le choix implicite des précédents. Prévue le 24 juin 2017 (congé férié difficilement prévisible en général), cette observation aura lieu avec près de neuf mois d'intervalle entre celle-ci et la dernière. À notre arrivée, nous notons immédiatement, à part quelques cuisiniers aux postes opérationnels de premier niveau, la grande stabilité de la composition de la brigade. Nous sommes accueillie très chaleureusement par le chef, le sous-chef et tous les cuisiniers qui nous connaissent. Après les salutations et la présentation des nouveaux membres, nous nous installons dans le coin habituel. Le chef et le sous-chef circulent constamment dans la cuisine. Ils anticipent qu'il y aura beaucoup de clients dans un laps de temps très court. Cependant, situation nouvelle qui nous met déjà mal à l'aise: avant le coup de feu, le sous-chef sort souvent du «circuit» pour venir discuter avec nous.

Ce fut un service extrêmement difficile au cours duquel le coup de feu a eu lieu en deux vagues et fut surtout ponctué par beaucoup d'incidents et de malentendus dans sa première portion qui, malgré tout, ont été très bien maîtrisés. Entre les deux vagues, le sous-chef vient encore vers nous, d'autres cuisiniers s'approchent pour discuter de ce qui vient de se passer. D'expérience, nous savons que ce moment est critique dans un service difficilement prévisible. Si l'équipe relâche trop et qu'une autre vague arrive, c'est la perte de contrôle car l'attention requise n'est plus au rendez-vous.

Consciente de la problématique, nous ne savons pas trop comment réagir, mais très rapidement, c'est le chef qui rappelle les troupes à l'ordre. Le mal était fait. Devant trop s'appuyer sur les mécanismes de coordination pré-établis, l'équipe, déconcentrée lors de la deuxième vague, a eu de la difficulté à retrouver la fluidité habituelle qui caractérise leur coordination contextuelle lors de la sortie des assiettes. Bien que nous ayons échangé cordialement après le service, le chef n'a pas donné suite pour l'organisation des autres observations prévues. Cet événement aura une incidence majeure dans l'observation ultérieure des actions et des mouvements qui contribuent à l'émergence et au développement d'une coordination contextuelle à l'action ainsi que de ceux qui sont responsables de sa neutralisation ou de sa disparition. Cet événement sera crucial dans l'analyse des données.

4.4 Stratégies d'analyse et interprétation des données

Dans le cadre de la recherche exploratoire, trois stratégies d'analyse ont été utilisées, la «*grounded theory*», la stratégie narrative analytique et la stratégie graphique (Langley, 1999). Nous prenons ancrage de nouveau dans ces stratégies et critères de fiabilité mobilisés lors de la recherche exploratoire (Corley & Gioia, 2004; Glaser & Strauss, 1967; Langley, 1999; Langley & Abdallah, 2011; Lincoln & Guba, 1985; Patton, 2002; Strauss & Corbin, 1990). Le temps, dimension cruciale et intrinsèque de l'agir social expliquant sa transformation continue (Maggi, 2011), nous ajoutons la stratégie de décomposition temporelle que nous permet l'observation de processus complet lors des services en cuisine. Stratégie qui rencontre de plus la notion de hiérarchie temporelle des activités proposée dans le cadre méta-théorique arendtien.

4.4.1 Différenciation des processus d'actions

En introduction de cette sous-section, rappelons que nous cherchons à expliquer comment sont réalisés les processus d'actions en interactions qui produisent une ou des directions, dans un contexte hautement hiérarchisé tel celui de la Haute-Cuisine. Rappelons également, que pour la Théorie de l'Agir Organisationnel, un processus d'action est une construction idéal-typique dirigée vers un résultat attendu et, que dans sa perspective, un processus organisationnel est un processus de régulation qui est «*le mode de se produire et de se développer du processus d'action*». La régulation constitue donc l'ordre des actions mises en œuvre vers le résultat attendu ou, dit autrement, la co-ordination des actions entre elles et vers ce résultat. Sous le prisme de l'ergonomie, Maggi (1996) a proposé trois formes

typiques de coordination: elle peut être i) par rapports réciproques avec règles d'ajustement mutuel ou préétablie, ii) par séquence avec règles de programme ou encore iii) au regard du résultat, avec règles standards.

Répetons que dans le cadre de cette thèse, nous avons l'ambition d'ouvrir la boîte noire du processus de coordination global en période de coup de feu, ce dernier étant la situation d'action faisant l'objet d'analyse. Dans le contexte de la Haute-Cuisine où le système taylorien-fordien prédomine, les types de coordination préétablies sont relativement faciles à identifier et cette identification sera effectuée en prenant ancrage sur les composantes de ces formes spécifiques proposées par Maggi (1996). L'analyse des dynamiques d'auto-coordination contextuelles qui émergent, se développent, se consolident, s'affaiblissent ou éventuellement disparaissent repose également sur ces composantes. Cependant afin de proposer une construction «*idéal-typique*» élaborée dudit processus tel que la TAO le propose, nous nous inspirons de la structure hiérarchique horizontale à trois niveaux soit le processus de conceptualisation progressif proposé par la «*grounded theory*» (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990; Corley & Gioia, 2004; Langley & Abdallah, 2011).

Ainsi, à partir des concepts et de thèmes inhérents aux dimensions globales trois et quatre issus de la recherche exploratoire qui sont fondamentalement en lien avec le caractère incarné des pratiques (voir annexe 2), les «agirs» correspondants à ces dimensions ont été identifiés dans les entretiens et les notes d'observation. En tant que première étape de la conceptualisation du processus de coordination contextuelle à l'action idéal-typique, ces «agirs» ont permis d'identifier des micros-pratiques matérielles discursives spécifiques

constituant la deuxième étape de la conceptualisation. Un développement de dimensions globales a suivi où les pratiques en intra-relations illustre le processus d'action contextuel à l'action en question. Cette deuxième structure hiérarchique horizontale à trois niveaux est présentée en annexe 4.

4.4.2 L'intentionnalité et la subjectivité des sujets agissants

Le choix des actions reposant sur l'intentionnalité et la subjectivité des sujets agissants (Maggi, 2011), nous avons procédé à une codification des entrevues, à partir des dimensions proposées par le cadre des logiques d'action (Déry & al, 2015) dans la perspective d'identifier quelles significations les chefs et cuisiniers donnent à leurs actions. À partir de cette codification, nous avons construit un tableau comprenant 4 dimensions soit i) Ce qui est valorisé; ii) Ce qui est non valorisé; iii) Ce qu'il/elle dit qu'il fait; iv) Aspire à; . Nous avons codifié 8 entrevues entières, dont celles des chefs qui dirigent les brigades observées et 10 % de chacun des autres entretiens. Pour fin de comparaison, nous avons fait l'exercice au complet avec l'entrevue d'Anne Desjardins, figure marquante et représentative de la génération précédente. Le tableau 12 présente un exemple issu de cette démarche. Les thèmes évoqués par les chefs se retrouvent dans la présentation de chacun des 4 cas au point 4.6 de la présente section.

Tableau 12: Thèmes issus de la codification de l'entrevue du chef #9

Valorisé	Non valorisé	Ce qu'il/elle dit qu'il fait	Aspire à
Le produit	Dire quoi faire (Tâches)	Création du menu	Rester un artisan
Tout faire de A à Z	Gestion (le bureau)	Gestion du personnel	Transmettre sa philosophie de cuisine
Apprentissage/expérience	Presse/flafla médiatique	Réunions	Savoir communiquer les goûts
Transmettre la connaissance aux cuisiniers	Relations publiques	Parler avec les cuisiniers	Cultiver la touche magique
La cuisine (espace)	Recettes/formalisation	Montrer comment faire	Croire en lui/elle
Goût/palais	Agenda	Goûter ensemble	Avoir confiance
La «touche» du chef	La grosse «tête»	Dresser les assiettes	Être au top, top, top
Respect envers le mentor	Jet Set	Contrôler le service et les assiettes qui sont servies	
Inspiration/passion	Devenir manager		
Créativité	École hôtelière		
Discipline /Hiérarchie			
Coup de feu/adréanaline			

Cette première étape a montré que le quotidien des chefs est marqué par une vive tension entre les 3 logiques qui souvent inconciliables, leur imposent de faire des choix contraires à ce qu'ils valorisent. Il en est ressorti une première constatation intéressante: contrairement à la génération de chefs qui ont fait naître et vivre la «Nouvelle Cuisine» en réfutant la logique formelle d'Escoffier, les chefs de la nouvelle génération entretiennent un rapport «amour/haine» avec la logique formelle, en ce qu'ils sont conscients que le

développement de leur créativité gagne à reposer sur une structure très formalisée dont toutefois les contraintes en matière de gestion les exaspèrent.

Ensuite, il existe une ambiguïté manifeste entre l'importance capitale du métier et de ses principes, dimensions référant à la logique traditionnelle et, le désir (le besoin ?) de distinction, marqueur de la logique charismatique, dont la quête implique la création d'une signature personnelle, laquelle se développe inévitablement par la reconnaissance de la créativité de celle-ci. Cette ambiguïté est d'autant plus renforcée que les chefs, tout en revendiquant leur individualité, se définissent toujours en faisant référence au groupe. Par exemple, nous sommes une «caste» (chef #1), des «pirates» (chef # 26) ou des «Ninjas» (chef # 6).

Cette double agentivité très manifeste dans les propos des jeunes chefs nous a conduite à un retour dans la littérature. Sans nous lancer dans la question sans fin à savoir ce qui distingue l'art de l'artisanat, nous nous sommes intéressée à l'opposition sociologique de l'art et du métier à travers les travaux de Sennett (2008, 2012)⁹⁵ ainsi que de ceux du pragmatiste Dewey (1934)⁹⁶. Nous avons dès lors envisagé l'«agir» culinaire comme une expérience à la fois matérielle et esthétique plutôt que de camper les deux dimensions en antagonisme.

⁹⁵ Ce que sait la main : La culture de l'artisanat ; Ensemble : Pour une éthique de la coopération

⁹⁶ L'art comme expérience

4.4.2.1 Une expérience matérielle-esthétique ?

Selon Dewey (1934: 80-82), «*nous vivons 'une' expérience lorsque le matériau qui fait l'objet de l'expérience va jusqu'au bout de sa réalisation*». Dans une expérience précise-t-il, «*il y a mouvement d'un point à un autre*». Dewey considère celle-ci comme esthétique lorsqu'elle est complète, harmonieuse, cohérente et intégrée. L'expérience esthétique accompagnant l'acte de fabrication ou de production dans la conceptualisation de Dewey a un lien organique avec la perception, celle-ci étant en relation très étroite avec l'action par le biais de l'œil et de la main. Ce lien «*intime*» entre la perception et l'action qui donne à l'expérience de fabrication son caractère esthétique «*c'est la transformation de la résistance et des tensions (...) en un mouvement vers un terme inclusif et profondément satisfaisant*». Pour Dewey, qui voit le rythme comme une «*variation ordonnée d'un flux d'énergie*», tant la récurrence que les variations du rythme sont des facteurs nécessaires à l'expérience esthétique, ils nous permettent par ailleurs d'observer cette expérience.

De son côté Sennett (2008), pour qui l'artisanat trouve à notre époque son foyer philosophique dans le pragmatisme, explique que l'artisan entretient un dialogue perpétuel avec son matériau. Lorsqu'il est très concentré, il peut perdre la conscience de son corps pour s'absorber complètement dans le matériau qu'il travaille pour le terminer. Cette expérience lui permet d'anticiper ce que le matériau doit être au stade suivant de son évolution encore inexistant. C'est le rythme qui lui permet cette expérience que l'on peut qualifier d'esthétique selon la description qui précède. D'une part, l'insistance sur un geste devenant maîtrisé par sa récurrence fait que l'artisan ne pense plus à ce qu'il fait, il focalise

son attention sur la vision anticipatrice. D'autre part, à l'inverse du caractère répétitif de la gestuelle de l'artisan, les changements de tempo (tant les grandes variations que les micro-pauses ou micro-reprises) sont cruciaux pour le maintenir en éveil. Selon Sennett, lorsque l'artisan vit cette expérience où «*il devient la chose à laquelle il travaille*», c'est lui qui établit le tempo.

Ce retour dans la littérature a été décisif pour notre analyse des données issues de nos observations. Non seulement les dimensions matérielle et esthétique étaient reliées mais aussi la notion de rythmes parallèles inhérents à l'expérience 'matérielle-esthétique' vécue par l'artisan éclairait les différentes facettes du travail en cuisine, permettait de distinguer les multiples mouvements et transformations observés lors des coups de feu et, de ce fait même, permettait de consolider la différenciation entre les processus d'actions. Nous avons en conséquence traité l'auto-coordination contextuelle à l'action comme une expérience matérielle esthétique.

4.4.3 L'écriture du narratif: une expérience matérielle-esthétique

Un exercice important de réflexivité a suivi notre lecture de Sennett et Dewey. Sans être un artisan dans le sens «matériel» du terme, nous avons compris que les pratiques de direction et de gestion que nous avons développées dans notre vie professionnelle antérieure reposaient sur le socle de l'esprit artisanal, le matériau étant les relations humaines⁹⁷. Nous avons compris que notre *modus operandi* dans tout ce que nous faisons

⁹⁷ Sennett dans « Ce que sait la main » soutient la thèse selon laquelle «*les capacités que possède le corps de faire et façonner les objets matériels sont les mêmes qui entrent en jeu dans les relations sociales*» p.388

s'inscrit dans la façon de travailler de l'artisan. Nous avons donc appréhendé l'écriture du narratif comme une expérience matérielle-esthétique au cours de laquelle nous avons complètement été en phase avec ce que nous écrivions. C'est suite à cet exercice d'écriture que nous avons procédé à l'analyse finale du «matériau».

4.5 Considérations éthiques

La présente recherche a été approuvée par le Comité éthique de HEC Montréal et respecte par conséquent ses conditions. La démarche que nous avons instaurée possède un caractère intime certain. La protection et le respect des émotions des personnes qui participent à cette recherche demeure au cœur de nos préoccupations. L'anonymat chez les cuisiniers et/ou les membres des brigades est un aspect crucial ainsi que les relations de pouvoir au sein de celles-ci. Ces dernières sont appréhendées ou observées avec beaucoup de discrétion.

Dans la prochaine et dernière section du présent chapitre, nous présentons les quatre cas en décrivant l'approche managériale du chef, l'organisation spatiale de la cuisine, le fonctionnement général, les pratiques incarnées qui caractérisent la brigade et le type de communication usuel. Dans la présentation de chacun des cas les mécanismes de coordination préétablis sont identifiés.

4.6 Présentation des cas

Les quatre brigades observées évoluent dans des restaurants dont l'excellence est reconnue dans de nombreux guides ou par les critiques gastronomiques. Les membres de la Brigade 1 sont considérés par la critique comme des «*pros*» et la cuisine qu'ils servent, sans être «*avant gardiste, ni branchée*», est classée dans le top 3 de leur région (1 à 3 selon les guides). Les établissements des Brigades 2 et 3 figuraient dans le prestigieux palmarès '*Canada's 100 Best Restaurants*' 2016 lors de nos observations. Si le travail de la Brigade 2 est toujours encensé dans l'édition 2017-2018, le restaurant où la Brigade 3 évolue n'y apparaît plus. Toutefois, la plupart des guides et critiques québécois s'entendent sur ce point: ce restaurant demeure # 1 dans sa région. La Brigade 4, dont le chef avait lors de nos observations récemment été présenté comme un artiste et était reconnu par un guide prestigieux pour l'originalité de sa cuisine, valorise les produits locaux et milite pour une prise de conscience écologique, durable et sociale des ressources. Dans sa vision, cette brigade ambitieuse vise à devenir le meilleur restaurant du Québec, voire du Canada. Le restaurant où travaille cette brigade est classé deuxième dans sa région.

4.6.1 Brigade 1

Dans la mi-trentaine, le chef de la Brigade 1, dont la formation classique s'est construite sur le terrain avec un chef de renom, privilégie le professionnalisme et la tradition qu'il peaufine «*quand c'est possible*», spécifie-t-il, avec les produits locaux. En entrevue, les propos de ce chef sont sans équivoques: l'important c'est son équipe. Cependant, bien qu'il

atténue les marqueurs de son autorité par l'entretien quotidien d'un esprit communautaire, il assume totalement son statut de chef: «*Nous sommes tous des frères et moi je suis le grand frère*». Le thème de la brigade en tant que «*famille*» est par ailleurs ressorti chez les 6 cuisiniers et plongeur lors de leurs entrevues respectives qui ont eu lieu ensuite. Au nombre de 12, cette brigade entièrement masculine comporte outre le chef, un sous-chef, 2 personnes au garde-manger, 2 personnes à la plonge, et les 6 autres sont des cuisiniers de «*ligne*». La ligne dans le jargon de la cuisine évoque l'organisation spatiale du service ou dit autrement la première ligne (*front line*) où les cuissons et le montage des plats de résistance s'effectuent pendant un service. C'est à cet endroit que les gens de salle récupèrent les assiettes qu'ils apportent aux clients. Lors d'un service achalandé, ils sont 8 en cuisine. La figure 4 illustre l'organisation spatiale spécifique de la cuisine de ce restaurant.

Dans cette cuisine, la ligne est dite américaine en ce qu'elle est horizontale. Il est intéressant de noter que le chef n'est pas au centre de la ligne comme ce type d'organisation le ferait penser, mais bien derrière la ligne. Gérées par un logiciel, les commandes arrivent par un terminal placé au centre de la ligne, et, ces commandes sont annoncées à voix très haute par le sous-chef positionné à gauche du terminal. Elles sont placées par ordre de leur arrivée au-dessus du 'passe', grande table organisatrice qui tient lieu de table chauffante pour garder les plats chauds quand ils sont prêts. Cet espace trace également une séparation entre les gens de salle qui récupèrent ces plats pour les clients. Une illustration d'un passe

est présentée à la photo 1. Les ‘tableés’⁹⁸ sont demandées verbalement et directement aux cuisiniers par les serveurs.



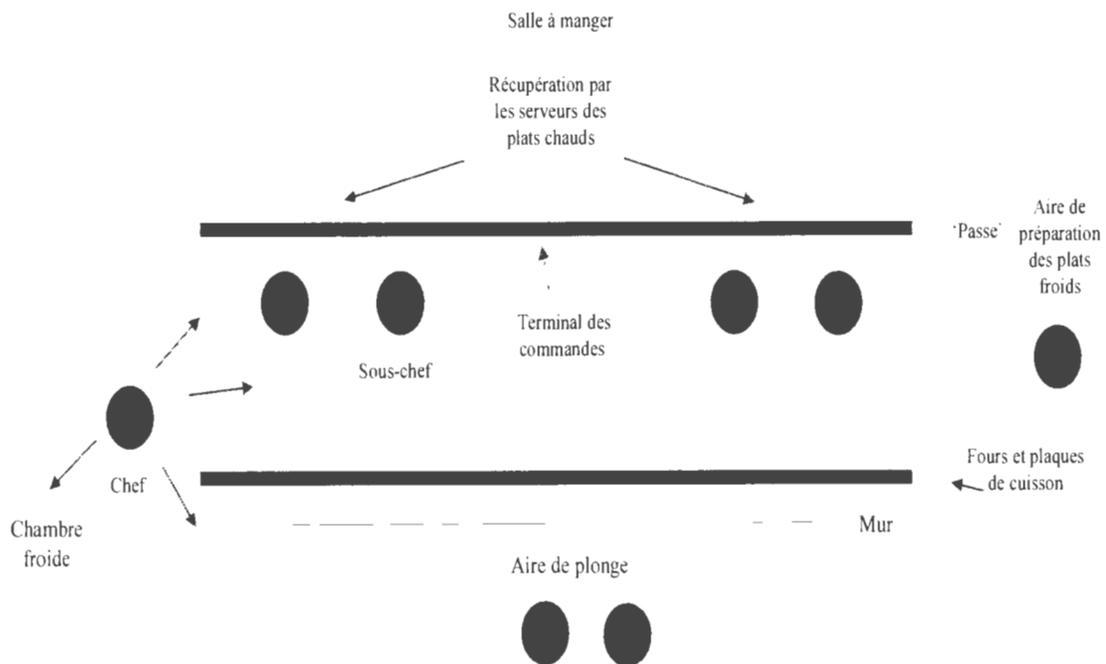
Photo 1: Le passe dans la cuisine de la Brigade 1

Pendant les périodes de préparation, chacun travaille seul dans un coin spécifique de la cuisine mais les conversations sont continues et l’humour est omniprésent. Il s’agit d’une discussion de groupe où chacun parle de sa famille, commente les nouvelles du jour, du service de la veille, de la fin de semaine précédente etc. On entend peu, voire pas du tout parler de cuisine. Le chef, constamment en mouvement, fait partie de la conversation générale et «mine de rien» goûte aux préparations en cours, sent les viandes, touche les légumes et, lorsqu’il n’est pas satisfait, rectifie le tir lui-même en expliquant verbalement très succinctement pourquoi. Les cuisiniers goûtent et sentent leurs préparations, mesurent

⁹⁸ Nous utilisons ce terme pour distinguer les tables de la cuisine et celles de la salle-à-manger

le sel, le poivre ou autres épices avec les doigts, évaluent les portions de salade par exemple dans la paume de la main, vérifient les cuissons par une pression du doigt etc. Tous demeurent cependant dans leur section. Lors des trois soirées où nous avons été présentes,

Figure 4: Organisation spatiale de la cuisine de la brigade 1



à deux reprises seulement nous avons vu deux membres de la brigade (le chef et le sous-chef les deux fois), goûter ensemble une préparation. Sans un mot, ils ont goûté simultanément en se regardant et, chacun sans se lâcher des yeux, ont donné leur assentiment d'un mouvement de tête.

Lors des services, chacun des membres est responsable d'un nombre précis de plats qu'il prépare seul de A à Z. Aucune minuterie n'est utilisée, sauf celle intégrée dans un thermo-

circulateur pour les cuissons sous-vide, celles-ci étant toutes contrôlées par le chef. Celui-ci, positionné derrière eux, amène à chacun des cuisiniers les produits requis pour compléter les commandes. Non exclusivement, le chef fait plusieurs grillades de viandes et poissons toutes vérifiées par le toucher en gardant l'oeil rivé sur ce qui se passe devant et à côté de lui. Il ne dit rien sauf quelques mots: «*attention ta viande change de couleur*», «*ta sauce réduit trop vite etc.*» et n'intervient qu'au besoin. Sur la ligne, il n'y a que le chef qui se déplace horizontalement, les cuisiniers évoluant autant que faire se peut dans l'espace imparti par leur poste. Bien que les pratiques incarnées observées lors des préparations se reproduisent en période de service, il est à noter que tous sans exception cessent à ce moment de goûter leur préparation. Le mot d'ordre devient: efficacité. Ainsi, cette brigade est d'une efficacité remarquable lors d'un service en termes de rapidité, au niveau de l'économie des gestes et des déplacements des cuisiniers ainsi que dans la standardisation des plats.

Cependant, lors des 'coordinations situées', la synchronisation est rarement au rendez-vous puisqu'il peut passer 15 minutes entre la première et la dernière assiette terminée pour une table donnée. En fait, à partir du signal donné par les membres de la salle à manger, les assiettes sont montées en silo par les cuisiniers qui en ont la responsabilité et déposées dès qu'elles sont terminées sous les éléments de la table chaude, sans coordination transversale autre que le signal verbal du service en salle à manger.

Il apparaît que les expériences issues des sens corporels au sein de cette brigade se vivent essentiellement de façon individuelle. Tandis que chacun entretient une relation corporelle

(sentir, goûter, toucher, voir) et temporelle par le corps (pas de minuterie) avec les produits qu'ils manipulent, ces expériences vécues des sens corporels et du temps semblent peu partagées entre les membres de l'équipe lors des coordinations situées. Bien que très rapides en période de coup de feu, les déplacements et mouvements entre les membres de cette brigade sont fluides et rendent compte de la sensibilité des uns au regard des autres.

4.6.1.1 Les logiques d'action

L'ADN de cette cuisine repose sur l'importance du métier et ses membres valorisent essentiellement les relations communautaires, deux dimensions centrales de la logique traditionnelle:

«On est une brigade, on est un peloton, on avance dans la vie en même temps, on est ici plus souvent ensemble qu'à la maison. On vient chercher nos sous ici et après on retourne à la maison. Mais on revient toujours ici. C'est une gang de rue ici, c'est une famille nommez ça comme vous voulez mais ça part presque d'ici avant d'être chez nous»

Le chef se dit passionné et définit la cuisine comme un «*sport artistique*» mais affirme d'entrée de jeu ne pas chercher à s'illustrer comme la logique charismatique le prescrit: «*ça me pue tellement au nez, tout ce qui est vedettariat, tout ce qui amène à juste briller*». Cependant, plus détendu quelques 30 minutes plus tard il nuance tout de même son propos en déclarant qu'il «*aimerait mieux être une légende qu'être une vedette*».

Et pour y arriver, il mise sur l'efficacité de son équipe: *«Quand on fait 20 couverts, c'est plate pour nous parce qu'on aimerait complexifier nos choses, mais quand on fait 200, c'est beaucoup plus facile à sortir. C'est ultra standardisé. Ultra. C'est le secret. Il n'y a pas d'autres secrets que ça. Tout est pesé. Tout est calculé. Pensé et repensé. Même l'été. Tout est fait pareil tout le temps».*

Reflétant une logique formelle bien campée, tout dans cette cuisine est envisagé dans une forme d'économie de temps, d'espace, de gestes et se traduit en termes d'argent. Très fier d'être l'employeur qui rémunère le mieux les cuisiniers dans sa région, ce chef copropriétaire porte à la fois le chapeau de l'actionnaire, du dirigeant et du représentant syndical auprès de son équipe et partenaires d'affaires. Bien que parfois tous ces paradoxes soient très difficiles à vivre de son propre aveu, il persiste parce qu'il aime fondamentalement son métier.

«Des fois tu te dis, pffffff tu sais, je crisserais donc toute ça là un moment donné ! C'est comme Mais j'aime ça. Malheureusement»

Bien que les membres de cette brigade donnent fondamentalement un sens communautaire à leur relation, la proximité qu'ils entretiennent avec leur chef et la fierté qu'ils affichent clairement d'être 'choisis' par lui, laisse à penser qu'une logique charismatique est également bien à l'oeuvre. Logique grandement décriée par le chef au regard de la starification des chefs et de la culture du buzz qui prévaut désormais dans le domaine, mais qui se révèle encore une fois dans ses propos dans la mise en valeur du groupe concernant

l'efficacité et la rapidité qui les distinguent lors des services, étant à ses yeux, leur signature originale.

4.6.2 Brigade 2

Dans la trentaine également, le chef de la Brigade 2 parle d'entrée de jeu de l'importance des produits dans ce qu'il nomme '*sa philosophie de cuisine*'. Le «*respect du produit à l'extrême*» fait carrément loi dans la cuisine de ce chef. Il faut dire qu'au cours de sa formation dans le circuit des cuisines étoilées au Michelin, la manipulation de certains produits lui a longtemps été interdite. Certains ingrédients dans ce type d'établissement sont réservés aux chefs de cuisine:

«Je n'ai jamais touché à des asperges blanches avant d'avoir 28 ans ! Je travaillais depuis l'âge de 14 ! Personne n'a accepté que je les touche avant. Ce n'est pas un boulot pour toi...il n'y a que le chef qui les cuisine moi je ne pouvais même pas les laver...Attends, c'est ridicule !!!! Mais jamais à ce moment-là je me suis dit c'est ridicule. Je me suis toujours dit, que je pouvais le faire moi aussi, mais j'ai toujours adoré le fait que je pouvais pas toucher, parce que je me suis dit wowwwww! ça va être quelque chose quand je pourrai le faire moi-même !»

Très perfectionniste de son propre aveu, en tant que chef il a encore le réflexe de se dire:

«Ça ne se touche pas (...) Tu as cette possibilité là, j'ai besoin de voir que tu as le respect, que tu es capable de prendre soin de ce produit particulier»

Ce chef qui dirige aujourd'hui une brigade de 40 sous-chefs, cuisiniers, pâtissiers et plongeurs, revient toujours au produit quand on lui demande ce qu'il préfère dans son métier de chef de cuisine. À ses yeux, l'enjeu principal est de transmettre les goûts à sa brigade:

«Il faut avoir une communication parfaite, c'est vraiment de la politique pour arriver à ce que l'on a dans la tête soit mis en pratique dans l'assiette. Avec constance aussi. Les goûts.... les goûts, c'est un univers impossible à gérer ! Imaginez mon goût, je dois le transmettre à 40 cuisiniers en même temps !».

Déjà en entrevue, où nous sommes installés à une table tout près de la cuisine ouverte, nous observons chez lui une acuité particulière, une sensibilité à l'environnement hors de l'ordinaire. Aux aguets, il semble tout voir et tout entendre. Nous avons l'impression qu'il a conscience en permanence de tout et de tous. Impression qui sera manifeste lors des quatre périodes de services observées notamment par une sensibilité considérable aux bruits.

Il dit beaucoup apprécier la hiérarchie des brigades, assume totalement son statut de chef et admet être autoritaire: *«je suis très directif pendant les services»*. L'organisation spatiale de sa cuisine est totalement cohérente avec ces affirmations. La 'ligne' dans sa cuisine est dite européenne, verticale contrairement à la ligne américaine. À chacune de nos observations en cuisine, positionné au bout de la ligne, aucune assiette n'est sortie de cette cuisine sans sa signature: celle-ci se matérialise par une herbe fraîche ou de la truffe noire

râpée qu'il dépose délicatement sur le haut de l'assiette. Lors d'un service achalandé, ils sont treize en cuisine. La figure 5 illustre l'organisation spatiale de la cuisine de ce restaurant.

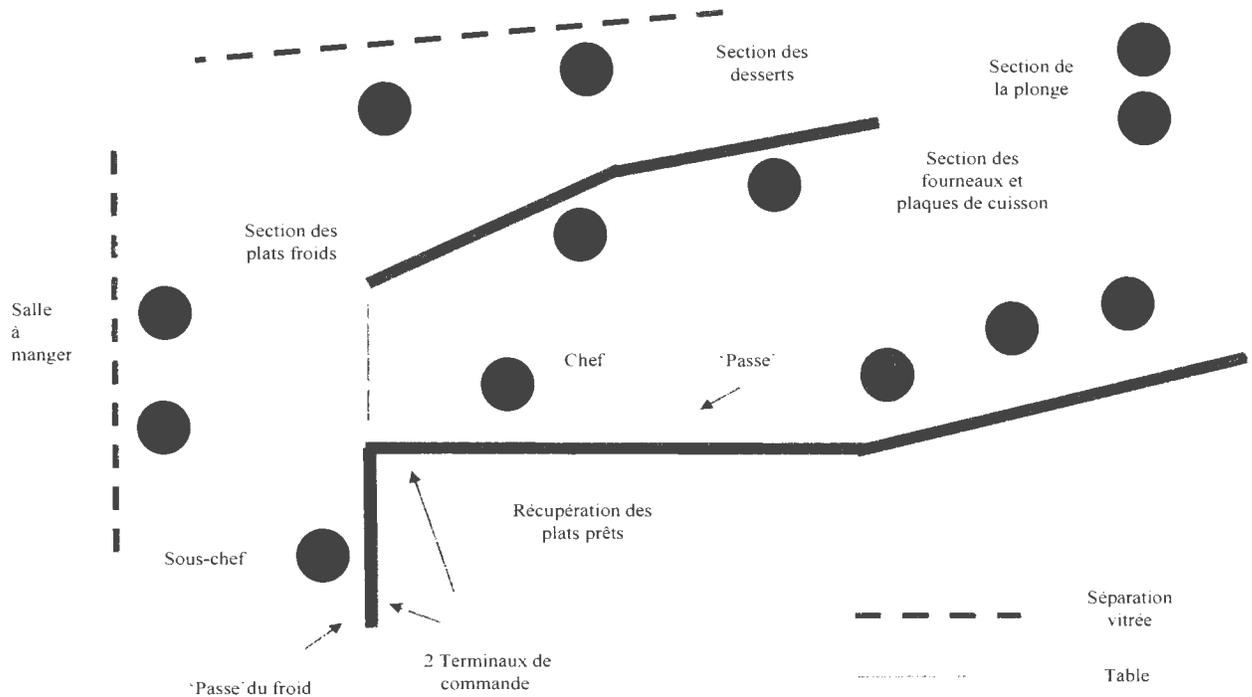
Les commandes et toutes les consignes envoyées par logiciel de la salle à manger sont reçues et réparties par un commis de la salle à manger attitré à cette fonction. Ce dernier est le seul membre de la salle-à-manger qui communique directement avec le chef pendant la période de service, sauf en cas de problèmes, ceux-ci étant réglés avec les chefs de rang en salle à manger ou carrément avec le maître d'hôtel. Le chef annonce toutes les commandes d'une voix très forte et chaque personne impliquée signifie par un oui tout aussi fort qu'il a bien compris son implication. Divisés par leurs fonctions respectives (viandes, poissons, légumes, sauces et garnitures diverses), plusieurs personnes participent à l'élaboration de chaque plat principal. Ainsi les cuisiniers de ligne, c'est-à-dire ceux qui sont positionnés dans la section des fourneaux et plaques de cuisson, s'avancent avec leur préparation vers le chef à chaque fois qu'une table est prête à être servie.

Les coordinations situées ⁹⁹ sont strictement initiées verbalement et directement au chef par le commis attitré à cette tâche qui ira également chercher les serveurs en salle quand la table sera presque prête à être acheminée aux clients. Ce chef ne supporte aucun attroupement des gens de la salle ni aucune conversation devant le passe et, en même temps, ne tolère pas qu'une table 'traîne' sous les lampes de la table chaude. Lors des services, bien que les équipements en cuisine soient de grande qualité et modernes, aucune

⁹⁹ Rappelons qu'il s'agit de l'assemblage des plats lorsqu'une table est demandée par les gens de salle

minuterie, aucun thermomètre ne sont utilisés et toutes les préparations sont effectuées avec des fourneaux et des plaques de cuisson traditionnels.

Figure 5: Organisation spatiale de la cuisine de la brigade 2



Les périodes de préparation dans cette cuisine sont très ‘vivantes’. Les cuisiniers travaillent chacun à son poste mais se ‘visitent’ régulièrement pour faire goûter aux autres ce qu’ils préparent. Les échanges verbaux concernent les préparations en cours et pendant ces courtes conversations, les cuisiniers sentent, regardent et parfois même écoutent (le bouillonnement des sauces ou une poêlée de champignons qui crépitent) les produits qu’ils manipulent essentiellement avec des ustensiles de base (couteaux, cuillères en bois, fouets, etc.) et très souvent avec les doigts. Le chef et le sous-chef toujours en mouvement entre les différents postes de travail se rejoignent fréquemment derrière le passe pour discuter

d'un ingrédient ou d'un produit précis en le goûtant, en vérifiant la texture, la fraîcheur ou la cuisson avec les doigts.

Le sous-chef montre aux cuisiniers moins expérimentés comment préparer les garnitures prévues dans les plats du jour. Il explique verbalement mais en manipulant les produits. En fait, il montre en faisant. Par ailleurs les juniors observent beaucoup. Ils arrêtent souvent carrément leurs activités, s'approchent et regardent de près ce que les seniors font. Le chef goûte tout, fait goûter, explique ce qu'il veut et repart vers un autre cuisinier. Il recommence l'opération tant qu'il n'est pas satisfait.

En effet, ce chef entretient une relation particulière avec les produits. Il les respire longuement, les touche, les scrute avec attention, les goûte, les regarde encore. Cette proximité avec le produit s'observe également chez les cuisiniers qui avant de ciseler du basilic frais par exemple, vont le sentir pendant un long moment. À l'image de la Brigade 1, tous mesurent le sel, le poivre ou autres épices avec les doigts, vérifient les cuissons par une pression du doigt et portionnent certaines préparations dans la paume de leur main.

Dans la perspective de mieux comprendre la vision finale du ou des plats du jour, à la fin de la période de préparation, chacun des cuisiniers prépare sa partie et les plats sont assemblés et goûtés collectivement.

En période de service, le chef et le sous-chef ne cuisinent pas. Au début du service quand les commandes sont encore espacées, ils sont encore toujours en mouvement, et le sous-chef plus particulièrement supervise et rectifie les premières préparations qui partiront au

montage des plats quand ils seront réclamés. Le chef retourne à son poste à chacune des coordinations situées. Toutes les pratiques incarnées que nous avons identifiées en période de préparation ont été observées en période de service.

Lors de l'initiation d'une coordination située, c'est le cuisinier responsable des pièces de résistance (viandes et/ou poissons) qui annonce verbalement l'ancrage du temps. Chaque cuisinier impliqué confirme par un simple oui très fort qu'il est en mesure de fournir sa partie dans le temps imparti. À partir de ce moment, c'est le chef qui, sans le marquer verbalement régulièrement, gère le temps avec le sous-chef en mouvement, et le rectifie au besoin. À deux minutes de l'assemblage final des plats, le temps est marqué verbalement par le chef et confirmé par tous. Au signal, tous arrivent avec les préparations et les assiettes sont montées. Sans montre ou minuterie.

Au cours des 4 observations de cette brigade en action, nous avons examiné environ 100 coordinations situées au cours desquelles la coordination transversale du montage de 4 plats en moyenne était requise. Bien que la durée des coordinations situées ne soit jamais la même et que parfois elle dépasse les standards établis par l'organisation (i.e 20 minutes), la coordination du montage des plats eux-mêmes et la coordination de leur élaboration se sont presque toujours réalisées de façon synchronisée. Nous avons noté deux incidents, les deux étant déclenchés par des demandes spéciales de la clientèle donc non spécifiées dans la commande officielle, ou non considérées/oubliées par la cuisine lors de sa production. La réciprocité entre l'expérience vécue par les sens corporels de chacun des membres de cette brigade avec les produits qu'ils manipulent s'est remarquablement manifestée lors

des quatre observations en cuisine au cours desquelles nous avons également été en mesure de cibler comment ils communiquent entre eux lors des coups de feu: quatre coups de feu très intenses (particulièrement le quatrième) où l'essentiel de la communication a été non-verbale. À part l'annonce des plats à servir et les consignes de temps qui sont données verbalement et résumées en deux ou trois mots, tout s'est passé par le regard, les gestes, le fait de sentir, toucher, d'écouter et de goûter constamment à deux ou trois les préparations. Le rôle fondamental de cette réciprocité dans la coordination lors des services, nous est apparu clairement.

Très concentré, chacun des membres de la brigade semble toujours très sensible et conscient des mouvements des collègues qui s'activent à proximité. En fait, même si chacun occupe un poste précis, avec des tâches précises, il semble impossible en période de coup de feu de dissocier une personne de l'ensemble du groupe. Lorsque qu'une table est réclamée, ils font tous corps autour des assiettes à monter et à servir.

La coordination émergente de grande qualité observée dans cette brigade, prend d'abord appui sur les pratiques de direction du chef et se produit lorsque celui-ci relâche la tension qu'il maintient subtilement jusqu'à ce que le coup de feu commence.

Ainsi, lorsque le chef de la Brigade 2 anticipe le début du coup de feu, il devient soudainement très directif. Il annonce les commandes avec un débit rapide, une voix forte et très ferme. Il exige une réponse immédiate et claire des cuisiniers. Si la force du *OUI CHEF !* significatif de leur entière réceptivité n'est pas à sa convenance, il fait répéter.

Particulièrement pointilleux sur les premières préparations et premières cuissons, les standards d'excellence sont ainsi implicitement rappelés. Quand le coup de feu commence, tout en conservant un style militaire dans l'annonce de chacune des commandes, il relâche graduellement la pression et devient dès lors essentiellement attentif aux multiples imprévus du service et des demandes spéciales de la clientèle, nombreuses dans ce type d'établissement. La coordination est rythmée par l'intensité soutenue de la production des commandes qui arrivent à une cadence très rapprochée. C'est à partir de ce moment que la coordination informelle, qui caractérise cette brigade, émerge naturellement.

4.6.2.1 Les logiques d'actions

La gestion est un mal nécessaire pour ce chef: un restaurant de Haute-Cuisine c'est tout de même à la base un «*grand business*». Cependant, faire figure de manager dans sa cuisine n'est pas une panacée pour faire face aux enjeux qu'il rencontre depuis que l'excellence de son travail est reconnue dans les guides les plus prestigieux. Il est clairement conscient des moyens pour développer sa créativité que lui amène la structure très formalisée dans laquelle il évolue.

«Ici, dans cette structure, j'ai la possibilité de grandir, de façon exponentielle, mais aussi dans ma profession individuelle. Cela tient au fait que justement je dois gérer beaucoup de monde, dans un niveau très sélectif et j'ai aussi la possibilité de dépenser pas mal d'argent pour ma créativité. Même bien sûr, s'il faut que je retourne par 4»

Ce chef est déchiré entre l'immense respect qu'il voue à son métier et le désir de devenir *«vraiment top top top»*. Parfois il se dit *«wowwww vraiment marre de ça (...) Le rôle de chef dans une entreprise comme ici, malheureusement.... c'est vraiment...ça t'enlève quand même de la cuisine. Même si on est à l'intérieur, même si... (...)* L'idée de devenir un manager et de rester un artisan c'est très difficile Parce qu'un cuisiner, j'aimerais bien que eux le comprennent, il veut continuer sa mission. Je veux dire, il y a des chefs qui sont dans le bureau toute la journée, je ne sais pas ce qu'ils font..... Il y a des chefs comme moi qui ne sont jamais dans le bureau parce qu'il y a trop de choses à faire dans la cuisine, mais je ne peux pas être toujours en cuisine....»

Il y a quand même, précise-t-il, beaucoup de choses à accomplir au niveau de la gestion du personnel: la presse, les médias, les événements à organiser, les rencontres avec les clients, les réunions avec la direction, la création des menus, *«tout ça, ça fait partie de mon travail»*.

«Plus je fais bien cela, plus le restaurant est plein, plus les gens sont intéressés à ce que l'on fait. Plus en même temps, je ne suis pas en cuisine. C'est très difficile à gérer»

Mais la question est déjà réfléchie, une carrière réussie à ses yeux implique ce passage. Il faut donc composer avec ces fonctions qui éloignent de la cuisine dans le sens de la transformation manuelle pure, de la transmission de l'assiette au client, d'un savoir perfectionné pendant presque vingt ans.

«Il se trouve qu'à un moment on a simplement plus le temps de le faire, alors que c'est notre norme et notre responsabilité. C'est comme si maintenant je dois transmettre en philosophie plutôt que prendre et transformer le produit brut...»

Il fait cependant des choix pour concilier son statut de dirigeant, la reconnaissance médiatique qu'il doit entretenir et sa passion pour la transformation des produits.

«Des fois l'entreprise m'oblige de faire des relations publiques à l'extérieur que je ne fais jamais, parce que les agendas...je n'ai pas d'agenda....je n'arrive pas à suivre les choses comme ça.... Par contre je parle beaucoup avec les cuisiniers !»

Alors que plusieurs chefs de cuisine multiplient leur apparition dans les médias, ce chef demeure assez discret. Il ne court pas pour être sur les planches ou devant la caméra. Au contraire. Il passe plus de 15 heures par jour dans sa cuisine: *«facile»*.

«Je vais vous montrer mon bureau, il est magnifique ! C'est ma cuisine ouverte...moi je suis bien ici. Je fais des heures, je suis bien ici. Je me sens bien. Je ne vois pas le temps passer ! Même à minuit, je peux rester plus. Des fois, il y a autre chose à laver ou écrire une recette ou penser...Ce n'est pas fatigant.»

Encore une fois, c'est une logique traditionnelle dominante qui donne un sens à l'action de cette brigade. Le respect voire le culte du métier, les relations de compagnonnage, la loyauté envers l'expérience des mentors sont des dimensions clairement valorisées dans

cette cuisine. Reconnaissant la nécessité économique ainsi que la logique formelle qui sous-tend l'organisation du travail comme des outils leur permettant d'accomplir leur mission, le groupe n'applique toutefois pas cette logique pour justifier leur action au regard de leur œuvre. Les recettes ne sont pas codifiées, quantifiées ni même standardisées: elles sont assujetties à la «*touche magique*» du chef, une vertu par ailleurs très difficile à transmettre selon ses dires. «*Ça prend des années à comprendre pourquoi certains l'ont et d'autres ne l'ont pas*». Figure très présente, une aura portant l'empreinte de la logique charismatique est entretenue autour de lui.

4.6.3 Brigade 3

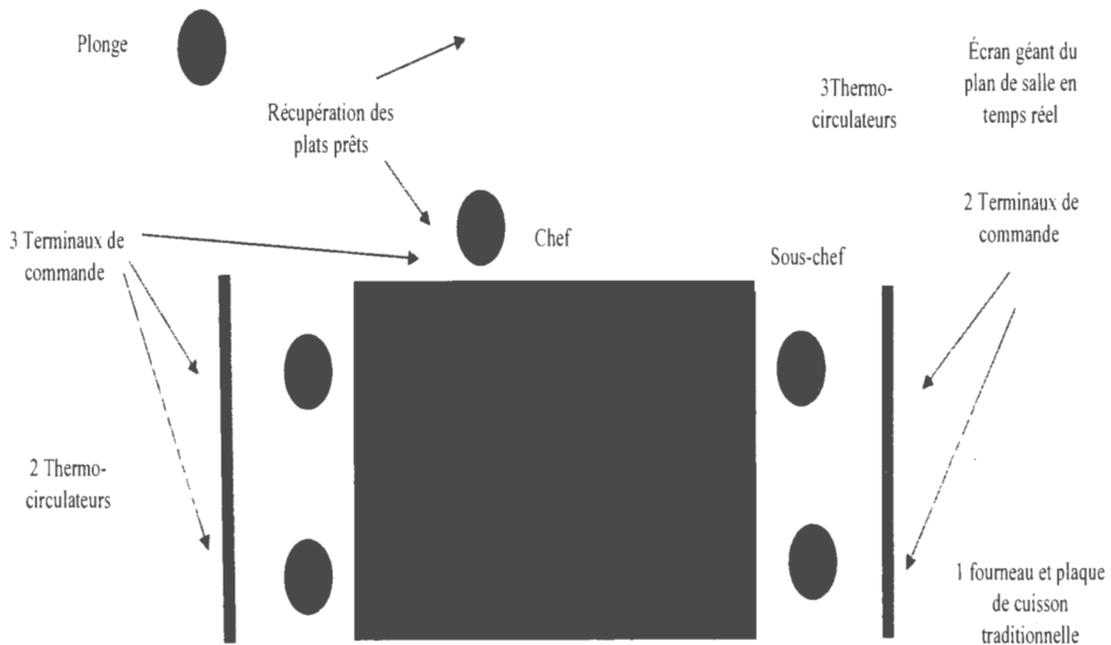
En entrevue, le chef de la Brigade 3 qui se dit «*immensément passionné par la cuisine*», insiste longuement sur la structure aplanie et l'importance du relationnel dans ce qu'il appelle tout de même «*sa brigade*»: «*Nous sommes tous égaux*» dit-il et «*chacun a un rôle à jouer*». Également dans la trentaine, ce chef propriétaire formé dans une école hôtelière et lors d'un stage dans un établissement réputé aux États-Unis, parle de projet collectif, de mission commune en évoquant son restaurant. Dès le début de l'entrevue, il évacue toute notion de performance: «*l'important c'est de faire de son mieux à chaque jour*». L'organisation spatiale de sa cuisine est totalement cohérente avec ses propos. La figure 6 illustre cette organisation spatiale spécifique lors d'un service, dans laquelle il n'y a pas de 'passe' ni de ligne traditionnels. Le restaurant n'étant ouvert que cinq soirs par semaine, ce sont toujours les mêmes six personnes qui sont présentes lors des services.

Dans cette cuisine, les commandes sont également gérées par un logiciel et tous les membres de la brigade possèdent un terminal à leur poste de travail. Les commandes ne sont pas annoncées verbalement et chacun organise son travail spécifique en fonction des consignes globales qui sont distribuées à tous via les terminaux. Dépourvu de tout marqueur d'autorité, le chef, qui ne cuisine pas lors des services, annonce et gère toutefois le temps. Rigoureusement codifié, c'est la formalisation de l'expérience du temps dans cette cuisine qui coordonne explicitement les opérations. La majorité des cuissons sont effectuées dans des thermo-circulateurs dans lesquels, rappelons-le, une minuterie est intégrée. Les 'tablees' sont réclamées par le service en salle via le logiciel et, à partir de ce signal, 12 minutes sont tolérées pour la sortie des assiettes.

Pendant la courte période de préparation que nous avons observée, chacun dans sa 'bulle' travaille en solitaire au son d'une musique relativement forte. Toutes les préparations et assaisonnements sont portionnés, pesés et mesurés avec des instruments spécifiques et sont manipulées avec des ustensiles. Bien que nous soyons consciente que ce respect strict des normes d'hygiène puisse être relié à notre présence, nous nous étonnons tout de même de voir très rarement quelqu'un goûter ou sentir ce qu'il prépare.

À vrai dire, nous n'avons vu que le chef goûter, pas toujours, les préparations effectuées sur la plaque de cuisson traditionnelle. Il convient de spécifier que les préparations conditionnées en sous-vide (majoritaires dans cette cuisine), bien que très goûteuses, ne dégagent pas beaucoup d'odeurs.

Figure 6: Organisation spatiale de la cuisine de la brigade 3



Lors de la période de service, à l’instar de la Brigade 1, chacun des membres de la Brigade 3 est responsable d’un nombre précis de plats qu’il prépare seul de A à Z. Le silence remarquable qui règne dans cette cuisine lors du service est ponctué régulièrement par les sonneries des différentes minuteries et le marquage verbal du temps par le chef. Les instruments et ustensiles utilisés pour monter les assiettes sont très sophistiqués et permettent une précision chirurgicale dans la disposition des aliments. Conformément à la période de préparation, rien n’est manipulé avec les mains, touché, senti ou goûté. Le coup de feu s’est déroulé dans un calme non usuel, particulièrement étonnant.

Les coordinations situées que nous avons observées lors de ce service se sont généralement réalisées autour du temps accordé. À partir du moment où une ‘tablee’ est réclamée, le chef indique verbalement les paramètres du temps qui s’écoule et signifie la limite lorsqu’elle est atteinte. Bien que non synchronisées, la majorité des assiettes ont été toutefois sous les lampes chauffantes à l’intérieur des 12 minutes fixées par la procédure. Les écarts, par ailleurs toujours comptabilisés et signifiés par le chef, n’ont presque jamais atteint plus de 2 minutes. Malgré une signature collective (un jet de purée au fond de chaque assiette assemblée), le chef contresigne chacune d’elle en passant un bloc entouré d’une pièce de feutre sur les contours pour les faire briller .

C’est vers la fin du service que l’incident critique raconté au point 3.3.7.1 a eu lieu. Cet incident nous a fait comprendre que l’expérience du temps formalisé au sein de cette brigade, est au fondement des processus de coordination tant du service, du montage de l’assiette que de la coordination située.

Nous n’avons pu identifier aucune émergence de coordination informelle entre les membres de l’équipe lorsque ce mécanisme de coordination explicite n’est pas en opération ou que ses standards ne sont pas respectés. L’inertie du groupe observée lors de cet incident donne à penser que la coordination entre les membres de cette brigade est strictement liée aux expériences formalisées du temps. Outre le reflet d’une certaine rigidité organisationnelle, cet incident éclaire également le caractère diffus des pratiques de direction (en tant que mécanismes explicites de coordination) qui s’exerce par une pression sociale du groupe. L’inertie observée et l’apparente absence de relation entre les cuisiniers

lors de cette coordination située peuvent se comprendre par le fait que personne dans la Brigade 3 ne semble entretenir une relation corporelle (sentir, goûter, toucher, voir, écouter) avec les produits qu'ils manipulent, lien particulier qui semble permettre la communication non-verbale en période de coup de feu et construire les coordinations informelles ciblées au sein des Brigades 1 et 2. Ce phénomène spécifique qui semble jouer un rôle central dans les coordinations situées notamment dans la Brigade 2 s'est également révélé dans les processus de coordination de la Brigade 4.

4.6.3.1 Les logiques d'action

Prenant assise sur la logique charismatique, le mantra de ce collectif inspiré est coloré par les notions de créativité, d'intensité, de passion, d'instinct, de vision, en somme une démarche artistique commandant l'oubli de soi. Cela dit, ayant «*vu beaucoup de gens s'y perdre*» le chef déclare se tenir volontairement loin de la foire médiatique.

L'important selon ce chef «*c'est de rester maître de sa créativité*»: néanmoins, il aspire paradoxalement à «*contrôler*» celle-ci dans les moindres détails. Ainsi comme nous l'avons précédemment évoqué, tout, absolument tout, est formalisé, standardisé et quantifié dans cette cuisine ultra technologique où tout «*frou-frou*» et «*fla-fla*» sont éliminés. Tout en expliquant que les émotions (marqueur de la logique charismatique), sont à la base de la cuisine, il est primordial pour lui de toujours «*garder la tête froide*» (rester objectif, pour employer les mots de la logique formelle) afin de s'assurer que l'on pense à tout, pour surtout «*éviter les erreurs*». Cependant dit-il quand il y a dérapage, «*j'aime mieux prendre*

2 minutes de plus, mais que les gens voient la différence que de me consacrer juste au temps puis de servir n'importe quoi, qui ne sera pas du tout le reflet de ce que l'on fait».

On remarque ici par la notion d'excellence implicite, la voix de la logique traditionnelle, qui se fait par ailleurs entendre également dans ce qui suit.

Bien qu'il fasse souvent référence à l'entente harmonieuse et à l'humanité qui existent dans son équipe, il regrette *«qu'il n'y ait pas de structure de détachement. Une secrétaire qui prend des appels, qui sont filtrés, qui met un point et vice versa dans les pourparlers qui créé une distance comme là où il y a une structure qui est plus établie».* En somme, une distance hiérarchique, comme la logique traditionnelle le conçoit. Toujours au regard de cette logique, lors de notre seule observation dans cette cuisine, il a été très évident que l'autorité que ce chef n'assume pas, est détournée vers un contrôle social très actif.

Admettant trouver difficile d'être toujours créatif, il dit chercher encore comment se ressourcer et atteindre un certain équilibre. Comme il le souligne:

«Comment faire pour trouver un équilibre dans un métier où c'est le chaos ? C'est un non-sens. Je ne sais pas comment le dire. C'est comme méditer dans une tempête».

4.6.4 Brigade 4

À la mi-trentaine, le chef de la brigade 4 insiste longuement dans son entrevue sur les dimensions relationnelles de la cuisine et sur l'importance capitale de son équipe:

«Vous voulez vraiment savoir ce que c'est la cuisine, ce sont des gens, des amis qui se sacrifient ensemble pour faire de la vaisselle pendant une demi heure parce qu'ils savent que c'est important de le faire. Ce n'est pas mettre des vestes blanches pour faire du «pipeau» à la télé pour montrer comment couper du homard»

Ce chef, dont plusieurs membres de la famille sont restaurateurs en France, s'est formé entre l'Europe et le Québec, dans des établissements de renom, étoilés Michelin en Europe, Relais & Chateaux et Quatre Diamants au Québec. Hyperactif et passionné d'art, ce chef écrit, peint et a déjà organisé un récital gastronomique avec un quatuor à corde de l'OSM. Sa cuisine, inspirée des couleurs, des odeurs et des textures de son enfance est reconnue moderne et créative par la critique. Animé par des idées égalitaires, il aspire à pouvoir offrir de la Haute-Cuisine 'durable' .

«Si je devais changer 'la' cuisine, j'aimerais faire une cuisine qui est abordable pour tout le monde, même si ok on a pas beaucoup d'argent mais on va quand même y aller une fois pour un anniversaire cette année. Quelque chose d'abordable, quelque chose d'émotionnel, quelque chose de 'sustainable' qui fait du sens»

Il se dit toutefois directif lors des coups de feu, en précisant qu'il n'est pas dictatorial et ne «gueule» pas. Pour lui, la hiérarchie en cuisine, c'est tout simplement un système qui permet d'être efficace collectivement.

«L'organisation à l'Escoffier¹⁰⁰ reste une des meilleures organisations parce que c'est comme ça que ça marche, division du travail, mais ça ne veut pas dire qu'on ne peut pas avoir une flexibilité par rapport à ça et ça ne veut pas dire que tout le monde doit être moins discipliné. Ce n'est pas une question d'obéissance, ce n'est même pas une question de légitimité, c'est une question de système. Il faut savoir que ce n'est pas parce que je te dis va me chercher une carotte dans le frigo que tu es mon esclave. C'est parce qu'il y a un système en placec'est juste que c'est la logique du système qui veut ça. Et il faut savoir que je respecte que tu me donnes un ordre et que je prends cet ordre parce que je sais que tu en as pris aussi des ordres et je sais que tu ne me le donnes pas de façon irrespectueuse. C'est juste que c'est un système qui est en place et c'est comme ça que l'on fait avancer la machine, tous ensemble comme une équipe ...»

D'entrée de jeu, ce qui frappe quand on discute avec ce chef, c'est l'exceptionnelle énergie qu'il dégage. La posture, les mouvements continuels du corps, la force de la voix et du rire, le regard direct, le rythme des pas, de la parole, l'intensité générale de sa présence témoignent de l'énergie qui l'habite.

Et c'est l'énergie qui circule dans cette cuisine qui nous happe de plein fouet dès que l'on franchit sa porte. Seulement quinze pour couvrir toutes les périodes de service (midi et soir), les membres de cette brigade ont travaillé près de 70 heures par semaine pendant la haute saison qui s'achève lors de notre passage. La configuration de cette cuisine est semblable à celle de la Brigade 1 où la ligne est de type américaine. La figure 7 illustre

¹⁰⁰ Le Taylorisme en cuisine

l'organisation spatiale de la cuisine de la Brigade 4. Lors d'un service achalandé, ils sont neuf en cuisine.

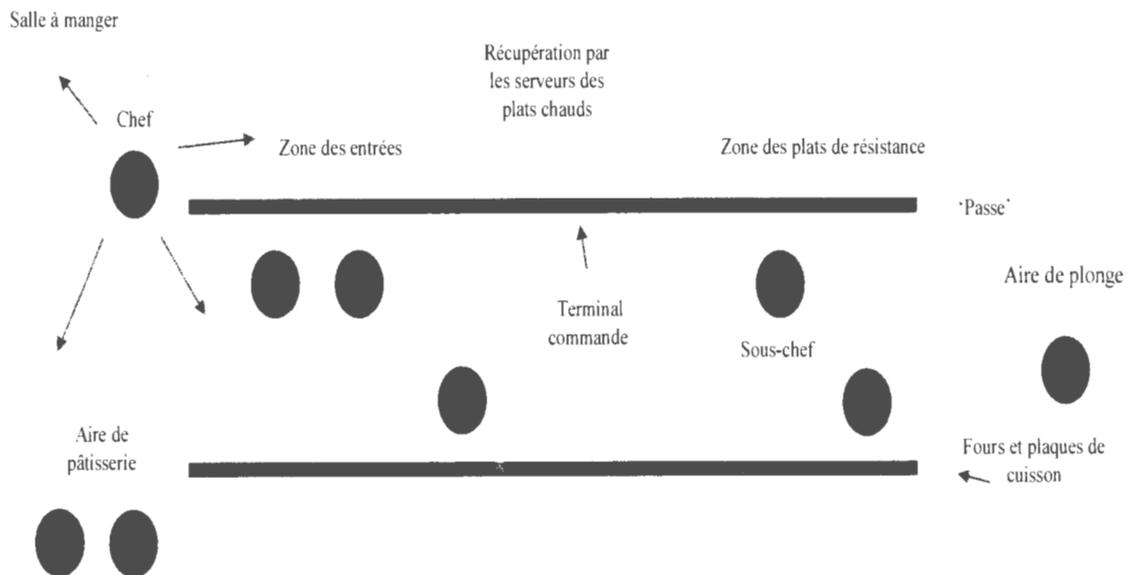


Figure 7: Organisation spatiale de la cuisine de la brigade 4

Lors des services, le chef se positionne au bout de la ligne à côté de la porte qui donne accès à la salle à manger, un lieu stratégique qui lui permet de se déplacer où il veut dans la cuisine. Au début des services, il se déplace constamment entre la salle à manger et la cuisine. Souvent en caucus, comme une équipe de football, les cuisiniers et le chef (qui s'installe de l'autre côté du 'passe' dans la zone des serveurs) discutent, rigolent, effectuent collectivement le dernier contrôle des plats et prennent souvent une photo avant le départ de ceux-ci vers la salle à manger. À plusieurs mains, ils stylisent la disposition des aliments dans chaque assiette. La signature dans cette cuisine se matérialise par un trait de sirop de bouleau de la région sur le pourtour de l'assiette dont la qualité est validée lorsque le chef recule un peu pour avoir un aperçu global du résultat. Il avance ensuite et fait une petite

correction sur chaque assiette. À ce stade, plus personne ne touche à rien. C'est le signal pour les gens de la salle à manger indiquant qu'ils peuvent amener les assiettes en salle.

Pareillement à toutes les autres cuisines, les commandes sont envoyées par logiciel, le terminal étant au centre de la ligne. Ces commandes sont reçues en plusieurs copies et, sans être nécessairement annoncées verbalement, elles sont réparties par le sous-chef main à main. La seule consigne verbale qui est donnée est celle de l'amorce des coordinations situées, reçue via le logiciel, et signifiée par le sous-chef.

Pendant les services, les cuisiniers travaillent en binôme et, à l'image du chef, sont constamment en mouvement d'un poste à l'autre pendant les périodes de préparation. Bien que les chambres froides, les postes de travail, l'économat, la cuisine en général soient particulièrement très bien organisés, on observe une sorte de chaos ludique entre les membres de l'équipe lors des préparations. En n'arrêtant jamais de travailler, tous parlent fort, bougent beaucoup, font constamment des farces et rient à gorge déployée. Dans cette cuisine, on entend chanter, on voit des pas de danse, on observe un brouhaha presque permanent, mais on constate surtout lors des services où la brigade devient relativement silencieuse une maîtrise, une attention aux autres et une concentration hors du commun.

Bien que ce chef accorde beaucoup d'autonomie à ses cuisiniers, il apparaît très sensible à son environnement, à la moindre variation de rythme, aux changements d'ambiance et anticipe toute baisse d'énergie qu'il contre immédiatement. Très en contrôle, il assume complètement son statut de chef. Souvent rassemblés autour de lui en période de

préparation, tous regardent, goûtent, sentent, touchent, écoutent ensemble leurs préparations. À l'image des Brigades 1 et 2, tous mesurent le sel, le poivre ou autres épices avec les doigts, goûtent les sauces avec ceux-ci, vérifient les cuissons par une pression de l'index et portionnent les préparations dans la paume de leur main. Aucune minuterie.

Lors des coordinations situées, c'est le sous-chef qui donne l'ancrage du temps et les binômes se coordonnent en s'observant mutuellement, sous l'oeil vigilant et sans équivoque du chef qui n'arrête jamais de circuler. Il ne semble pas y avoir de temps formel déterminé pour la sortie des plats par les cuisiniers. Ils sont cependant très efficaces et la coordination transversale est presque toujours au rendez-vous.

4.6.4.1 Les logiques d'action

Admettant son immense besoin de contrôle et son souci «*obsessif*» du détail, ce chef anti-conformiste, qui réfute d'entrée de jeu l'idée de «*magie*» en cuisine explique que son rôle principal est la formation. Quand il forme un cuisinier il dit procéder en faisant de «*l'ingénierie inversée*», c'est-à-dire la déconstruction par le cuisinier de ce qu'il a fait pour arriver au résultat qu'il présente. De son point de vue, exceller en cuisine passe par une «*compréhension logique de la physique*».

«Moi c'est comme ça que j'aime former, en leur donnant des chances aussi en les mettant devant le fait accompli. Mais je pense que montrer, expliquer, déconstruire, c'est pas mal plus intéressant, leur donner les raisons du comment et du pourquoi, je pense que dans

toutes formes d'éducation, c'est la voie à prendre. Puis laisser les gens devant leur propre...Je leur laisse aussi faire des tests des fois, même si je ne pense pas que ça va marcher....Je les laisse faire des tests puis (rires) quand ça plante en général je leur mets toujours un filet en dessous. Sans qu'ils ne le sachent mais....ça leur laisse l'opportunité de se faire les dents, de mettre en pratique leur théorie»

La première entrevue que ce chef nous a accordée, met en relief un croisement assumé d'une logique très formalisée et objective de la cuisine et le caractère communautaire de son approche qui englobe certes son équipe mais aussi les autres acteurs du domaine et de la région où il évolue (les agriculteurs, les fournisseurs, les producteurs locaux). S'appuyant également largement sur une logique traditionnelle, ce chef valorise tant l'expérience que le compagnonnage. À l'instar de beaucoup de chefs et cuisiniers, il considère le domaine comme un monde à part et compare une cuisine à un bateau de pirates où l'on fait confiance à un capitaine uniquement quand il a vécu et survécu à des batailles.

«C'est des vrais petits bateaux de pirates, on est dans un monde à part, fermé, on travaille de nuit, c'est une autarcie. On est coupé du monde, de la vie sociale surtout, un monde que les gens peuvent parfois ne pas comprendre, dans lequel ils n'ont pas l'impression de prétendre être une part. Je pense qu'il y a beaucoup de gens aujourd'hui qui sont déconnectés de la société et la cuisine a toujours été un endroit pour ces gens-là. On peut partir de rien sans diplômes et puis arriver à quelque chose si on travaille bien. Il y a une camaraderie, un peu comme les gens qui vont à outrance à l'église parce que l'esprit communautaire est important»

Il dit détester le caractère routinier de la cuisine, regrette son statut toujours artisanal et souhaite contribuer à faire reconnaître la cuisine comme un art par lequel des émotions sont transmises. Par ailleurs, les relations entre les membres de cette brigade sont fusionnelles et s'apparentent à cette idée de contagion qui relève de la logique charismatique.

Cette logique en amont des réflexions et de ses propos a été très manifeste lors des différentes rencontres qui ont eu lieu suite à son licenciement. Réfléchissant à son avenir et à son métier au cours d'une période sans travail par choix, 'devenir' un artiste se présente à lui comme une révélation.

«Je pense que je mourrais, ne pas être un artiste. C'est ça aujourd'hui que je veux être.

Un artiste»

Animé par le désir de faire reconnaître sa signature artistique, il participe de plus en plus au jeu médiatique par lequel il se décrit désormais comme un artiste culinaire.

4.7 Comparaison des brigades selon les logiques d'action

Rappelons que suite à l'analyse de l'ensemble des entrevues, nous avons déjà mis en lumière au point 4.4.2 que le quotidien des chefs est marqué par une vive tension entre les trois logiques qui sont souvent inconciliables et leur impose de faire des choix contraires à ce qu'ils valorisent. Il ressortait de cette analyse que les chefs de la nouvelle génération entretiennent une relation ambiguë avec la gestion formalisée (logique formelle) dont les contraintes d'une part les exaspèrent tout en restant conscients, d'autre part, de son

importance pour le développement de leur créativité et d'une signature personnelle leur permettant de se distinguer (logique charismatique). Par ailleurs, l'analyse faisait état d'une tension importante entre une profonde appartenance au métier et à son esprit communautaire (logique traditionnelle) et cette quête de distinction.

Lors des observations, chacune des logiques s'est manifestée à des degrés divers, plus ou moins assumée dans certains cas, dévoilant une identité propre à chacune des brigades. Ce qui ressort particulièrement est le caractère assumé, valorisé voire dominant de la logique formelle dans le fonctionnement de chacune des cuisines. Évidente dans l'organisation générale de la cuisine dans la Brigade 1, manifeste dans la structure hiérarchique rigoureuse et l'organisation spatiale de la cuisine chez la Brigade 2, éclatante dans la Brigade 3 au regard de la formalisation technologique du temps et de la planification pointilleuse du moindre détail, la logique formelle dans la Brigade 4 se fait surtout reconnaître dans le conditionnement méticuleux des aliments et un besoin de contrôle un peu obsessif au regard de l'entreposage de ceux-ci (état des chambres froides, tables de travail, économat) et de l'éthique de travail.

La logique traditionnelle demeure dominante dans la Brigade 1. Cette grande famille respecte profondément leur 'père' qui, bienveillant et attentif aux besoins de sa progéniture, s'assure du bon fonctionnement de tous les aspects qui les touchent. Motivée par une logique de l'honneur, cette communauté dont la loyauté indéfectible des membres est implicitement attendue par le chef, est sincèrement attachée à l'organisation qui lui permet de faire valoir son savoir-faire. La logique traditionnelle, le sceau de l'artisan, se

découvrent également par les nombreuses pratiques incarnées que l'on peut observer au cours de l'action révélant le caractère tacite des connaissances et des règles qui régulent quotidiennement l'action au sein de cette brigade. Bien que mise au banc des accusés, la logique charismatique hante tout de même les lieux. C'est la vision et la mission du chef qui priment dans cette cuisine (qui rappelons-le aspire à devenir une légende). Sa façon de diriger rappelle plusieurs dimensions du leadership transformationnel à savoir: i) il inspire la fierté et le respect et possède une grande confiance de son équipe (charisme), ii) il communique des objectifs forts en termes d'efficacité mais également de positionnement dans les guides de la région et fait appel régulièrement aux symboles pour stimuler son équipe (l'inspiration), et surtout, iii) il accorde une attention personnalisée à chacun de ces employés (considération personnalisée) ¹⁰¹.

Ce croisement où les logiques traditionnelle et formelle en équilibre sont nuancées par une quête du groupe à tout de même laisser sa marque dans le domaine de la gastronomie est congruent au «professionalisme» de l'équipe souligné clairement par la critique .

Bien que dominante également, la logique traditionnelle se manifeste de manière différente dans la Brigade 2, notamment par un impératif d'excellence qui motive toutes les actions dans cette cuisine. La primauté ici, c'est l'œuvre de qualité, et celle-ci est portée par le chef comme une mission à accomplir. Les pratiques incarnées omniprésentes au sein de cette brigade sont également un marqueur indélébile de cette logique traditionnelle constamment au travail. Cependant, bien que le chef se tienne à l'écart de la foire médiatique à l'image

¹⁰¹ Les descriptions du leadership transformationnel sont issues de Déry et ses collègues (2015: 415)

du chef de la Brigade 1, plusieurs dimensions de la logique charismatique sont présentes à l'intérieur de sa cuisine, principalement la vertu héroïque de sa 'touche' en tant que chef, celle-ci étant l'inspiration principale de l'équipe. Ce croisement, où cette fois les logiques traditionnelle et charismatique sont très marquées et assumées, et à la fois soutenues par une logique formelle jugée nécessaire par l'ensemble de la brigade se traduit par une figuration sur les plus hautes marches des palmarès gastronomiques où les critiques célèbrent l'excellence de son chef.

En termes de comparaison, aucune logique contrairement aux Brigades 1 et 2 ne semble clairement assumée par la Brigade 3. Il est intéressant de s'attarder au fait que cette dernière aspire à un équilibre entre une structure du travail très individualisée qui valorise l'autonomie de chacun de ses membres (logique charismatique) sous l'égide toutefois d'une formalisation très pointue des opérations (logique formelle), et, le développement d'une signature culinaire distinctive (logique charismatique) en tant que projet collectif (logique traditionnelle), et ce, en réfutant toute idée de performance (logique traditionnelle). Lors de l'observation en cuisine, bien que nous ayons identifiées les trois logiques, la logique communautaire (logique traditionnelle) annoncée par le chef lors de l'entrevue a semblé davantage véhiculée par le discours et les mises en scène¹⁰² du groupe que par son action en tant que telle. L'absence de pratiques incarnées consolidant cette impression, laisse à penser que le savoir dans cette cuisine, contrairement à celui dans la

¹⁰² À la fin du service, un serveur est venu offrir une boisson à la brigade. Lorsqu'il est revenu avec la commande, nous avons constaté que le plongeur contrairement aux autres endroits observés n'était pas partie prenante du groupe. De plus, après un toast retentissant où tous se sont remerciés pour leur travail respectif lors du service (rappelons ici l'incident critique), en se tapant la main droite, chacun est rapidement retourné à sa station pour réintégrer en silence sa bulle (Note d'observation I). Les fins de service tant dans la brigade 1, 2 et 4 sont généralement conviviales voire festives.

Brigade 2, est explicite et transmis entre autres, par le biais d'une codification minutieuse des recettes. Ce restaurant, dont le chef demeure derrière l'enseigne, est toujours reconnu par la critique pour son originalité et la qualité générale de sa prestation.

Enfin, prépondérante et soutenue par une logique formelle très assumée, la logique charismatique règne fièrement au sein de la Brigade 4. Distinction et reconnaissance motivent carrément l'action de cette brigade dont les pratiques incarnées et les relations de compagnonnage expriment toutefois clairement une logique traditionnelle bien à l'œuvre. Reconnu par la critique pour sa créativité, le chef se veut la figure dominante de ce groupe dont l'unité tourne autour de sa vision artistique de la cuisine. Il est intéressant de noter que cette brigade a été démantelée par l'organisation qui l'employait, peu de temps après nos observations et ce malgré la reconnaissance médiatique grandissante de son chef¹⁰³. Le tableau 13 résume les différentes dimensions qui caractérisent chacune des brigades.

Tableau 13: Dimensions caractérisant chacune des brigades

	Brigade 1	Brigade 2	Brigade 3	Brigade 4
Reconnaissance par les médias	Reconnue pour le professionnalisme de l'équipe	Reconnue pour l'excellence de son chef	Reconnue pour leur originalité en tant que restaurant	Reconnue pour le caractère artistique de son chef
Ambiance Périodes de préparation	Conversations générale et humour omniprésent	Ambiance très professionnelle mais conviviale	Chaque cuisinier travaille dans sa 'bulle' en silence	Chaos ludique dans un environnement très organisé

¹⁰³ Information vérifiée le 5 mars 2019

Communication Périodes de service	Communication verbale limitée aux consignes générales Communication non-verbale manifeste	Communication verbale limitée aux consignes générales Communication non-verbale omniprésente	Communication verbale limitée aux consignes de temps Peu ou pas de communication non-verbale	Communication verbale limitée aux consignes générales Communication non-verbale omniprésente
Logiques d'action	Traditionnelle dominante Formelle valorisée Charismatique non assumée Aspire à l'efficacité	Traditionnelle dominante Charismatique valorisée Formelle assumée Aspire à la distinction	Formelle dominante Traditionnelle valorisée Charismatique non assumée Aspire à l'équilibre	Charismatique dominante Traditionnelle valorisée Formelle assumée Aspire à la distinction
Pratiques incarnées	Préparations goûtées en général Pratiques incarnées individuelles Pratiques incarnées non partagées	Préparations toujours goûtées Pratiques incarnées individuelles Pratiques incarnées partagées	Préparations rarement goûtées Aucune odeur Pas de pratiques incarnées individuelles, ni partagées	Préparations toujours goûtées Pratiques incarnées individuelles Pratiques incarnées partagées

4.8 Comparaison des brigades au regard de la coordination

Relevant de la logique d'action formelle, le système taylorien fordien qui prévaut pour des raisons évidentes d'efficacité et d'efficience dans chacune des cuisines implique que l'ordre des processus d'actions préétablis lors des services est assuré par des règles standards c'est-à-dire homogènes et de routines pour toutes les unités et ce autant dans la salle à manger que dans la cuisine. Bien que les chefs dans les Brigades 1 et 4 soient en

retrait derrière leur sous-chef qui assume le caractère formel de leur autorité, ce sont essentiellement des communications hiérarchiques et procédurales qui coordonnent l'action lors des coups de feu dans les Brigades 1, 2 et 4. Dans la Brigade 3, ce sont les paramètres de temps qui font figure d'autorité formelle et qui coordonnent explicitement les opérations.

L'ordre du processus d'actions entre la salle et la cuisine, bien que reposant essentiellement sur des règles standards est également maintenu par des règles de programme, l'output de la salle constituant l'input de la cuisine et inversement. En cuisine nous observons également ce type de régulation, notamment dans les périodes de préparation où les sections opérationnelles de premier niveau sont au service des autres sections dont les chefs de partie et sous-chefs garantissent le service sur la ligne. Dans la perspective où plusieurs cuisiniers participent à l'élaboration de chacun des plats lors des coordinations situées, les règles par programme ou par séquence sont également à l'œuvre dans la brigade 2 pendant les périodes de service.

Or, bien que les mécanismes de coordination préétablis soient prédominants et semblent légitimes aux yeux des membres des quatre brigades, nous avons observé plusieurs dynamiques de coordination émergentes nécessitant des règles d'ajustement mutuel dans les brigades 1, 2 et 4.

Ciblées souvent mais pas exclusivement lors des coups de feu en situation de coordination transversale réussie, ces auto-coordinations contextuelles à l'action se produisaient par le

biais d'un haut niveau de communication non-verbale entre les cuisiniers. C'est un idéal-typique de celles-ci que nous présentons dans le prochain chapitre. Le tableau 14 résume les types de coordination pré-établies selon Maggi (1996) que nous avons identifié dans les brigades observées.

Tableau 14: Types de coordination selon Maggi dans chacune des brigades

	Brigade 1	Brigade 2	Brigade 3	Brigade 4
Organisation spatiale de la cuisine	Ligne dite américaine Horizontale	Ligne dite européenne Verticale	Ligne non traditionnelle Îlot central	Ligne dite américaine Horizontale
Coordination préétablie par la hiérarchie	Bien qu'il l'assume le chef atténue les marqueurs de son autorité par l'entretien d'un esprit communautaire Chef dirige derrière la ligne Souvent en mouvement	Le chef est très directif de son propre aveu Assume totalement son autorité Chef dirige devant la ligne Toujours en mouvement sauf à chaque coordination située	Le chef rejette tout marqueur de l'autorité et parle de projet collectif avec 'sa' brigade Chef incarne la ligne entre la cuisine et la salle. Ne 'dirige' concrètement pas Jamais en mouvement	Le chef accorde beaucoup d'autonomie à sa brigade mais assume totalement son autorité qui se manifeste non-verbale Chef dirige en circulant constamment Remarquablement toujours en mouvement
Coordination préétablie par la procédure, les routines et	Commandes des clients gérées par un logiciel ¹⁰⁴	Commandes des clients gérées par un logiciel Les commandes gérées par un	Commandes des clients gérées par un logiciel Tous les cuisiniers ont un	Commandes des clients gérées par un logiciel Un terminal au centre de la ligne

¹⁰⁴ Les commandes qui sont traitées par ce logiciel, indiquent certes en détail les éléments distinctifs de celles-ci et ce pour chacun des convives qui sont numérotés, mais également l'heure à laquelle la commande a été prise et les consignes communiquées. Tous les éléments comme les allergies, les demandes spéciales ou événements/particularités (anniversaire par exemple) sont indiqués sur ce document.

des règles standards	Un terminal au centre de la ligne gérée par le sous-chef Pas de minuterie sauf celle intégrée dans le termo-circulateur	commis de la salle destiné à cette fonction Pas de minuterie	terminal à leur section Minuterie à chacune des sections intégrées dans des termo-circulateurs	gérée par le sous-chef Pas de minuterie
Gestion formelle du temps	Sous-chef	Grillardin (viandes)	Chef	Sous -chef
Coordination située	Chacun des cuisiniers prépare seul de A à Z un nombre précis de plats	Plusieurs cuisiniers participent à l'élaboration de chaque plat assemblé lors des coordinations situées	Chacun des cuisiniers prépare seul de A à Z un nombre précis de plats	Ce sont des binômes qui préparent de A à Z un nombre précis de plats
Coordination transversale	Rarement réalisée	Toujours ou presque remarquablement réalisée	Modérément réalisée	Toujours ou presque réalisée

Chapitre 5. Les résultats et micro-analyse

Ce chapitre est constitué principalement d'un narratif édifiant l'idéal-typique de l'auto-coordination contextuelle à l'action que nous avons observé à des degrés divers dans trois brigades, considérant que la quatrième brigade a renforcé notre démarche comparative par la négative (en fournissant un contre-exemple). Nous avons nommé cet idéal-typique la «bulle», un mot que les cuisiniers utilisent pour décrire un phénomène vécu pendant certains services, lorsqu'ils sont complètement immergés dans leur activité, se sentent en osmose avec le groupe, avec les produits alimentaires qu'ils manipulent et les plats qu'ils préparent.

5.1 Auto-coordination contextuelle à l'action en Haute-Cuisine: un idéal typique

Ayant adopté l'axe 'collaboratif' du leadership proposé par Simpsons (2018), nous avons construit en conséquence l'idéal-typique qu'est la bulle à partir de ses dimensions matérielles-discursives venant redéfinir, tout en y prenant appui, les types de coordination pré-établies en opération chez les Brigades 1, 2 et 4.

Nous avons identifié quatre pratiques matérielles-discursives qui favorisent, lorsqu'elles sont en relation, la construction d'un système d'auto-coordination autonome et temporaire dont le développement transforme les processus organisationnels existants et les modes de communication pré-établis. Précisons à ce stade que lorsque la bulle émerge dans le cours de l'action, un haut niveau de communication non-verbale et de réciprocité est tangible

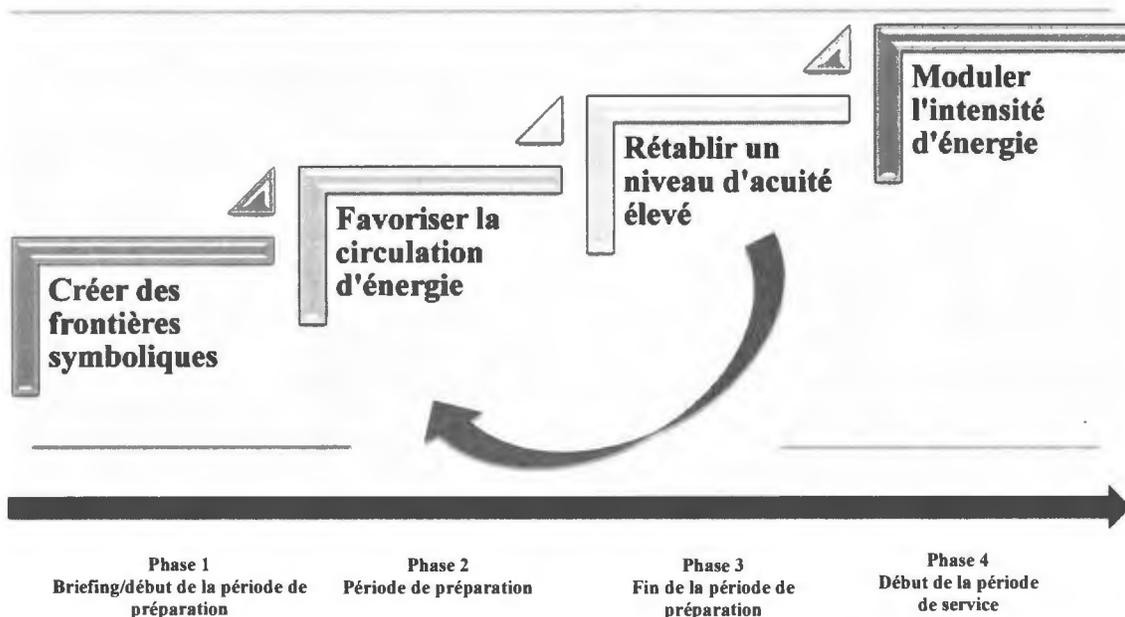
entre les cuisiniers. Ce système de coordination émergeant au sein duquel les membres de la brigade co-orientent contextuellement leurs différents mouvements, permet au groupe d'atteindre les niveaux d'excellence attendus.

Nous avons nommé les 4 pratiques matérielles-discursives présentées dans cette section: i) 'créer des frontières symboliques', ii) 'favoriser la circulation d'énergie', iii) 'rétablir un niveau d'acuité élevé' et, iv) 'moduler l'intensité d'énergie'. En travaillant de concert, ces pratiques, qui impliquent des éléments humains et non humains, permettent la formation de la bulle. Le travail de ces quatre pratiques débute séparément depuis le début de la période de préparation, jusqu'au début du service, moment où la bulle devient éventuellement une entité autonome toujours en mouvement. À priori, chacune des trois premières pratiques prend appui de façon séquentielle sur le travail que la précédente a réalisé. Il s'instaure dès lors une sorte de circularité temporaire entre elles initiant différents mouvements que la quatrième pratique, qui agit quand la bulle est en action, vient catalyser, amplifier, accélérer, ralentir, retenir voir carrément immobiliser ces mouvements quand le contexte l'exige. La figure 8 illustre le processus de formation d'une bulle qui se réalise au cours des 4 premières phases du service.

Chacune de ces activités est présentée séparément afin de mieux comprendre comment chacune d'elles se réalise individuellement. Nous discutons ensuite comment elles interagissent ensemble afin de mieux comprendre comment ces pratiques spécifiques produisent une direction (Crevani, 2018), réorientent les mouvements ou les flux vers de nouvelles directions (Simpsons, 2016) et transforment les situations (Simpsons, 2018) en

période de service, notamment pendant les coups de feu. Mais avant de se plonger dans la description détaillée de chacune des pratiques, attardons-nous à ce que le monde de la cuisine entend par la notion de «bulle».

Figure 8: Quatre pratiques permettant la formation d'une bulle



5.2 Qu'est-ce que la bulle ?

Une «bulle» dans les mots des cuisiniers décrit un phénomène qui se produit quand ils sont complètement absorbés dans la préparation d'un produit/recette spécifique, moment intense grandement valorisé dans le domaine, au cours duquel, l'expérience vécue se traduit par un sentiment d'immersion très puissant dans l'activité, le plaisir de sa réalisation et une impression de grande maîtrise de l'activité. En somme, ils vivent une expérience prononcée dont les qualités sont immédiatement et distinctement ressenties.

Moins actif en cuisine parce que davantage impliqué dans la gestion de ses trois restaurants, le chef # 24 décrit cet état dont il a la nostalgie:

«C'est sûr que ça me manque d'avoir ma petite bulle, j'arrivais le matin, je mettais ma petite musique, je faisais ce que j'avais pensé dans ma tête, je le mettais sur la carte. J'arrivais à créer tout ça dans la matinée, puis à voir le résultat final et comme je le disais tantôt, de voir la réaction des gens... C'est un côté qui me manque, c'est sûr»
(Chef # 24).

Une autre chef l'explique autrement:

«La bulle c'est quand on est focus, et parfois, il n'y a même pas un bruit dans la cuisine, tff, tfff, tfff (elle mime la coupe au couteau), j'ai juste à réclamer et là, ça coule...la 50 on y va, il n'y a pas un mot, on enchaîne la 60, allez la 60 tff, tfff, tfff, les seuls mots que je dis c'est, telle table on y va, telle table on y va. Il n'y a rien d'autre, il n'y a pas un mot. On entend juste les casseroles.....Là, c'est génial quand c'est comme ça ...Ça coule, ça coule...ça coule ce moment-là, ça coule ce moment-là et là, on lève les yeux, il est 10h et demi du soir et là on dit putain, on a explosé le record, on a explosé un record, mais ça a coulé....On peut faire 80 clients et c'est un peu la merdouille et là on en fait 120 et là ça été pfffffffffffff, ça a coulé tout seul !! On a même pas réalisé qu'on a fait autant de couverts, mais de A à Z, tout est sorti nickel, aucune cuisson de loupée, les clients sont ravis, le service était....C'est merveilleux ça !!! Ça c'est le pied ça ! Ah oui, vraiment ! C'est le pied !» (Chef # 4).

Or, bien que le chef # 24 évoque le phénomène comme une expérience vécue seul dans la réalisation de son activité , celle (l'expérience) décrite par le chef # 4, se produit dans le groupe pendant la période de service plutôt qu'individuellement pendant les périodes de préparations. Appuyant le caractère collectif du phénomène, un autre chef précise que l'atteinte de cet état de bulle au sein de la brigade pendant le service génère une perception de fusion ou d'osmose chez les cuisiniers se reflétant par une coordination de grande qualité entre eux:

«Mmmm, il faut que tu sois au diapason, tu sais là... moi je call ça, tu mets le légume, moi je mets ça, toi tu mets ça, toi tu mets ça, la coordination, il faut que tu sentes, il y a comme une fusion, il y a comme une harmonie. Un quatuor de musique, c'est la même affaire. Si toi ta note là , tu la fait un quart de temps après (il chante faux ...), non écoutes bien toi là, non, non ... moi les meilleurs services c'est que tout le monde est bien coordonné. On a tous, un petit train , un niveau d'adrénaline assez élevé, puis là on part ! Puis là tu vois , quand j'annonce on sort telle chose, et bien, on le sort !! On met les assiettes, le timing est là, on envoie, on envoie, on envoie, ça s'enchaîne, le froid, il y a des choses qui s'en vont en même temps que le chaud, c'est prêt, tout est comme... Quand ça arrive évidemment, ça c'est la soirée idéale !» (Chef # 3).

Cependant, il est intéressant de noter que toute émergence de bulle individuelle pendant le service vient selon le chef # 9 menacer la coordination du groupe:

«Le timing, la façon dont les gens vont, il faut aller vite et il faut avoir la bonne cadence, un bon timing, et surtout, tout ça ensemble. Après, si un n'arrive plus à entendre qu'est-ce qui passe, comment le service va, parce qu'il est dans sa tête, parce qu'il est dans sa bulle, quand ils sont comme ça c'est un gros problème» (Chef # 9).

Les propos de ces chefs suggèrent que le phénomène collectif de «bulle» s'avère être un état fragile qui ne se produit pas nécessairement à chacun des services. Ensuite, ceux-ci (les propos) laissent présager de l'importance, certes du niveau élevé de concentration requis mais également de l'acuité des sens ainsi que du rythme. Ils inspirent surtout beaucoup de questions: Comment se construit et se forme une bulle collective ? Comment s'active-t-elle? Comment se maintient-elle en action ?

Évoquée par la majorité des chefs en entrevue, particulièrement évidente lors des coups de feu dans les Brigades 2 et 4, voici comment nous avons décrit le phénomène dans nos notes d'observation.

[Une réelle énergie se dégage et semble en même temps unir le groupe. En observant attentivement, je vois que chacun, tout en étant très concentré sur ce qu'il fait, reste toujours très attentif aux personnes autour de lui. Comme je l'avais noté à la première observation, chacun semble conscient des mouvements, des gestes des autres et, l'essentiel de la communication est non-verbale, notamment pendant le coup de feu. À part les consignes de temps qui sont données verbalement, tout semble se passer par le regard, le fait de goûter ensemble les préparations et surtout par une sensibilité particulière à tout

ce qui se passe. En fait, même si chacun occupe un poste précis, avec des tâches précises, il semble impossible en période de coup de feu de dissocier une personne de l'ensemble du groupe. Ils semblent être vraiment interconnectés et sensibles de manière très subtile les uns aux autres. Tous les cuisiniers font «corps» autour des assiettes lors du 'sending'¹⁰⁵]
(Note d'observation E).

Au sein de ce système temporaire et émergent, sous-système qui semble autonome au regard de l'organisation structurelle existante, se produit une forme de coordination contextuelle à l'action, impliquant des rapports de réciprocité et d'ajustement mutuel continuels entre les membres de la brigade. Une bulle n'atteint jamais de stabilité et peut disparaître à tout moment parce qu'un incident ou des éléments tant intérieur qu'extérieur viennent modifier ses frontières et les différentes trajectoires co-orientées qui la composent. Comme cette note d'observation en témoigne:

[7h55 Malentendu entre la salle et la cuisine: Ils sont dans le jus mais ça roule bien. Le service bien que très bien contrôlé est limité en termes de temps. Un plat de ris de veau en dégustation est demandé verbalement par le maître d'hôtel si «c'est possible» sans qu'il ne soit commandé officiellement par le système de commande. Bras de fer entre la salle et la cuisine quand un serveur est venu redemander verbalement ce ris de veau présumé commandé pour être servi immédiatement. Argumentation avec le maître d'hôtel. Le chef

¹⁰⁵ Bien que le terme soit anglophone, nous utilisons le mot 'sending' pour décrire cette action spécifique qui se situe entre le moment où une table est demandée par les gens en salle et l'envoi des plats autorisé par la cuisine lorsque leur montage est terminé. Le 'sending' est généralement initié par un avis qui est envoyé par un terminal de commande. Mais très souvent il est accompagné par un avis verbal donné par un commis de la salle désigné à cet effet.

est en colère, il faut faire le plat en vitesse. Résultat: la séquence de sortie de plats prévue est perturbée. De nombreuses tables étaient déjà demandées et plusieurs autres étaient sur le point de l'être. Tous les cuisiniers de la ligne sont immobiles et ont cessé de manipuler les assiettes, le grillardin s'avance pour voir ce qui se passe, le sous-chef stoppe les assiettes au froid et observe la scène, le tempo est rompu. Le service est provisoirement en mode pause] (Note d'observation H).

Lors de cet incident, la coordination par ajustement mutuel en cours d'action a été désamorcée. Bien que l'arrêt du service fût extrêmement court, le chef a dû s'appuyer sur des mécanismes de coordination pré-établis, soit son positionnement hiérarchique afin de prendre les décisions requises à la suite de l'incident pour réinitier le mouvement selon les codes formels de coordination en place.

Afin de définir la notion de bulle, nous avons dans cette section, d'abord décrit ce qu'est la bulle dans les mots des chefs. Cette représentation de la bulle selon les chefs, nous a permis lors de nos observations en cuisine de constater ou non sa présence. Nous avons ensuite illustré comment cette bulle s'est matérialisée en situation d'action dans les Brigades 1, 2 et 4. Dans les prochaines sections, nous présentons les quatre pratiques matérielles-discursives permettant la construction de la bulle que sont i) 'créer des frontières symboliques', ii) 'favoriser la circulation d'énergie', iii) 'rétablir un niveau d'acuité élevé' et, iv) 'moduler l'intensité d'énergie'. Ces pratiques et les actions spécifiques qui déterminent leur composition ont été identifiées par une comparaison entre les Brigades 1,2, et 4 et la Brigade 3 où le phénomène de bulle ne s'est pas manifesté.

5.3 Créer des frontières symboliques

Prenant ancrage dans l'«habitus»¹⁰⁶ du domaine de la Haute-Cuisine, du métier en tant que tel et celui particulier que les membres d'une brigade donnée construisent au fil du temps, 'créer des frontières symboliques' permet au groupe de recréer quotidiennement des conditions favorables pour activer et soutenir la concentration soutenue requise lors de la période du service. Articulée par trois actions spécifiques soit, façonner, délimiter et protéger les frontières, cette pratique crée un espace symbolique dans lequel un haut niveau de réciprocité s'organise en fonction de l'activité en cours. Un travail de communication distinctif s'avère être le noyau de cette première pratique permettant de façonner les frontières symboliques d'une bulle.

5.3.1 Façonner les frontières symboliques

Un système de communication endogène, en ce qu'il prend appui sur les savoirs du métier, se pose à la fois comme un des constitutifs et opérateurs de la bulle dont les frontières émergent dès les premiers contacts quotidiens entre les cuisiniers. Prenant plusieurs formes, cette communication essentiellement non-verbale contribue à tracer les limites d'un périmètre symbolique permettant d'extraire progressivement, autant que faire se peut, le groupe de tout bouillonnement ou agitation extérieurs à la cuisine. La création de cette

¹⁰⁶ Gomez & al (2003: 119) et Bouty & Gomez, (2011) utilisent les concepts d'habitus et de la pratique pour mieux comprendre entre autres le caractère profondément tacite des connaissances des chefs de cuisine, en citant Bourdieu dans leur étude: «*L'habitus est profondément enraciné dans le corps et, il est impossible de dissocier le réflexe stimulus-réponse de la part réflexive de l'habitus, aussi bien que le cognitif du corporel, l'objectif du subjectif, les aspects théoriques des empiriques.*».

zone symbolique favorise une sensibilité aigüe aux mouvements des uns et des autres ainsi qu'une attentivité profonde de chacun des cuisiniers au regard de l'activité en cours. Le tableau 15 résume les trois formes de communication non-verbale que nous avons identifiées lors de nos observations à savoir i) établir une connexion avec des contacts physiques fréquents, ii) établir des liens par le biais de produits significatifs et, iii) communiquer à travers des signaux corporels, les sens corporels et les expériences ressenties. Ces formes de communication non-verbale sont ensuite expliquées et illustrées par des exemples précis.

Tableau 15: Trois formes de communication non-verbale

Formes de communication non-verbale	Action
Établir une connexion avec des contacts physiques fréquents	-Taper les épaules de l'autre -Se taper dans le dos -Poser la main sur l'épaule -Prendre le bras de l'autre
Établir des liens par le biais de produits significatifs	-Signature des plats -Produits locaux -La protéine vedette du plat du jour -Une herbe du jardin collectif -Les légumes de saison
Communiquer a) à travers des signaux corporels b) à travers les sens corporels et les expériences ressenties	-Signes de la main -Grimaces -Gestes évocateurs -Expressions faciales -Articulation des mots en silence -Signes et consignes par les yeux -Par la relation œil/toucher -Par la relation œil/odorat -Par la relation œil/son -Par la relation œil/goût/toucher -Partage visuel des ressentis lors <ul style="list-style-type: none"> • État d'adrénaline • Changements de rythme • État de stress

Une première forme de cette communication non-verbale- *établir une connexion avec des contacts physiques fréquents*- s'observe dès le début de la période de préparation quand tous ont pris connaissance des tâches à effectuer. Les cuisiniers, constamment en mouvement durant cette première phase du service où ils organisent leur station de travail, se touchent fréquemment quand ils se croisent.

[Souvent en déplacement entre la chambre froide, la plonge et leur station de travail, ils se tapent sur les épaules, dans le dos et se pincent les bras quand ils circulent dans la cuisine] (Note d'observation B).

Installés principalement dans leur station de travail dans la deuxième phase, cette forme de communication bien que toujours active, s'intensifie à la fin des préparations et au début du service (les phases 3 et 4) quand les déplacements redeviennent plus fréquents.

[Au début du service, bien qu'ils soient installés sur la ligne, ils se touchent beaucoup. Mains sur les épaules, mains dans le dos quand un d'entre-eux passent derrière les autres] (Note d'observation J).

Elle se raréfie cependant au fur et à mesure que le service avance. Elle devient quasi inexistante lors des coups de feu où le niveau de pression ressenti par la brigade incite à éviter les contacts physiques pour ne pas créer d'incidents.

[Les mouvements et la vitesse d'exécution sont très rapides. Ils sont en contrôle mais sur une corde raide. Éric manque de trébucher contre Alexandre. Il fait une pirouette vraiment athlétique pour l'éviter. Il fait vraiment preuve de souplesse d'une part, et de réflexes très pointus d'autre part, parce qu'on aurait pu s'attendre à ce qu'ils se heurtent franchement tellement l'espace est petit] (Note d'observation J).

Ainsi, établir une connexion avec des contacts physiques fréquents, permet d'élaborer un croquis de base sur lequel les frontières se dessinent peu à peu.

Une autre forme de communication très présente contribue à façonner les frontières symboliques d'une bulle soit, *établir des liens par le biais de produits significatifs.*

Comme nous l'avons établi dans le chapitre précédent, le «*respect du produit à l'extrême*» (chef # 9) fait carrément loi chez la majorité des chefs rencontrés et ce thème qui englobe plusieurs facettes (la provenance des produits, leur traçabilité, leur qualité pour n'en nommer que quelques-unes), est omniprésent dans le discours grand public de plusieurs chefs médiatisés.

Plusieurs cuisiniers entretiennent une relation fusionnelle, une forme de dialogue pour employer les mots de Sennett (2008) avec les produits qu'ils transforment et, c'est particulièrement tangible dans les propos de ce chef qui par ailleurs sans la nommer évoque un état de bulle:

«Ce que j'aime le plus c'est d'avoir le soin, de prendre soin de quelque chose, de prendre vraiment soin de quelque chose comme il le faut là. Je pense que c'est ça la plus belle chose en cuisine. C'est de rester une heure, deux heures à faire quelque chose de A à Z. Nettoyer des champignons par exemple. Tout seul. Quand je le fais moi-même, que je prends vraiment le temps, sans personne qui me parle, c'est une relaxation totale» Chef #9

Or, des liens ponctuels entre les cuisiniers s'établissent autour de produits significatifs pour la brigade. Un produit significatif peut-être celui qui sert de signature à chacune des assiettes servies.

[Ils cultivent leurs pousses dans de grands bacs qui sont en cuisine. Les pousses sont leur signature collective. Toutes les assiettes sortent de la cuisine signées par un bouquet de ces pousses. Quand le plongeur s'occupe des bacs, ils sont tous autour, à commenter le goût, sentir et toucher les pousses] (Note d'observation A).

Il se matérialise souvent dans un produit spécifique de la région qui personnalise plusieurs éléments du menu.

[Les produits de la région sont omniprésents dans cette cuisine, notamment les viandes, les légumes et le sirop de bouleau qu'ils mettent sur la bordure de beaucoup d'assiettes. D'ailleurs il y règne l'odeur du foin des terres de la région qui sert à fumer toutes les viandes. Genre de signature de la cuisine. Très souvent les cuisiniers viennent 'sentir' et

voir ce foin brûler qui est sous le contrôle du sous-chef. Avant de repartir dans leurs sections, ils (cuisinier en question et sous-chef) se regardent souvent d'un air entendu (Note d'observation J).

Un produit significatif peut-être tout simplement la protéine en vedette dans un plat du jour,

[Le grillardin cuit des côtes de bœuf immenses qui composent un des plats du jour. Quand la cuisson est terminée il fait reposer la viande sur une grille. Plusieurs viennent la voir. Se penchent et sentent. Avec la main ils essaient de faire venir l'odeur vers le nez. Ils ne la touchent pas. Impossible. Le grillardin un peu à l'écart se pose en gardien. Le manège dure une dizaine de minutes. Le grillardin s'approche avec son couteau. Tout le monde s'écarte. Il tranche la viande. La cuisson est impeccable. On entend des sons admiratifs mais vraiment très bas. Le grillardin prend plusieurs tranches dans ses mains et distribue à l'assemblée pour faire goûter. Tous sans exception ont regardé, touché longuement la texture, déchiré délicatement et senti la viande avant de la goûter. En goûtant, ils se regardent en faisant des signes de tête approbateurs] (Note d'observation H).

l'herbe du jardin qui parfamera sa sauce,

[Un groupe de cuisiniers sont allés ensemble dans le jardin chercher du basilic. Ils reviennent ensemble avec un immense bouquet. Ils s'installent en caucus avec le chef au

centre et tous sentent l'herbe fraîchement cueillie. Ils touchent les feuilles et plusieurs goûtent en se regardant. Ils commentent entre eux] (Note d'observation F)

ou le légume de saison qui l'accompagnera (p.ex: asperges blanches au printemps ou champignons frais au début de l'automne).

[Ils ont reçu des champignons sauvages qu'ils mettent en bocaux dans la cuisine du sous-sol. Le chef et le sous-chef y vont à tour de rôle, un restant dans la cuisine pour les préparations du service et l'autre gardant sous haute surveillance l'opération champignons. Ils communiquent par leur cellulaire quand ils font un changement de poste. Régulièrement celui qui revient du sous-sol ramène avec lui une poêlée d'une partie du trésor qu'il fait goûter aux cuisiniers de la ligne qui se rassemblent pour tâter les textures, les sentir et les goûter. Par ailleurs, ils ont gardé les girolles pour le plat du jour. C'est le chef lui-même qui en a fait la cuisson de base. Une séance de dégustation commune a eu lieu un peu avant le service. Pour un instant, la cuisine est devenue un lieu de culte] (Note d'observation G).

Cette forme de communication non-verbale autour de produits significatifs a été omniprésente dans les trois brigades (Brigade 1, 2 et 4) où l'état de bulle a été observée. Son absence est cependant éclatante dans la Brigade 3: *[le sous-vide est la technique de base utilisée pour tous les postes de la cuisine sauf les desserts. Pendant le service il n'y a donc pas de contacts directs avec la nourriture. Pas d'odeur. C'est remarquable et distinctif de cette cuisine]* (Note d'observation I).

La relation du cuisinier avec les produits et celle générée à travers eux entre les membres de la brigade est indissociable à une troisième forme de communication non-verbale, (par ailleurs clairement évoquée dans les citations précédentes) *-communiquer à travers des signaux corporels, les sens corporels et les expériences ressenties-* cette dernière s'étant avérée un élément central dans la mise en forme de chaque phénomène de bulle observé.

Contrairement à la Brigade 3 où chacun des cuisiniers possède un terminal comme dispositif de communication et travaille de façon autonome (voir section 4.6.3), les cuisiniers dans les Brigades 1, 2 et 4 communiquent de façon assidue par le biais de signaux corporels. Il est possible de reconnaître les signes de la main classiques de type 'arrêt du temps'¹⁰⁷, plusieurs cercles dessinés par la main dominante pour indiquer de continuer, lever le pouce pour dire c'est parfait, indiquer le sol avec le même pouce pour dire que c'est nul, balayer d'un geste de la main ce qui est futile etc. Les grimaces sont également monnaie courante pour signifier une odeur, une texture ou un goût douteux. Les gestes évocateurs tel que repousser une assiette pour indiquer qu'elle ne passe pas la ligne de contrôle, lancer un ustensile dans la plonge pour exprimer qu'on est débordé ou joindre les mains en *[priant la Madonne]* (Note d'observation E) pour manifester qu'il est requis d'être minutieux dans une manipulation spécifique etc. abondent et bien sûr, les expressions faciales renseignent sur le niveau de pression vécu en cuisine.

[À mon arrivée le visage du chef est fermé. Complètement inhabituel. Tous les visages sont également très tendus. Je comprends ce qui se passe un peu plus tard: Ils attendent plus de

¹⁰⁷ Traduction libre de 'time out'

120 couverts dont 115 entre 8h et 9h !!!!!. Le chef est concentré et sérieux. Il n'est pas transparent comme d'habitude. (...) Son visage restera hermétique jusqu'à 9h05 où soudainement il se met franchement à rire après un court échange avec le serveur principal. Le coup de feu se passe manifestement à merveille. Ça coule. 9h15: Tous les visages sont redevenus détendus. Ça rigole même s'ils sont encore dans un jus important]
(Note d'observation G).

Les signaux corporels s'observent dans l'articulation silencieuse des mots en silence accompagnés par des gestes de la main à la manière du langage des signes utilisé par les sourds-muets¹⁰⁸.

[La cuisinière au garde manger et le cuisinier aux pâtes 'discutent' régulièrement sans voix. Manifestement ils suivent ce qui passe dans la cuisine en écoutant attentivement tout ce qui se dit ou se fait et commentent en prononçant un ou deux mots silencieusement en se regardant et souvent en faisant des gestes. Conclusion avec un sourire ou une grimace ou bien encore ils lèvent les yeux au ciel. Je ne comprends pas toujours mais eux semblent se comprendre parfaitement. Tout de suite j'ai compris. Le gars aux viandes est brusque ce soir avec les assiettes, ça fait déjà 3 fois que le chef le regarde et lui fait signe avec les mains d'y aller doucement. Là c'est la 4^{ième} fois, le chef s'impatiente et repousse l'assiette vers lui en disant 'c'est de la merde'. Je vois la cuisinière qui dit en silence 'il est mort' et

¹⁰⁸ Bien que ça paraisse simplet ici, c'est très important pour la concentration et la grande sensibilité au bruit, notamment des chefs des brigades 2 et 4, là où le phénomène de bulle s'est le plus manifesté

le cuisinier fait le geste de se trancher la gorge. Les deux font une grimace et replongent la tête dans leur poêle] (Note d'observation H).

Les signaux donnés par les yeux sont présents à tout instant. Comme nous venons de le voir entre les cuisiniers, mais les chefs utilisent aussi fréquemment ce canal de communication pour exprimer leurs directives.

[Remarquable comment le chef donne ses consignes avec les yeux. Quand il donne un go, quand il signifie un stop, quand une assiette ou une cuisson est limite à ses yeux, quand elle est à son goût ou pas. Un coup d'œil plus ou moins long, plus ou moins fixe, plus ou moins dur, parfois il lève les yeux au ciel ou fait un clin d'œil. Hyper sensible au bruit qui le contrarie beaucoup, c'est un regard meurtrier qu'il jette au coupable dudit bruit. Impossible de ne pas saisir qu'il est requis de se taire] (Note d'observation E).

Parfois c'est davantage subtil, mais tous encore une fois comprennent

[Le chef s'arrête souvent au début de la ligne à côté de la porte de la salle à manger. De là, il peut tout voir et par ailleurs semble tout voir. Il fait des farces et raconte des histoires comme si tous étaient à un bar en train de boire une bière. Ce serait une grave erreur que de s'arrêter à cette mise en scène. Les gars semblent le savoir aussi. Il regarde partout. Ses yeux n'arrêtent pas de bouger. Quand ses yeux se fixent c'est qu'il se passe quelque chose. Ça arrive tellement souvent !!! Les gars à ce moment-là regardent où il regarde et semblent comprendre l'anomalie et le signal qui s'en dégage. Par exemple: Ça roule. Le

chef raconte une histoire qui fait rire tout le monde. Soudain sans qu'il n'arrête de parler son regard se fixe sur un cuisinier. Tous les yeux se tournent vers lui. Il vient de lancer sa poêle dans le lavabo de la plonge plutôt que de la déposer. Le chef ne dit rien concernant ce geste. Quand le cuisinier retourne à sa station il me fait avec une grimace: «oups le chef ne supporte pas que l'on bouscule les plongeurs. Ça le rend fou»] (Note d'observation J).

Les cuisiniers de certaines brigades communiquent non seulement avec les signaux corporels mais également par le biais des cinq sens corporels dont l'acuité constitue le Graal de la Haute Cuisine. Les échanges entre eux sont très souvent réalisés par le biais des relations de l'œil et du toucher, de l'œil et de l'odorat, de l'œil et du son ainsi que la relation entre l'œil, le goût et le toucher. Nous pouvons également constater des échanges dans le partage visuel des ressentis vécus collectivement tels, lors des changements de rythmes, des états d'adrénaline ou ceux découlant du stress omniprésent dans une cuisine.

Transmettre une philosophie de cuisine, un goût ou l'émotion en cuisine est un défi majeur exprimé par plusieurs chefs de cuisine.

«Je dirais que le défi a été plus, ce n'était pas tant à apprendre à déléguer mais communicationnel je dirais. C'est-à-dire qu'il y a beaucoup de choses qui sont dans ma tête, des fois de les exprimer, exprimer une sensibilité quand tu cuis quelque chose, des fois ce n'est pas tout le monde qui a la même sensibilité ou qui voit la même chose de la même façon. Moi ma réponse de prédilection des fois quand on me pose trop de questions,

sur la cuisson d'un légume ou comment on le coupe, qu'est-ce qu'on fait avec ça, la réponse c'est souvent: la réponse est dans ton cœur. Toi comment tu le ferais ? Toi comment tu le sens ? Toi ce serait quoi ta solution ? Je dirais que peut-être des fois pour un type de cuisinier c'est plus désarmant, mais il y en a d'autres qui se sentent bien là-dedans» Chef # 19

Dans la même veine voici les propos du chef # 4

«Ouais...C'est vraiment ça. Je pense que l'ingrédient secret....C'est ça... À chaque fois qu'on fait quelque chose, qu'est-ce qui manque ? Ah !..... C'est ça que je dis à mon personnel...Ah là, tu as mis de l'amour hein ? Je sens l'amour, tu as mis de l'amour. C'est l'ingrédient secret. Une recette, le dernier point: de l'amour. Si tu mets pas ça, tu n'es jamais bon. Tu ne seras jamais bon. Tu ne seras jamais bon.

Certes, l'évocation de ressentis ou l'utilisation d'une analogie pour faire comprendre l'importance des émotions en cuisine s'inscrivent dans ces cas de figure dans la communication verbale. La communication non-verbale effectuée à travers les sens corporels et expériences ressenties se révèle toutefois omniprésente dans la transmission des goûts- et dans la foulée des émotions peut-être- dont la richesse des nuances semble dépasser la capacité des mots pour les décrire.

«À ce point là, c'est très difficile à transmettre. La seule façon de transmettre c'est d'essayer tout le temps de dire, goûtez là, est-ce que ça vous fait rêver ? Est-ce que

vraiment il y a un wow dans votre bouche ? Je me retrouve à goûter 200, 300, 400 assiettes par jour. Tous les jours..Je goûte tout, tout, tout, tout, tout. Tout le temps, tout le temps. (.....) Au fil du temps les cuisiniers commencent à comprendre beaucoup plus. Au bout d'un moment je n'ai plus besoin de goûter, parce que je sais que lorsque l'assiette part en salle à manger, c'est magnifique. Je le vois quand les gens goûtent, comment les gens goûtent, comment les gens assaisonnent...» Chef # 9

Elle se fait connaître également dans plusieurs actions quotidiennes. Il n'est pas rare d'observer des situations où des chefs et cuisiniers goûtent simultanément une soupe par exemple en y trempant l'index en se regardant ou de les voir penchés ensemble au-dessus d'un chaudron pour respirer une sauce en faisant venir ses effluves avec la main ou encore les surprendre à écouter crépiter une viande dans une poêle pour juger du temps de cuisson requis, temps vérifié par une pression des doigts en duo. La procédure en cours se valide par un regard, un hochement de la tête ou un signe de la main. Parfois une interjection vient la corriger. Cette communication non-verbale distinctive se matérialise principalement lors des périodes des services, notamment par une harmonie et une fluidité des mouvements entre les membres de la brigade.

«Ah ça la brigade, ça prend du monde allumé, ça prend du monde qui aime les coups de feu, qui aime l'adrénaline. C'est un peu comme les sportifs là. S'ils ont pas ça, ça ne marche pas. (...) parce qu'il y a des gens qui ont peur au stress. Le stress ça n'a jamais mangé personne ! (... ..). Le stress, il faut que tu sois capable de l'absorber, c'est quelque chose qui passe à travers toi, mais qui ne va pas rester là. Il va rester là, si toi tu décides

qu'il va rester là mais laisse le aller après ! Moi, je trouve que c'est comme les sportifs. Il faut que tu aies une flexibilité, et dans ta tête et dans ton corps. Si les gens ont cette souplesse là (...). Mes meilleurs cuisiniers, c'est des gens qui bougent bien. Je les regarde bouger d'abord. Il faut qu'ils bougent bien. Il faut qu'ils aient une flexibilité, et chercher, se pencher vers l'assiette, qu'ils travaillent bien ensemble, comme un quatuor de musique»

Chef #3

«On s'écoute bouger» dira de son côté un des membres de la brigade 2: *«la cuisine c'est comme une danse, une pièce de théâtre. Nous sommes en osmose les uns avec les autres et il faut savoir bouger ensemble»* (Note d'observation F), aspect confirmé par un autre de la brigade 4 pour qui *«le plus important dans la cuisine c'est de toujours écouter ce qui se passe pour sentir les autres»* (Note d'observation J).

Elle peut-être également capturée dans la gestion du temps lors de l'envoi d'une table qui, lorsque demandée par le biais du logiciel de gestion des commandes, doit rencontrer des standards d'efficacité très précis. Ainsi de l'avis d'envoi- l'heure exacte de son arrivée en cuisine est indiquée sur le bon de commande-à la sortie de la table, un temps acceptable pour servir, se situe entre 12 et 20 minutes selon les brigades observées. Cet espace-temps est très souvent régulé par minuterie constituant de ce fait un mécanisme de coordination préétabli. Certaines brigades cependant s'appuient sur des mécanismes de régulation autonome du temps dans la mesure que celle-ci se réalise sans instrument de mesure (montre, minuterie, horloge, etc) et un ajustement verbal très minimal. Cette régulation

contextuelle semble prendre appui sur une expérience subjective du temps¹⁰⁹ au cours de laquelle les membres de la brigade donnent collectivement une signification aux durées et aux rythmes dans une expérience directe plutôt qu'ordinaire du temps¹¹⁰. Façonnée au fil de l'apprentissage par la transformation des divers produits, cette signification donnée au temps repose sur l'organicité des aliments¹¹¹, régulatrice éventuellement de celle du groupe.

¹⁰⁹ Dans Mainemelis, Charalampos. (2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of management Review*. 26:4 548-565, l'auteur s'est intéressé à l'implication de l'expérience de l'intemporalité dans les organisations et propose un cadre théorique pour comprendre cette expérience subjective du temps au sein de celles-ci.

Il fait à priori une distinction entre l'expérience **directe** du temps et son expérience **ordinaire**. Il explique l'expérience directe comme une suite cyclique *continue et holistique* de moments fugaces, que la conscience organise comme un processus *cinématographique* ; *consciousness takes several snapshots of reality* (2001: 550) dans lequel les événements sont liés par synchronicité. L'expérience directe prend place dans le moment présent sans passé ou futur. Elle est vécue en intensité et en profondeur.

L'expérience ordinaire du temps est vécue en succession. Elle se produit de manière séquentielle dans le temps et l'espace: *Ordinary experience, then, is the experience of the present moment as integrated in a sequence of other moments and events as a tiny link attached to an infinite chain of experiences and instants. Ordinary experience presupposes the notion of time, but direct experience is timeless* (2001: 550).

¹¹⁰ Cette notion de temps est centrale. Avant que les logiciels de type Maître D viennent imposer une organisation du service basée sur le temps «ordinaire», par ailleurs, inscrit sur tous les bons de commande, plusieurs conflits ou désaccords entre la salle à manger et la cuisine ainsi que ceux entre serveurs/clients prenaient source dans l'interprétation du temps (expérience directe du temps) de chacune des parties. Le temps de la cuisine, celui de la salle à manger et ceux des différents clients est désormais nivelé par ce mécanisme qui a introduit une efficacité certaine et un espace de négociation «rationnel».

Cependant assujettir un service à ce système qui tente d'annihiler toute organicité tant dans l'organisation du service de la cuisine que celui de la salle à manger, peut menacer l'habileté des équipes à s'adapter aux nuances, à l'exception et tout changements/surprises/événements inattendus/incidents issus de cette organicité qui demeure omnipotente au niveau de la salle à manger où un nombre important de personnes sont attablées en groupe restreint à des moments différents certes, mais dans un espace-temps relativement court créant la situation de coup de feu

¹¹¹ Plusieurs chefs discutent de cet aspect de l'organicité (des produits, ou celle qui se manifeste dans leur équipe, dans la salle à manger) étant la limite du système d'Escoffier selon eux qui «*a un problème par rapport à ça*» (Entrevue # 28) dans la mesure que «*le fond de base, la pièce de viande, la carotte n'est jamais pareil d'un à l'autre*»(Chef # 1) et que le métier est «*fondamentalement émotionnel*» (Chef # 30); «*il faut qu'il y ait de l'émotion parce que s'il n'y a pas d'émotions ça ne sert à rien*» (Entrevue # 28) En somme selon le chef # 17 «*un restaurant c'est un élément organique, s'il y a un côté qui tire trop, bien ça déstabilise et il n'y a plus rien qui fonctionne*»

«Dans les cuisines, ça c'est de l'intuition. Selon moi c'est de l'intuition, c'est de l'empathie, mais l'empathie peut jouer de bien des façons et tu deviens empathique envers les aliments aussi (...). Tu le sais, c'est en dedans de toi, il faut juste que tu le sentes. Il faut que tu arrives à le sentir ce qu'il y a en dedans de toi. Le feeling. Après ça, ce sont des codes, qu'il faut apprendre à décoder et c'est pour ça que c'est le fun quand une équipe, ça fait longtemps que tu travailles avec, parce que ça devient organique tout ça. Complètement organique» Chef # 19

Cette régulation contextuelle du temps s'est manifestée à de nombreuses reprises lors des observations dans la brigade 2.

[Lorsqu'une table est demandée, c'est le cuisinier responsable des pièces de viande (i.e. le grillardin) qui annonce verbalement l'ancrage du temps. Chaque cuisinier impliqué confirme par un simple oui très fort qu'il est en mesure de fournir sa partie dans le temps imparti par le grillardin. À partir de ce moment c'est le chef avec le sous-chef toujours en mouvement, qui sans le marquer régulièrement, gère le temps (rectifie l'échéance verbalement au besoin). À deux minutes du 'sending', le temps est marqué verbalement par le chef. Tous confirment ou non. Au go signifié verbalement, tous, parfaitement synchronisés la plupart du temps, arrivent avec leurs préparations et les assiettes sont montées. Sans montre ou minuterie. Tout se passe par le regard, les gestes, le fait de sentir, toucher les viandes, d'écouter et de goûter constamment à deux ou 3 les préparations en cours] (Note d'observation E).

En somme, toutes ces formes de communication non-verbale inhérentes au savoir culinaire, favorisent la création dans le temps d'un sentiment communautaire dans le collectif et permettent de façonner ponctuellement les frontières symboliques requises pour la formation d'une bulle. Elles instaurent en quelque sorte une forme de cryptophasie¹¹² au sein de la brigade. Pouvant être inintelligible pour l'extérieur du groupe, elles permettent nous venons de le dire, de façonner les frontières de la bulle, et s'avèrent cruciales pour les délimiter symboliquement créant ce faisant, un espace privilégié.

5.3.2 Délimiter spatialement les frontières symboliques

L'organisation spatiale traditionnelle des restaurants prévoit une différenciation structurelle nette entre la salle à manger et la cuisine. L'espace où les serveurs organisent leur propre mise en place se situent généralement dans la cuisine près de l'endroit où ils récupèrent les assiettes prêtes à être servies. Ces dernières sont déposées sur ce qui est communément appelé le «passe», grande table chauffante distinguant clairement la zone des serveurs de celle des cuisiniers (configuration chez la Brigade 4). Cependant, la tendance des dernières années veut qu'un restaurant branché prévoit des cuisines ouvertes vers le client. Certaines sont séparées de la salle à manger par des surfaces vitrées qui laissent entrevoir l'activité en cuisine mais les serveurs doivent toujours s'y rendre pour récupérer les plats (chez les Brigades 2 et 3). Dans d'autres endroits l'espace de service en cuisine est aboli et les serveurs prennent possession des plats directement sur le passe

¹¹²La **cryptophasie** est un terme employé pour décrire un langage secret développé par deux ou un très petit nombre de personnes : en particulier les jumeaux et parfois les couples fusionnels (notion développée par René Zazzo) Wikipédia

ouvert (par le fait même la cuisine) sur la salle du restaurant (chez la Brigade 1). Dans certains endroits, les clients regardent directement les chefs et cuisiniers réaliser leurs plats, devant un comptoir qui tient lieu de marqueur entre la cuisine et la salle à manger. Dans cette configuration, les assiettes prêtes sont souvent gardées au chaud sous des lampes chauffantes sur une table en retrait de la ligne. Elles sont servies par des serveurs qui doivent aller les chercher en cuisine ou, carrément par le chef qui souvent décide de les acheminer lui-même aux clients¹¹³.

«Je suis en cuisine ouverte et je fais encore un peu de service, je suis très souvent en interaction avec les clients. D'ailleurs c'est une des chose que j'aime beaucoup de ma job, c'est de voir le monde capoter. Il y en a qui capote et il y en a d'autres qui sont très expressifs. Je pense qu'une des plus belles fois, c'est un couple d'Espagnols qui travaillent à Hide Park, quelque chose comme ça. Début trentaine. Ils prennent une bouchée du plat principal, ils lèvent la tête, ils se lèvent debout et font un gros high five. C'est comme... Ça c'est de l'auto-renforcement à chaque fois ! C'est un petit bonheur quand je vois ça et je

¹¹³ Nous n'avons pas « officiellement » observé de service dans ce type de restaurant. Cependant nous sommes allée manger à 2 reprises chez le chef propriétaire # 21. La première, une soirée très achalandée où nous étions installés au comptoir et la deuxième, un soir de semaine très tranquille que nous avons apprécié depuis la salle à manger. Nous avons été en mesure de constater un niveau de concentration très élevé chez les cuisiniers qui semblaient impassibles au milieu de ce tourbillon où les conversations étaient très animées, les voix fortes et les bruits de vaisselle assourdissants. De plus, nous avons pu capter que la communication-non verbale par signaux corporels étaient très active. Bien qu'il fût impossible d'en déceler les mouvements et subtilités, nous suggérons qu'une bulle était en action. Fait très intéressant à noter: nous étions 12 personnes attablées autour du comptoir mais très rapidement notre propre « réalité » en tant que « table distincte » (nous étions trois) s'est matérialisée dans une forme de bulle qui nous a fait oublier que nous étions, en quelque sorte dans la cuisine.

Nous n'avons pas vu le chef # 21 servir les clients lui-même. Mais les chefs 17 et 18 qui sont tous deux chefs propriétaires ont déclaré en entrevue le faire très souvent.

le vois souvent que ça arrive. Ça aide à faire passer le reste: les longues heures, les blessures, la pression...» Chef # 17

Les chefs rencontrés qui travaillent en cuisine ouverte sont unanimes: pouvoir visualiser la réaction des clients, être en mesure d'interagir avec eux, anticiper et capter les rythmes pendant le service constituent des avantages énormes de cette nouvelle façon d'envisager le travail du cuisinier.

«Souvent avant de recevoir la commande, je sais c'est quoi la commande. J'entends soit le client, soit Vincent, même souvent je vais décoller la table avant de la recevoir. Après ça je suis capable de voir de visu la vitesse à laquelle ils vont» Chef # 17

Alors que pour le chef # 18 travailler en proximité des clients, les voir réagir et saisir l'ambiance du moment lui permet de s'adapter rapidement,

«Bien oui, on jauge la salle, on jauge la «vibe». L'ambiance joue pour beaucoup dans un resto et puis tu sais il y a des soirées, c'est plus lourd, il y a des soirées c'est plus festif et puis tu adaptes un peu tes menus en fonction de ça» Chef # 18

pour le chef de la brigade 1, bien qu'il admette qu'au départ l'ouverture de la cuisine a complexifié la gestion quotidienne,¹¹⁴ il s'agit d'un levier de mobilisation important dans l'équipe qui finalement s'est adaptée très rapidement aux nouveaux paramètres.

¹¹⁴ «C'est sûr, il faut que ça soit tout le temps propre. On ne peut pas sacrer ou faire des jokes de niaisex... Il faut tout le temps que nos habits soient propres, les surfaces soient propres, les sacs de

«Avec la cuisine ouverte, c'est un des éléments qui favorise l'implication dans l'équipe parce qu'ils voient le client, ils se sentent impliqués, ils sentent le respect, il y en a quand même, la satisfaction de la clientèle, ils vivent la salle à manger le soir, on est pas cachés dans la cuisine. Toutes les cuisines devraient être ouvertes.» Chef # 6

Or, bien que les marqueurs des frontières structurelles entre la salle et cuisine soient davantage diffus dans les cuisines ouvertes, les frontières symboliques créées dans ce type d'aménagement à l'instar de celles qui se forment dans les cuisines fermées apparaissent délimitées spatialement par des actions spécifiques plutôt que par des divisions statiques quadrillant l'espace (ici, murs, vitres, portes battantes). Nous avons identifié au moins 3 actions permettant à la fois de circonscrire la bulle, d'en déplacer les limites afin de s'ajuster à l'action en cours et de les renforcer.

La première de cette action constitue à **investir entièrement l'espace de la bulle** dont les limites sont marquées par des bornes symboliques qui s'établissent dans le cours de l'action. En circulant d'une borne à l'autre et à l'intérieur de celles-ci, les membres de la brigade tracent les contours de la bulle dont la périphérie est déterminée par leurs mouvements.

Ainsi, il est prévu que chacun des cuisiniers travaille dans une station dont la disposition et l'organisation sont prédéterminés et clairement définis par des tables ou des îlots dans lesquels des frigidaires ainsi que des tiroirs de rangement sont intégrés. Cependant la bulle

poubelles ne peuvent pas déborder. Ah oui c'est beaucoup ! C'est de l'investissement, c'est des habits, il faut payer des habits à tout le monde» Chef de la brigade 1

se forme généralement au-delà de cette configuration en ce que, toujours en mouvement (dans les brigades 2 et 4 principalement), les cuisiniers érigent des bornes symboliques en s'arrêtant très brièvement dans certains coins de la cuisine pour échanger une information, prêter un ustensile ou distribuer les produits etc.

[Plusieurs cuisiniers échangent vers le poste des garnitures à la droite de la ligne vu de la zone des serveurs juste à côté du couloir qui mène à la plonge. La majorité empruntent ce chemin et les cuisiniers s'y croisent souvent] (Note d'observation E).¹¹⁵ À la 4^{ème} observation [les points de rencontre se situent vers le grillardin derrière la ligne. L'activité se concentre à cet endroit et les déplacements vers la plonge se font davantage depuis là par l'arrière. Le mouvement dans la cuisine est orienté différemment au regard des 3 premières observations] (Note d'observation H).

Un de ces endroits est celui où le chef fait ses différents briefings. Lors de la première observation dans la brigade 1, *[le chef a fait un briefing concernant un plat du jour à l'extrême gauche de la ligne entre la chambre froide et une grande table de travail où deux cuisiniers font des mises en place. Plusieurs brefs conciliabules entre 2 ou 3 cuisiniers ont eu lieu ensuite à cet endroit précis et lors du repas, plusieurs ont mangé debout dans cette zone]* (Note d'observation A). Lors de la deuxième observation, le chef a fait 2 briefings juste à gauche de la ligne donc entre celle-ci et la chambre froide. *[Ce soir, les cuisiniers bougent moins et restent plus dans leur poste de travail. Ils se réunissent derrière la ligne*

¹¹⁵ Idem observation F et G

pour les échanges d'information. C'est là, debout, qu'ils ont mangé]. (Note d'observation B)

Une autre de ces bornes symboliques se matérialise par des préparations ou mise en place qui reposent sur des échelles mobiles ou des chariots qui sont placés dans différents secteurs de la cuisine¹¹⁶. Les cuisiniers se déplacent à l'intérieur de ces limites qui sont par ailleurs légitimées par le chef qui s'y rend très souvent lui-même notamment pour discuter informellement avec un cuisinier (les consignes formelles sont données normalement quand le chef se rend à la station de travail) ou tout simplement en ne déplaçant pas le matériel mobile lorsqu'il contrôle les préparations qui y sont déposées. Dès que ledit matériel est déplacé, la bulle est de ce fait rétrécie ou élargie. Une de ces bornes ponctuelles est parfois les chambres froides, lieu généralement réservé au personnel de cuisine et dans lequel beaucoup d'informations tant informelles que sensibles semblent parfois s'échanger. La situation suivante illustre cette idée:

[À notre arrivée en cuisine, le chef raconte d'entrée de jeu l'incident. Il y a eu une engueulade (pour employer ses mots) la veille entre lui et un des deux sous-chefs: «Nos deux 'ça' (s) s'engueulaient. Nos 'moi'(s) savaient que c'était nos 'ça' (s) qui étaient à l'œuvre mais nous étions trop épuisés pour passer outre...Nous nous sommes dit, on va régler ça demain. On a discuté ce matin. C'est fini.» (Chef # 26) . Un peu plus tard,

¹¹⁶ Il est requis ici de comprendre un code tacite connu de tous les serveurs qui s'applique même au personnel administratif et à la direction générale quand il s'agit d'un restaurant situé dans un hôtel: On ne s'approche pas des préparations/mise en place sans y être invité. Un chariot ou une échelle vide ne constituent pas une barrière en soi mais dès que les cuisiniers y déposent de la nourriture ou une préparation quelconque ils se transforment en limite à ne pas traverser.

installée près d'une des chambres froides, nous avons pu capter à 2 reprises le chef, qui avec un signe de la tête invite l'autre sous-chef à le suivre dans la chambre froide. Dans les 2 cas, le chef y est d'abord entré. Le sous-chef le rejoint quelques secondes plus tard. Ils restent ensemble dans la chambre froide un moment assez court. Le chef en ressort en premier avec un 500 ml rempli de sauce. Quelques secondes plus tard, le sous-chef sort à son tour avec également un pot de mise en place. La deuxième fois, la porte des chambres froides demeurant toujours légèrement entrouverte, une brève conversation est saisie: le chef pose des questions concernant le sous-chef avec qui il a eu une altercation la veille] (Note d'observation L).

En somme, dès le début de la période des préparations, la surface sur laquelle les cuisiniers concentrent leurs mouvements et déplacements vient circonscrire l'espace où le phénomène de bulle peut éventuellement émerger.

Cependant comme établi précédemment ces limites ne sont pas statiques et demeurent toujours contextuelles à l'action en cours. Ainsi, à l'image d'une équipe sportive lorsque ses membres sont en caucus avant un coup décisif, les membres d'une brigade se rassemblent souvent en petits cercles (autour d'un produit, d'un des cuisiniers qui fait goûter ou du chef qui montre ce qu'il veut, etc.) réduisant sporadiquement de ce fait, la surface de la bulle. Dans les 2 brigades ¹¹⁷ où nous avons principalement capturé le phénomène, plus la période des préparations avancent plus ces rassemblements ponctuels deviennent fréquents. Goûter ou servir la première fois le plat du jour au début de la phase

¹¹⁷ Brigades 2 et 4

quatre constitue le rassemblement ultime avant le service, d'où de l'extérieur, il peut se dégager une impression d'étanchéité neutralisant toute intention d'en forcer les limites.

[Au tout début du service, le chef demande aux cuisiniers impliqués de préparer leur partie afin de visualiser le plat du jour. Ils arrivent ensemble avec leur préparation respective et le chef monte l'assiette comme il l'a pensé. Tous sont autour de lui, même les cuisiniers du garde-manger. Ils regardent en silence pendant que le chef explique. Le maître d'hôtel entre en cuisine avec le plan de salle avec l'intention visiblement de parler à l'équipe ou au chef. En voyant l'attroupement, il fait demi tour et retourne illico presto en salle] (Note d'observation F)

Cette deuxième action **-se rassembler en caucus-** permet d'une part d'affirmer l'entité autonome que devient progressivement la bulle et d'autre part, exerce une sensibilité aux mouvements des uns et des autres provoquée par la proximité physique et psychologique inhérente à cet espace temporairement réduit.

Il convient de noter que la bulle ne semble pas se désamorcer lors des courts moments où les cuisiniers se déplacent en petits groupes hors de la cuisine pour aller cueillir une herbe dans le jardin par exemple ou manger à l'extérieur. Elle semble résister également aux sorties éclairs du chef en salle et aux très courtes pauses individuelles rapides (passer à la salle de bain ou fumer une cigarette en vitesse)¹¹⁸.

¹¹⁸ À part pour le chef et le sous-chef dans la brigade 2 seulement, et sous mode silence, le téléphone portable est proscrit dans toutes les cuisines qui ont été observées.

Tracer une ligne symbolique autour de la bulle en tant que troisième action, s'observe au tout début du service et plus particulièrement lorsque le niveau de pression est élevé comme lors de l'observation G précédemment expliquée, où 115 couverts étaient attendus dans un court laps de temps. Avant le coup de feu anticipé, *[le chef toujours en mouvement tournait comme une buse autour des cuisiniers postés dans leur station respective, eux-mêmes silencieux et très peu en mouvement. Cette circulation incessante autour du groupe faisait obstacle à toute tentative de communication extérieure qui s'est avérée rare à cet instant précis, même avec le chef]* (Note d'observation G).

On constate le même phénomène dans la brigade 4 chez qui l'état de bulle a été capturé à toutes les observations effectuées¹¹⁹. Au début du service, le chef, toujours en mouvement autour du groupe marque tangiblement les parois de la bulle *[en suivant plusieurs fois le même circuit]* (Note d'observation J), de ce fait, les renforçant.

Les frontières symboliques d'une bulle demeurent toutefois poreuses, fragiles et jamais totalement hermétiques. C'est pourquoi il est requis de les protéger afin que l'effet de bulle émergent ne soit pas neutralisé ou carrément annihilé.

¹¹⁹ Rappelons ici, que la bulle représente une dynamique d'émergence collaborative dans la perspective du leadership telle Simpsons (2018) l'a récemment proposé. Si on se réfère à Maggi (1996), la bulle représente la coordination par rapports réciproques avec règles d'ajustement mutuel, qui se distingue nettement des mécanismes de coordination pré-établis par les processus de travail. Ainsi, lorsque nous affirmons que nous avons observé un état de bulle, c'est que nous avons identifié une dynamique de collaboration émergente au sein de la brigade au cours de laquelle ses membres co-orientent contextuellement leurs actions avec des règles d'ajustement mutuel. Ce sont lors des 'coordinations situées' que ces dynamiques collaboratives émergentes sont le plus manifestes.

5.3.3 Protéger les frontières symboliques

Comme précisé au début de cette section, atteindre un état de bulle pour appréhender la période de service est un objectif hautement valorisé par tous les membres d'une brigade de cuisine. Construit généralement au fil des 3 premières phases, le phénomène de bulle devient éventuellement agissant au début de la période de service en phase 4, moment où les cuisiniers retournent dans leurs stations respectives, où la communication verbale est au minimum et, où un niveau de concentration croissant est attendu. Au début de cette phase, le système de communication formel entre la cuisine et la salle à manger devient effectif (essentiellement les logiciels de commande) et les communications directes entre serveurs et cuisiniers deviennent rares, voire inexistantes. Cet espace-temps entre la phase 4 et 5, plus ou moins long selon les services, s'avère critique en ce que l'état de bulle toujours émergent, demeure sans relâche menacé par un rythme souvent très irrégulier où s'alternent la sortie dispersée de quelques commandes et de nombreux moments d'inaction¹²⁰. Particulièrement fébriles et souvent impatients au cours de cette phase plus ou moins latente du service, les cuisiniers peuvent facilement être déconcentrés par l'activité ou les conversations extérieures.

Comme précédemment établi, tracer une ligne symbolique permet de fortifier les frontières symboliques de la bulle mais contribue également à les protéger en indiquant tacitement à tout membre extérieur jusqu'où ils peuvent aller dans la cuisine à un moment donné.

¹²⁰ Normalement à ce stade toutes les préparations requises pour le service sont complétées. Dans la perspective de conserver la concentration des cuisiniers et favoriser un haut niveau de réactivité, idéalement de proactivité chez la brigade en début de service, toute activité de mise en place pour les services suivants est généralement arrêtée.

Comme déjà expliqué, *[tourner comme une buse]* autour de la bulle est un exemple éloquent de ce fait. De plus, l'espace dans lequel l'état de bulle se construit peut être provisoirement élargi et devenir sous protection à partir de l'espace réservé généralement aux serveurs.

[Depuis le début du service, le chef s'arrête souvent de l'autre côté du passe en face des 2 sous-chefs qui préparent plusieurs nouveaux plats qui sont lancés ce soir. Les serveurs ne se rendent pas jusque-là comme ils le font habituellement. C'est lui qui fait passer les assiettes des 2 premières tables servies] (Note d'observation L).

À ce stade du service, le chef et les sous-chefs protègent également les frontières de la bulle en évacuant tout attroupement de serveurs autour de ses limites, en réprimant tout bruit fort, soudain ou agressant provenant de conversations, d'éclats de rire, de choc d'ustensiles lancés plutôt que déposés dans les bacs de rangement etc. Lors de la première observation dans la brigade 2, la directive a été très rapidement très claire.

[Installée dans la zone des serveurs d'où je peux tout voir, je sympathise tout de suite avec les serveurs. Je fais trop de bruit, je parle trop fort. Le chef me lance un regard non équivoque avec m'interpellant avec un ohhh ! retentissant. Je lui fais un signe de tête, ok j'ai compris] (Note d'observation E).

Il est absolument non toléré et ce dans toutes les cuisines observées qu'un ou deux serveurs momentanément désœuvrés s'immobilisent devant le passe pour attendre une table, discuter même brièvement avec un cuisinier ou tout simplement les regarder travailler.

[Hey, vous n'avez rien d'autre à faire ? Retournez voir avec vos clients !](Note d'observation B).

Bien sûr, il est proscrit de traverser les frontières stratégiquement délimitées par les positionnements du chef, qui lorsque le débit des commandes s'intensifie, ralentit son mouvement sur le pourtour de la bulle afin d'intégrer les mouvements s'amplifiant à l'intérieur de celle-ci. Après de nombreux arrêts, il se rend à l'endroit d'où il dirige le service. Dans la Brigade 4, il a été remarquable de noter que les couloirs de circulation tracés par les serveurs pour se rendre au passe ou dans leur zone de mise en place se dessinent contextuellement autour des déplacements du chef qui sont, certes moindres lorsque l'entrée des commandes se rapprochent, mais toujours présents chez lui.

[Quand le débit des commandes augmente, le chef se positionne normalement au bout de la ligne de service, lieu qui lui permet de voir et se déplacer partout dans la cuisine au besoin. Cet endroit est situé à côté de la porte qui donne sur la salle à manger et devant la pâtisserie qui se trouve, vue depuis la ligne, dans l'angle arrière gauche de la cuisine. Le chemin emprunté par les serveurs pour se rendre à leur station située devant l'espace de pâtisserie est déterminé par comment le chef se déplace dans cette zone, selon le soutien qu'il donne aux cuisiniers de la ligne ou à la pâtisserie. Plus le chef entre à l'intérieur de la ligne, plus les serveurs circulent près de celle-ci. Dès que le chef retourne à son poste

habituel ou se dirige vers la pâtisserie, les serveurs longent davantage le mur pour se rendre à leur station] (Note d'observation M).

Les codes concernant le bruit sont effectifs autant pour l'intérieur que l'extérieur de la bulle, et la musique forte souvent tolérée dans les périodes de préparations disparaît généralement dès les premières commandes.

Par ailleurs, les trois prochaines pratiques matérielles-discursives présentées dans cette section sont davantage en lien avec les dynamiques et mouvements qui se produisent à l'intérieur de la bulle rendant compte comment celle-ci, une fois ses frontières établies, s'anime, s'active et éventuellement se maintient par ces mêmes pratiques intégrées entre-elles lors des coups de feu.

5.4 Favoriser la circulation de l'énergie

Du grec ancien, *energeia* signifiant force en action, l'énergie est un thème récurrent dans le milieu de la Haute-Cuisine. L'énergie dont parle les chefs de cuisine en entrevue prend cependant les formes nébuleuses de 'niaque'¹²¹, de 'vibe'¹²², de 'rush'¹²³, de 'feel'¹²⁴, de 'shot'¹²⁵, de 'drive'¹²⁶, de 'feu'¹²⁷ ou même encore s'incarne dans un 'tisonnier'.

¹²¹ Chef #4

¹²² Chef #18

¹²³ Chef #21

¹²⁴ Chef # 9

¹²⁵ Chef # 17

¹²⁶ Chef # 14

¹²⁷ Chef # 15

«Ne serait-ce que de venir près de quelqu'un, soit tu vas lui amener de l'énergie positive, soit tu vas lui amener de l'énergie négative mais tu peux lui apporter l'énergie. Le tisonnier je veux dire comme le tisonnier que l'on met au feu. C'est pas ça mais tu peux apporter en allant voir quelqu'un, tu peux apporter de l'énergie positive ou négative sans avoir de contact physique» (Chef #26 dans entrevue 28)

Plusieurs chefs en entrevue ont indiqué que le choix qu'ils ont fait du métier a été motivé par l'énergie particulière et intense qui caractérise selon eux le monde de la Haute-Cuisine. Se décrivant eux-mêmes comme des personnes énergiques¹²⁸,

«J'aimais beaucoup l'énergie de la restauration puis (...) je trouvais que j'avais une énergie pour ça. J'avais l'énergie pour le faire, je suis un peu inépuisable tu sais, c'était comme parfait pour moi» (Chef # 19)

ils se disent également très perméables aux énergies qui émanent des autres et, soutiennent souvent capter celles qui circulent en général.

¹²⁸ En effet, les chefs en général dégagent une impression d'être très énergiques, certes lors des services où ils sont perpétuellement en mouvement mais également en entrevue: le débit de leur voix souvent forte est rapide, ils gesticulent beaucoup, sont hyperactifs en déplaçant constamment les objets sur la table, en faisant tourner un crayon entre les doigts, etc. (Note personnelle)

«C'est là que je me suis rendue compte, à quel point j'étais sensible de tout ce qui se passait autour. Des énergies en fait. Je suis très sensible à ça, les énergies des gens et tout ça»
(Chef # 4)

En somme, comme le résume le chef # 7

«On devient des gens, on l'est déjà beaucoup, on devient des gens, pour ma part en tout cas, (...) on est des capteurs d'énergie».

Selon plusieurs chefs et cuisiniers rencontrés, c'est l'énergie particulière attribuée au domaine qui fait en sorte que plusieurs persévèrent malgré les conditions difficiles du métier.

«C'est le rush des cuisines qui fait qu'il y a beaucoup de monde qui reste là-dedans malgré tout. Ceux qui sont capables de maîtriser, vont rester là-dedans parce qu'ils ne retrouveront pas cette shot-là ailleurs» (Chef #17)

Plusieurs affirment adorer le coup de feu.

«-Oui, moi j'aime ça le coup de feu !

-Qu'est-ce que vous aimez dans le coup de feu ?

-Ben, c'est l'adrénaline !!! Comme les gens qui font des sports extrêmes ! C'est un sport extrême la cuisine !» (Chef # 5)

Par ailleurs, plusieurs chefs expliquent que c'est lors de leur premier coup de feu qu'ils ont compris que *«c'est ça qu'ils voulaient faire»* (Chef # 15).

«Voilà....ça a pris 2 soirs de service pour avoir ce rush, ce feeling et j'ai attrapé je ne sais pas, la 'pogne', la piqûre d'avoir ce calme de mise en place, ensuite ce rush de ...on peutdans un milieu de service on peut presque faire n'importe quoi pour réaliser le but. Et j'aime ce monde où il n'y a pas de règlements, on est un peu, on est hors du monde... Vous comprenez un peu ?» (Chef # 21)

Un service se mesure très souvent en fonction de la quantité d'énergie qui est qualifiée sans nuance de bonne ou de mauvaise. Après un service difficile (selon lui) lors de la première observation, le chef de la brigade 2 commente la soirée ainsi:

«C'était lourd, il faisait chaud, il n'y avait pas d'énergie, il n'y avait pas une bonne énergie. Quand ça arrive, souvent le lendemain ça va, l'énergie est bonne et il y en a plus» (Chef # 9 lors de l'observation E).

Cette explication laconique est frappante en plusieurs points et inspire des questionnements. D'abord, elle donne à penser que tacitement le chef suppose l'énergie en question non assujettie aux turbulences de l'environnement, celles-ci étant exclues quand il parle de l'énergie du lendemain. Ensuite, que veut dire *«pas d'énergie»* aujourd'hui ? Quels sont les critères permettant d'appuyer cette affirmation ? Quels sont ceux pour déceler l'énergie quand *«il y en a plus le lendemain»* ?

Enfin, il convient de se demander comment distinguer dans ce contexte une ‘bonne’ énergie d’une ‘mauvaise’ dans la perspective que [*le service étant ponctué par plusieurs malentendus avec la salle à manger et surtout beaucoup de changements de rythme brusques*] (Note d’observation E) avait été effectivement quelque peu chaotique, mais nous avons toutefois de notre point de vue, été impressionnée par la coordination remarquable de l’équipe malgré tout, et ce, à chaque fois qu’une table était demandée, Nous avons surtout noté [*la grande capacité de cette équipe à régulariser très rapidement les fluctuations importantes de ‘timings’¹²⁹ qui auraient pu faire complètement dérailler le service en cours*] (Note d’observation E).

L’ajustement contextuel de l’équipe à ces fluctuations et de ce fait à l’action en cours, la qualité de leur coordination ainsi que la maîtrise du service qui ne leur a jamais échappé pourrait indiquer, au contraire, la «*présence d’une bonne énergie*» pour employer l’évaluation souvent dichotomique des chefs la concernant.

Favoriser la circulation de l’énergie, deuxième pratique matérielle-discursive inhérente à la formation d’une bulle, suggère plutôt qu’une ‘bonne’ ou ‘mauvaise’ énergie en cuisine réfère à sa fluidité, élément qui au cours de l’observation E, contrairement à l’efficacité, n’était effectivement pas au rendez-vous. Pour emprunter les mots du chef #4 au tout début

¹²⁹ Le «timing» est une notion souvent évoquée par les chefs (Voir citations chef #3 et 9 p.2) et constitue pour eux un enjeu majeur lors d’un service. Le timing lors d’une période de service en cours d’action change constamment et bien qu’il puisse être contrôlé, il ne peut se prévoir contrairement à la notion de tempo en musique explicite dans une partition ou planifié/pratiqué lors des répétitions.

de ce chapitre, le service qui se déroulait sous nos yeux, bien que très bien contrôlé, «*ne coulait*» pas.

Favoriser la circulation de l'énergie est une pratique qui contribue à activer la bulle, en agissant directement sur une autre de ses dimensions centrales, soit les mouvements. Cette pratique matérielle-discursive spécifique consiste à dynamiser, diversifier, défier les différents mouvements, également constitutifs de la bulle. Cette pratique observable dès que les frontières symboliques sont en place, reconfigure en continu la façon dont les membres de la brigade voient le moment présent et, de ce fait, avive leur sensibilité à toutes fluctuations de timing tout en stimulant leur réactivité ainsi que leur agilité à y répondre.

5.4.1 Dynamiser les mouvements

Dynamiser le mouvement s'observe d'abord par la fréquence et la vitesse croissante des déplacements. Cette condition a été remarquable dans les brigades 2 et 4 où non seulement le chef est constamment en mouvement d'une station de travail à une autre mais également tous les cuisiniers qui, bien que principalement dans leurs stations en phase 2 et 3, se visitent régulièrement par exemple pour goûter une préparation ou discuter brièvement d'un point spécifique. Dans la brigade 1 le chef est toujours en mouvement, les cuisiniers cependant sont beaucoup plus statiques à leur poste de travail. La cuisine de la brigade 3 a été conçue dans une optique d'économie des mouvements par conséquent on y observe très peu de déplacements en général.

Plus la période de préparation avance plus les déplacements sont rapides. À part les contacts physiques volontaires en phase 1 au début des préparations et 4 quand le service débute, il est toutefois remarquable de noter que malgré la vitesse¹³⁰ des déplacements, il est relativement rare de voir deux cuisiniers se heurter accidentellement. Ils se contournent, sautent par-dessus les obstacles, s'évitent en tournant les épaules, se placent en biais lorsqu'ils se croisent etc. Dès les périodes de préparation, il est possible de relever dans les brigades 2 et 4 que l'équipe «*bouge bien*» ensemble (Chef # 3).

Dans l'optique que dynamiser implique de communiquer à quelqu'un et à son action l'énergie nécessaire à leur efficacité¹³¹, nous relevons un point anodin à première vue mais qui revêt une importance certaine au regard des conditions de travail difficiles prévalant dans les cuisines.

«On travaille très fort, on est rémunéré très peu, c'est beaucoup d'heures, c'est quand même stressant et c'est un travail, disons que l'on fait toujours les choses que les chefs ne veulent pas faire un peu là, donc il faut être courageux. (...) La cuisine est un métier extrêmement difficile, avec beaucoup de rigueur, beaucoup de demandes, beaucoup de mauvaises énergies aussi» (Chef # 24).

¹³⁰ Le terme vitesse est employé plutôt que vitesse dans la perspective qu'en physique la vitesse combine la notion de vitesse et celle de direction du mouvement. En fait il s'agit d'une grande rapidité du mouvement. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/vitesse/81327>

¹³¹ Définition du Larousse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/dynamiser/27083>

Ainsi, dans les Brigades 1, 2 et 4 et ce, à chacune des observations, un membre de la brigade (le chef à deux reprises dans la Brigade 4) s'est régulièrement proposé pour servir à tous de l'eau, du café ou une boisson quelconque,¹³² venant à chaque fois contrer une apathie latente (mauvaise énergie ?) souvent causée souvent par une chaleur extrême en cuisine.

«Tu sais, t'as chaud là !!! Tu transpires et il faut que tous tes sens soient... tu as quatre affaires aux feux en même temps, une sauce qui est en train de réduire, un truc dans le four, tu es en train de dresser deux assiettes, il faut que tout fonctionne !! Puis il fait chaud dans la cuisine là !!!!»
(Chef #5)

Ces courts moments où un des membres fait un geste vers le collectif, se déplace à l'intérieur de celui-ci pour distribuer les consommations et que tous se détournent temporairement de leurs tâches, contribuent non seulement à dynamiser le mouvement général en cuisine mais également à le rythmer.

5.4.2 Diversifier le mouvement

L'importance des timings et leur caractère fluctuant lors de la période de service a déjà été évoqué au début de cette section. Or, bien que les chefs oeuvrant dans la Haute-Cuisine

¹³² Par exemple: [le plongeur de la brigade 1 prépare de la limonade qu'il donne à chacun des membres de main à main] (Note d'observation A), [le cuisinier assigné aux garnitures distribue aux autres des litres d'eau qu'il place sur un cabaret dans la brigade 2] (Note d'observation F). [Le chef prépare du thé glacé pour tous] (Observation K et L). Ces actions spécifiques créent non seulement du mouvement dans la cuisine mais contribuent également à maintenir l'esprit communautaire au sein de celle-ci.

revendiquent haut et fort leur statut d'artiste et de créateur, il reste que la cuisine est avant tout un métier de répétition.

«C'est sûr qu'il y a le côté créatif de faire des assiettes, de penser à des idées, les produits mais à la base je pense c'est de partir de quelque chose de brut et d'arriver à quelque chose de complètement fini. L'autre chose, moi je dis que c'est plus un artisanat qu'un art parce qu'il y a un geste qui est répété trop souvent pour être vraiment un art (...). On dit que les chefs sont des artistes, je suis moins à l'aise avec ça en général parce qu'on est plus des artisans, même si on va changer notre façon de faire, même si les plats évoluent, le même plat peut évoluer pendant 6 mois, il reste que c'est un geste qui est répété souvent et qui est très éphémère. Mais il y a quelque chose de fun là-dedans. Tu te bats pour le faire, tu arrives et tu le fais» (Chef # 19).

Or, tandis que la répétition des mouvements (par ex: couper de la viande dans une suite continue du même geste avec un couteau) se caractérise par la régularité de son tempo, les courtes modifications de rythme apparaissent comme étant un aspect central dans la circulation de l'énergie. Plusieurs chefs en entrevue ont souligné l'importance de régulièrement briser les routines¹³³

¹³³ Plusieurs chefs de cuisine disent détester la routine: «Il ne faut pas avoir peur du travail, c'est très physique. Faut pas avoir peur de réagir. C'est très physique. C'est cool à la télé, c'est ben ben le fun là, mais en réalité, on est de l'autre côté du mur, on est en train de suer, on a mal aux jambes, on travaille fort, on est super stressés. On est constamment, hors de la zone de confort. Moi j'aime ça et je sais qu'il y en a qui ne pourrait pas supporter ça. Ils doivent vivre un truc, un peu plus routinier, c'est parfait comme ça. Moi, je suis incapable de vivre la routine» Martin Juneau dans Documentaire: Sous-Pression, Télé Québec et Production Zone 3. Québec (2014)

Ainsi, dans les cuisines où nous avons observé le phénomène de bulle, les cuisiniers font très régulièrement des «micro-pauses»¹³⁴ au sein du groupe, action qui change momentanément le tempo routinier du travail dans son ensemble (tant individuel que collectif). Ces micro-pauses entretiennent l'ouverture des cuisiniers les uns aux autres et secouent une potentielle inertie du groupe découlant cette fois du caractère répétitif de leur tâches respectives. Ces micro-pauses collectives semblent même permettre au groupe de mobiliser la pression croissante, pour éventuellement s'en servir comme levier afin de faire circuler l'énergie.

Ainsi, très souvent un des cuisiniers ou régulièrement le chef fera subitement une farce provoquant un rire général alors que tous sont concentrés à faire leur travail. Il n'est pas rare qu'un d'entre eux se mettent à chanter et à danser dans sa section, raconte une très courte histoire que tous écoutent ou commence à imiter les passages drôles d'un film vu dernièrement.

[C'est la fin de semaine de l'Action de Grâce, marquant la fin de la haute saison. Il fait exceptionnellement chaud. Deux grosses soirées en vue et un brunch hyper occupé le dimanche midi. «Tout le monde en a plein les bottes» commente le chef. Tout-à-coup un des sous-chefs se met à chanter une chanson de Noël. Tout le monde se met à rire et chante

¹³⁴ Sennett soutient que faire et refaire une chose peut devenir une pratique stimulante dans la mesure qu'elle est organisée dans l'anticipation, la curiosité et l'imagination de ce que le matériau métamorphosé peut devenir au stade suivant de son évolution. De plus, Sennett explique que la régularité de l'artisan face à son matériau requiert des micro-pauses et des micro-reprises venant rythmer son travail et favorisant sa concentration productive. Ainsi selon Sennett, «quand les deux éléments du rythme (l'insistance sur une mesure-la répétition et la vitesse de l'action) se mêlent dans la pratique, une personne peut rester en alerte durant de longues heures et progresser» p.239

avec lui. Quand la chanson est finie, tout le monde replonge la tête dans leur préparation et le 'meneur de chorale' se tourne vers moi: «On a hâte d'être rendu là. Cela voudra dire qu'on aura eu des vacances»] (Note d'observation L).

Ce type de micro-pause où l'humour est omniprésent a été fréquent dans les Brigades 1 et 4 instaurant une forme de cadence où régulièrement le rythme tant individuel que celui du groupe était très temporairement modifié. Dans la mesure où elles impliquent au moins deux personnes, les courtes visites ponctuelles entre cuisiniers observées principalement dans la Brigade 2, peuvent être également considérées comme des micro-pauses ainsi que les brefs moments de caucus ou de rassemblements autour de produits significatifs permettant de créer les frontières symboliques précédemment décrits.

Un autre type de micro-pause a été observée dans les Brigades 1, 2 et 4 et à chaque fois initiées par le chef lui-même. Les chefs de chacune de ces brigades consultent régulièrement (presque constamment pour le chef de la Brigade 4) leur téléphone. Les cellulaires pour les autres ne sont pas autorisés, sauf pour le sous-chef dans la Brigade 2 à des fins opérationnelles. Ces chefs ont tous proposé aux cuisiniers à divers moments (sauf lors du coup de feu bien sûr) une incursion expéditive sur Facebook, Instagram ou un site internet quelconque via leur téléphone. Concernant presque toujours l'actualité culinaire, les chefs passent souvent leurs messages lors de ces courtes séances sur le web.

[Manifestement sur Instagram, le chef de l'autre côté du passe montre des photos de plats aux cuisiniers. Il fait valoir le caractère «épuré» et «coloré» des assiettes. Il indique en

passant que «ce chef est extra parce qu'il ne fait aucun compromis sur la qualité»] (Note d'observation K).

Lors de l'observation L, les micro-pauses ont été particulièrement nombreuses. *[Malgré le fait qu'ils s'attendent à une très grosse soirée et que tous doivent être en cuisine le lendemain à 6h du matin, tout le monde rit vraiment beaucoup. Ils font énormément de blagues à demi-mots et bougent constamment. En fait ils sont survoltés. On se sent entraîné par l'énergie comme si nous étions dans une rivière dont les courants sont très forts].*

Lors de ce service les tables en commande ont été servies à une vitesse folle.

[Tous tellement concentrés, synchronisés voire soudés ont complètement enterrés les gens du service en salle qui à aucun moment au début du service n'ont été en mesure d'être présents à la sortie des plats. C'est souvent le chef toujours en mouvement, qui allait chercher les serveurs en salle ou acheminait lui-même les assiettes aux clients] (Note d'observation L).

Alors que l'état de bulle était facilement identifiable à ce moment particulier, le chef visiblement préoccupé par le décalage qui se produisait entre la salle et la cuisine, décide soudainement d'inverser les cuisiniers de deux postes sur la ligne et de se placer entre les deux pour soutenir leur changement de tâches respectives. L'effet de surprise a créé un léger ralentissement en cuisine permettant aux serveurs de s'ajuster et ce, sans que la bulle ne soit désamorcée s'expliquant par le travail de la quatrième pratique matérielle discursive

que nous présenterons dans une section suivante. À ce stade, il convient toutefois de retenir que lors de cette inversion de poste, le mouvement puissant qui manifestement portait les membres de la cuisine a été volontairement modifié. Or diversifier le mouvement s'avère nécessaire pour que le groupe ne devienne pas que mécaniquement ou techniquement coordonné mais bien subjectivement unifié et toujours dans une posture réflexive de l'action en cours, condition nécessaire à ce que l'état de bulle, dans laquelle on observe un ajustement contextuel à l'action, persiste.

5.4.3 Défier le mouvement

Par ailleurs, plusieurs chefs en entrevue ont mis en relief l'importance de mettre régulièrement les cuisiniers au défi afin de stimuler leur créativité et surtout, pour affûter les dispositions du collectif à défier le mouvement lors des services soit répondre activement et adéquatement aux différents incidents, demandes spéciales, fluctuations de timing, pertes de contrôle momentanées et aux différentes pressions qui menacent quotidiennement les périodes de service.

«Moi c'est ça qui me fait....c'est la possibilité de l'erreur humaine qui me fascine dans le métier de cuisinier.C'est-à-dire qu'elle est toujours possible, à chaque coup de feu, à chaque service, parce que le service est toujours différent d'un service à l'autre, comme une représentation théâtrale, l'erreur humaine est toujours possible. (...) Et c'est ça qui est fascinant, parce qu'on est à jouer sur deux heures, une partition qui à n'importe quel moment, il peut y avoir quelque chose qui bloque. Qui dérape. (...) Tous ces facteurs-là

entrent en ligne de compte sur comment arriver, je reprends cette expression québécoise, comment arriver à se retourner sur une pièce de 10 cents» (Chef #1).

Alors, que certains admettent créer volontairement des obstacles et des contraintes pour éveiller la réactivité de leur équipe afin qu'ils apprennent à penser «*on the fly*»,

«Quand on fait de l'entraînement physique, quand on fait des arts martiaux, moi je n'en fais pas mais je connais du monde qui en font, des fois ils se mettent des contraintes, des poids sur les pieds, des trucs comme ça, et quand ils les enlèvent, ça rend la vie un peu plus facile. On se surprend même. Donc ici, on essaie de faire la même chose. Souvent, j'éteins toutes les lumières en cuisine...Je change le menu à la dernière seconde. Je fais beaucoup de choses comme ça. Mais, c'est pour une bonne raison. C'est pour faire exercer ce muscle qui se trouve ici (montre la tête). Parce que c'est un muscle comme tous les autres et il faut l'exercer. C'est comme un terrain fertile pour la créativité» (Chef # 21)

d'autres reconnaissent qu'ils exercent parfois une pression calculée pour la provoquer ou pour éviter un relâchement trop rapide après le coup de feu entraînant de ce fait la création de mouvements différents.

«Des fois ça fait du bien, je vais leur mettre des coups de pression, je vais mettre 2 minutes. Je sais qu'ils ne seront pas prêts dans 2 minutes parce que j'ai vu que la sauce est crissement froide. Mais tu fais, mais attends, elle est où la sauce ? Ah la sauce ! Tenez chef ! Elle est chaude ? Oui ? Tu as vérifié ? Ah mais elle est froide !» (Chef # 26)

Par ailleurs pour le chef # 26, anticiper les variations de pression est central. Il est possible selon lui d'éviter la congestion lors des services par une observation pointue des mouvements des cuisiniers permettant d'identifier tout surplus de pression. Cette fine observation du mouvement permet éventuellement au collectif de poser les actions nécessaires qui viendront les modifier (mouvements) et faire en sorte de ce fait que la fluidité de l'énergie se maintienne.

«Ah tu le sais. Tu le sens. (...). Tu les vois en train de courir, tu les vois... on peut savoir si un chef est occupé juste en regardant ses mains. Des fois il ne faut pas regarder son visage, des fois il ne faut pas regarder son corps. Son corps ne va peut être pas bouger, mais la façon dont bougent ses mains, tu vois si cet homme là est occupé. S'il est juste en train de faire un truc. Ça va. Si tu vois qu'il fait ça et ça, tu vois que cet homme là est en train de se prendre un coup de jus.(...). Si moi je le sens, si j'ai une vue sur la cuisine, si je sens qu'il y a un bouchon qui arrive, qu'il y a quelque chose qui arrive, je vais aller derrière, je vais mettre un poêlon et je vais l'allumer (...). Là, tu dégages. Il faut que tu dégages là»

Dans une même perspective où la pression devient trop appuyée, un peu avant le début du service lors de l'observation G, le chef # 9, alors en mouvement constant autour de la cuisine (voir la section 'Délimiter spatialement les frontières symboliques'), recule quelques minutes dans un coin de la cuisine et fait un peu de rangement en gardant un œil sur le groupe. Créant de ce fait une micro-pause dans la pression qu'il exerçait jusque-là,

il a été possible d'observer un effet, bien que très court, de détente qui s'est traduit par une accélération du mouvement général dans le groupe (Note d'observation G)

Diversifier et défier le mouvement tel que présenté dans cette section porte d'abord la marque d'une réflexion en temps situé en ce qu'une lecture en continu de ce qui se passe ici et maintenant est réalisé par le chef ou les cuisiniers. Ces actions portent également la marque d'une intention, une volonté de transformer le mouvement en cours afin que le sens qui lui est donné par le groupe soit nuancé et vienne par conséquent modifier le processus en cours. Ainsi, les significations construites par le biais des mouvements du corps à un temps donné, devançant le temps du mouvement suivant par anticipation plutôt que résultant d'un effet mécanique de composition. Cet exercice d'anticipation matériel discursif semble supporter la fluidité de l'énergie par une neutralisation constante des potentielles inerties ou résistances passives et habilite la brigade à réagir et s'adapter avec célérité aux nuances, à l'exception et, aux événements inattendus inhérents au caractère organique du travail en cuisine.

Par ailleurs, lors des services, l'effet de surprise découlant d'une diversification volontaire du mouvement contrecarrent les pertes de contrôle éventuelles quand la pression du coup de feu menace la capacité de la cuisine à y faire face.

Chef 2: *«À l'auberge, on était 7 ou 8 sur la ligne, des grosses grosses soirées là, je me suis vu, un moment donné faire une niaiserie, chatouiller quelqu'un, il tombe à terre, je m'assois dessus. Fou raide*

Interviewer: *En plein service ?*

Chef 2: *En plein service. Faut pas que ça dure longtemps là ! Deux minutes. À peine. Puis on repart. Un moment donné, faut, quand tout le monde est en train de perdre le contrôle là, faut que tu ramènes. Je me vois encore, il s'appellait Timothée, assis dessus, devant le fourneau, ben là on repart Timothée, oui ok, on y va là ! On arrête, faut arrêter, un moment donné, il faut arrêter le service un petit peu, il faut regarder où on est, se remettre les deux pieds à terre, bon là, j'ai tout mes bons, j'arrête. Je ne sors plus rien. Je ne prends plus rien. Je regarde où je suis rendu, ok toi tu es correct, toi tu es correct, toi tu es correct, ok. Ensuite on repart.»*

En somme, dynamiser, diversifier et défier le mouvement facilitent la circulation de l'énergie et se pose comme une pratique clef du processus d'ajustement contextuel à l'action qui distingue l'état de bulle, aux mécanismes d'ajustement techniques et rigoureux qui opèrent formellement dans l'organisation Escoffienne d'une cuisine.

5.5 Rétablir un niveau d'acuité élevé

L'état de bulle exige qu'un haut degré d'acuité anime le groupe, d'une part pour supporter la fluidité de l'énergie, et d'autre part pour aviver/attiser la réactivité du collectif afin d'obtenir le haut niveau de concentration et de réceptivité attendues lors de la période de service.

«Il faut toujours que tu sois d'acuité. L'acuité. C'est la plus belle qualité là ! L'acuité tu sais, il faut que tu sois winnngggg !!!!!!! Ça commence, il faut que tu sois...Et, il y a des gens qui l'ont, puis ça c'est magnifique» (Chef # 3)

Par ailleurs, un très haut niveau de sensibilité à l'environnement et à tout ce qui se passe autour d'eux a été remarquable chez plusieurs chefs lors des entrevues et manifeste lors des observations dans les Brigades 2 et 4.

[Le chef donne l'impression qu'il est toujours à l'affût, qu'il a conscience de tout et de tous. Il semble tout voir, tout entendre, repère une odeur suspecte, capte tous les déplacements ou bruits inhabituels à la seconde. Les 2 piliers de la brigade (le sous-chef et le grillardin) montrent un niveau de sensibilité similaire (tournent la tête au moindre éclat de voix, suivent les mouvements des uns et des autres, le sous-chef se déplace dès que les poêles fument trop ou que les bruits de cuisson sont anormaux). L'attention générale du groupe à ce qui se passe 'maintenant' et à côté d'eux est flagrante] (Note d'observation D). Comme le résume le chef # 3 en quelques mots:

«Ça prend du monde allumé, ça prend du monde, qu'est-ce que tu veux, on travaille sous pression, dans la vitesse, on veut offrir la qualité. Moi j'explique toujours ça à mes cuisiniers» (Chef #3).

Une acuité accrue au sein du collectif, tangible par l'«*écoute*» attentive et mutuelle de ce que les membres du groupe disent et font¹³⁵ informellement, se présente comme une condition centrale pour qu'un état de bulle se consolide. Il est notable d'observer que les chefs de cuisine (pas exclusivement mais souvent) dans les brigades très performantes (Brigades 2 et 4) vont régulièrement tenter d'élever le niveau de sensibilité du groupe. Ils cherchent à éveiller la réceptivité de chacun des membres de la brigade pour ensuite permettre une compréhension partagée de ce qui se passe 'ici et maintenant'. Un effet de boucle rend possible une reconfiguration continue de cette compréhension commune qui est déterminée en grande partie par les différentes fluctuations du mouvement lors des services. Alors que l'ajustement contextuel à l'action du groupe dépend de comment ce dernier voit collectivement le moment présent, impulser un niveau d'acuité élevé se présente comme une pratique intégrative. Celle-ci scelle à la fois l'unité du groupe autour d'un haut niveau de sensibilité vécu collectivement, et instaure une circularité entre les trois pratiques que sont i) 'créer des frontières symboliques', ii) 'favoriser la circulation de l'énergie' et, iii) 'rétablir' un niveau d'acuité élevé'. Cette circularité renforce chacune d'elles et ces pratiques travaillant désormais de concert, génèrent un état de bulle au sein du groupe.

Cette pratique matérielle-discursive se réalise par trois actions spécifiques soient initier, normaliser et catalyser l'état d'adrénaline permettant aux sujets agissants d'engager les sens corporels ainsi que les ressentis dans l'action.

¹³⁵ Fait référence à cette idée exprimée par plusieurs que les cuisiniers dans la brigade «s'écotent bouger»

5.5.1 Initier l'état d'adrénaline

Très souvent, les cuisiniers associent directement les pressions vécues (temporelles, de performance, physiques ou émotionnelles) pendant le service aux états d'adrénaline¹³⁶ fréquents dans le domaine, notamment pendant les coups de feu. Pour de nombreux chefs et cuisiniers les états d'adrénaline sont partie intégrante du métier et sont primordiaux pour faire face à la pression qu'ils vivent quotidiennement.

«C'est, parce qu'on peut parler d'adrénaline, je pense que l'on peut vraiment parler d'adrénaline, dans le cadre de notre métier, surtout à des moments de pression très élevée. C'est tout ce qui va faire en sorte qu'on va être capable de gérer ou pas cette pression avec cette adrénaline et comment on peut arriver, ou pas, à l'utiliser à son avantage. (.....) Et cette adrénaline-là, quand on me poussait moi, à donner, à produire et voilà ! J'ai appris machinalement à.... Quand je marche dans la rue, je marche plus vite que la moyenne. Voyez ? Parce que c'est naturel. Je ne me force pas, je ne suis pas pressé, il n'y a personne qui m'attends, mais voilà je marche plus vite que les autres !(...) Ça fait partie de la philosophie ! C'est vrai que je n'aime pas beaucoup le repos, ou j'aime pas... quand je ne fais rien, c'est compliqué» (Chef # 1)

Plusieurs affirment même que l'adrénaline est un moteur central qui détermine leurs activités en général,

¹³⁶ L'état d'adrénaline ici est compris comme une réponse à la suite d'un stress, d'une émotion ou d'un danger (Larousse)

«C'est une drogue. C'est difficile on ne s'en rend pas compte encore. Mais je pense que c'est quelque chose qui régit nos vies. Vraiment ! Ça a un impact profond sur ce que l'on fait et comment on le fait» (Chef # 26)

et que son absence impacte directement sur leur motivation.

«Je me suis rendu compte que si je n'ai pas ça, je suis juste sloppy. Je deviens avachi, puis non fonctionnel. C'est vraiment un problème. J'avais des conditions de travail mais le job était motivant zéro. C'est là que la 1^{ère} année je me mettais volontairement dans la merde pour courir, pour me faire un micro-jus. J'ai fait ça, peut-être 3 ans»(Chef # 17).

La majorité exprime le plaisir que leur procure ce qu'ils nomment en général les montées d'adrénaline, et certains évoquent même l'idée d'un état second.

«Quand le coup de feu est donné, moi pour ma part, je ne suis plus le même. Ça c'est vrai. Je rentre un petit peu dans ce que l'on appelle un état de transe (.....) Ce qui fait monter la pression, c'est l'adrénaline, qui est une drogue magnifique, naturelle, une jouissance quelque part comme pour un sportif, d'aller toujours plus loin, d'aller toujours plus vite, de se surpasser» (Chef # 12).

Ainsi, l'expérience d'adrénaline ressentie produirait une motivation intrinsèque ponctuelle au sein de la brigade à performer sous pression. De nombreux chefs disent provoquer un état d'adrénaline¹³⁷ en imposant une vitesse d'exécution très rapide au début du service.

«C'est aussi pour ça qu'un des grands secrets que tout le monde connaît en cuisine mais ce n'est pas tout le temps respecté, la première table qui entre, tu l'envoies comme si c'était un lance pierre ! Pffff il faut que ça parte ! Tout de suite ! Parce qu'il va y avoir un bon nombre d'autres bons qui vont arriver derrière !» (Chef # 26)

Dans la perspective de maintenir un équilibre entre la menace de perte de contrôle lors du coup de feu et le plaisir de relever le défi que ce risque occasionne, certains chefs disent stimuler la réponse au stress avant même d'atteindre les pointes de pression caractéristiques du coup de feu.

«Pour tenir dans ce métier, il faut que ça reste du plaisir et pour ça j'ai un 'œil de vision'¹³⁸ qui est dû à mon expérience. Je sais un moment donné que l'on va atteindre ce pic-là où certains vont lâcher prise. Je l'anticipe, je détermine l'heure à laquelle ce pic-là va arriver.

¹³⁷ Fisher & Reiser-Robbins (2015), dans une étude très récente, ont ré-analysé une étude de cas qui s'était intéressé aux actions et pratiques de leadership des conseillers de l'Australian Army Training Team Vietnam (AATTV) pendant la guerre du Vietnam, contexte extrême caractérisé par des facteurs de stress très élevés, tant physique que mental. L'étude originale inscrite dans l'approche centrée sur le leader examinait les connaissances, les compétences et les habiletés des conseillers militaires, et avait été produite à partir du récit des conseillers militaires eux-mêmes. Dans cette nouvelle analyse, les auteurs ont revisité chacune des compétences répertoriées et, à partir des mêmes récits, ont mis en lumière le rôle du corps. Ils ont trouvé entre autres, que les «états d'adrénaline» étaient normalisés par les militaires. Selon quelques informants de l'étude, la dépendance à ces «états d'adrénaline» faisait en sorte que le danger physique devenait une source d'excitation appréciée, une source de motivation en soi, et était intentionnellement introduits dans leur contexte par quelques soldats

¹³⁸ Tel quel dans l'entrevue

Quand je sais que l'on va être très limite, que l'on va atteindre des frontières où l'on va rarement, et bien dans ces cas-là, pour se garantir que l'on va être bien, je fais un échauffement avant. Je vais anticiper l'accélération une demie ou trois-quart d'heure avant. Je les mets dans l'ambiance déjà, de façon à ce qu'au fur et à mesure que ça va monter, on est déjà dans dans l'ambiance, on est déjà dans le crescendo. C'est moi qui met l'équipe dans une pression volontaire d'une manière un peu sournoise en les mettant dans l'ambiance avant d'atteindre ce plateau fatidique. Alors eux, se voyant déjà dans le «jus»¹³⁹ ils vont déjà vouloir se tirer les uns et les autres vers le haut et le coup de feu va se passer avec moins de douleur» (Chef #12).

Lors des observations en cuisine, initier l'état d'adrénaline a surtout été manifeste, au début du service en phase 4, notamment lorsque les moments d'inaction entre les commandes sont trop fréquents, que le service tarde à vraiment démarrer ou traîne en longueur. Par ailleurs il n'est pas rare de voir le groupe se mettre dans un état d'adrénaline volontairement.

[Après, avoir bu une boisson énergisante¹⁴⁰, les cuisiniers se montrent très expéditifs au début du service dès qu'une commande arrive comme pour simuler un jus véritable et ce sans la moindre intervention du chef. C'est à celui semble-t-il qui va finir le montage de

¹³⁹ Dans le jargon du métier, être dans le «jus» signifie que l'on se sent menacé par une perte de contrôle, que la pression est très forte au regard des tâches à effectuer mais que l'on arrive à maintenir les standards d'excellence. En somme, un état d'adrénaline est en action.

¹⁴⁰ [Tous sauf le chef et un cuisinier. Ce dernier par ailleurs semble être la «taupe» du chef. À plusieurs reprises lors des 3 premières observations il a 'rapporté' des conversations entre les cuisiniers au chef. À chaque fois, ils se sont déplacés dans la zone de la plonge]. (Note d'observation C)

son assiette en premier sans se soucier de ce qui se passe en salle à manger] (Note d'observation A)

La cadence du service et le sentiment de défi que ce tempo procure nourrit normalement l'état d'adrénaline, mais dès que le service devient trop facile ou moins stimulant, l'état d'adrénaline s'atténue et la motivation à «*taper dedans*»¹⁴¹ (Chef #18,24,26) disparaît de facto. En fait, on revient au caractère répétitif de travail décrié par plusieurs personnes du domaine qui serait une des grandes causes du roulement de personnel dans les brigades quand cette dynamique de répétition non stimulante s'invite dans les périodes de service.

«Il faut créer un environnement de travail qui est le fun pendant le service parce que dès que ça devient routinier et que ça devient plate c'est là qu'il y a du roulement. Quand tu ne restes pas dans la même routine c'est là que tes cuisiniers vont en vouloir plus, ils vont en faire plus et un moment donné, ils se surpassent en disant ok, ici on n'est pas resté stagnant à la même place» (Chef # 11)

En somme, un état d'adrénaline ressenti dans le groupe permet de conserver en équilibre la tension entre le caractère répétitif du métier et ses conditions difficiles et semble même rendre stimulantes et énergisantes les différentes pressions vécues pendant le service. Cependant une pression trop forte agit sur la perception de l'équipe quant à ses compétences pour y faire face, peut neutraliser les effets positifs de l'état d'adrénaline et

¹⁴¹ Taper dedans est une expression chez les cuisiniers qui veut dire s'investir complètement, se surpasser

venir affecter ponctuellement la capacité de l'équipe à maintenir les hauts standards d'excellence.

«Je n'aime pas quand c'est exagéré, ça peut affecter la qualité, parce que ça produit un effet de levier important sur les cuisiniers qui se disent mais là on y arrive pas là ! 'Je comprends chef qu'il faut que ça sorte mais ce n'est pas possible'. Il faut que je casse tout de suite, parce quand il s'est passé ça, c'est fini. Une fois que tu es en 5^{ème} vitesse, je le sais que c'est exagéré, mais il faut mettre le turbo, je ne sais pas comment, mais il faut essayer...moi aussi parfois je suis obligé de 'speed up', ça 'push' de façon minimale là, mais oui ça 'push' la qualité ...» (Chef # 9).

Et, dans la mesure que cette forte pression puisse être ressentie à l'intérieur de frontières symboliques bien ancrées, au sein desquelles l'énergie circule avec fluidité, un effet de «contagion»¹⁴² peut exacerber l'influence de cette pression et créer une «sorte de domino catastrophique»¹⁴³ en ce qu'une perte de contrôle non pas seulement du service mais des réactions de l'équipe peut en découler. *«Il faut tout de suite remettre en place parce qu'on n'y arrivera pas, on n'en ressortira pas».*¹⁴⁴

Cette pression est toutefois perçue différemment selon le niveau de notoriété et d'excellence convoité. Ainsi la plupart des chefs qui poursuivent des standards de qualité très élevés

¹⁴² Chef #9

¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ Chef # 9

sans toutefois viser le sommet des palmarès, en viennent à normaliser la pression du service,

«La pression je la sens à moitié. Avec le temps ça commence à être normal de vivre dans ce mode de stress là» (Chef # 19)

et certains déclarent même ne plus carrément la ressentir avec le temps.

«Oui c'est stressant mais ce n'est rien, on apprend à devenir capable de gérer un service et un coup de feu. Après c'est passé, je veux dire. Ce n'est pas nécessairement tout le monde qui ont cette vision-là mais, moi je suis là-dedans et, je n'ai pas de stress. Le stress du coup de feu. Même là, je veux dire (...) je suis rendu très zen face à ça, ça ne me dérange plus...» (Chef #22).

Cependant les propos de plusieurs qui aspirent à une consécration médiatique ou apparaissent déjà dans les guides de renom révèlent plutôt une tension tangible face à cette réalité quotidienne du métier entre le plaisir (dû aux états d'adrénaline) de ressentir une pression à performer dans un temps très court, le risque constant d'erreurs ou de défaillance dans l'efficacité et la qualité de la coordination, et, l'impératif de toujours garder un contrôle absolu autant de soi que du service. Dès que la perception d'un risque de défaillance est atténuée par un sentiment de contrôle trop confiant rendant le collectif moins alerte ou à l'inverse quand l'équipe est survoltée par une possibilité de perte de contrôle menaçante, il est notable d'observer que ces chefs de cuisine (pas exclusivement mais

souvent) de haut niveau vont intervenir sur l'intensité de la pression ressentie, plutôt que de tenter de renforcer les règles de routine, hiérarchique ou/et procédurales établies.

Ce très jeune chef de moins de 30 ans, tenant les rênes de la cuisine d'un Relais et Chateaux depuis 3 ans résume le portrait ainsi,

«J'aime beaucoup et je vis très bien la pression parce qu'on garde toujours le choix de tout. C'est nocif de se mettre de la pression. C'est nocif pour la créativité et un cuisinier reste toujours un petit peu 'libre d'esprit'. Mais on n'a pas le choix d'avoir tout sous contrôle en permanence» (Chef # 10)

Malgré son très jeune âge, il connaît déjà l'importance de ce que le chef d'expérience #12 nomme 'l'œil de vision' et indique que l'un de ses rôles principaux est 'd'être un radar' pour capter toute perte de contrôle ou relâchement éventuels afin de les équilibrer et ce dès le début du service.

«La perte de contrôle, on le ressent de toute façon dans nos équipes. Quand je vois que mon équipe commence à être stressée au début du service, qu'elle commence à avoir de la pression, on le ressent, on le voit, ils commencent à marcher plus vite, à courir, là, il faut les calmer. Par contre si là, on voit qu'ils sont trop calmes et qu'ils manquent des choses, alors là il faut leur mettre un petit coup de pression pour les stresser un peu. Il faut toujours un petit peu réagir dans le sens inverse des tensions en fait. On n'a pas le choix d'être un radar» (Chef # 10)

Et, selon lui, cette sensibilité aux diverses tensions et pression est cruciale pendant le service, pour éviter les dérapages dans la coordination ou les défaillances irréparables, notamment au niveau de la rapidité d'exécution, critère aujourd'hui incontournable à rencontrer dans les restaurants de haut niveau.

«Dans ma cuisine, pendant le service, il faut que ça soit rapide. Il faut que ça soit de la musique. Il faut que tout se suive. Si on commence à être en désaccord, si même, au niveau du bruit dans la cuisine, je compare ça à la musique parce que vous savez des fois dans une composition il y a des moments où ça chie, le mec fait exprès de faire des fausses notes pour réveiller son auditoire un petit peu. Bien pendant le service si vous entendez des fausses notes comme ça, il faut vous inquiéter tout de suite. C'est-à-dire que lorsque l'on tape les casseroles, que ça commence à parler plus fort et bien tout ce monde commence à perdre un peu le contrôle, c'est qu'ils sont en train de s'énerver. C'est à ce moment-là que l'on commence à faire des conneries et l'effet boule de neige est là. Et, si sur un service de 70 couverts on fait une connerie qui nous coûte 4 minutes et bien 4 minutes + 4 minutes + 4 minutes, au final le dernier client va attendre 30 minutes. Et ça c'est inadmissible ! Je contrôle ce risque-là, je dois le sentir avant même qu'il y ait ce dérapage, avant la perte de contrôle, c'est hyper important»

Nous venons de l'établir, garder le contrôle lors des services est fondamental mais la maîtrise de soi est un thème récurrent dans le monde de la Haute-cuisine. Plusieurs chefs en font même une vertu cardinale,

«J'ai eu une autre expérience dans un 2 étoiles qui est maintenant un 3 étoiles à Copenhague. J'ai vu ce calme. J'ai vu cette maîtrise, j'ai vu ce contrôle. Ça c'est vers quoi je tends. Quelque chose de contrôlé, quelque chose d'impeccable, quelque chose d'émouvant, une vraie relation. Ça c'est vers quoi je tends. Et je sais que c'est possible parce que je l'ai vu faire. Dans plusieurs endroits» (Chef # 26)

et bien qu'ils admettent que ce soit difficile beaucoup prétendent ne jamais perdre le contrôle¹⁴⁵.

«Non. Vraiment de perdre le contrôle, tu sais péter un câble, aller tous vous faire voir, moi je m'en vais, tu sais de vraiment perdre le contrôle, perdre la carte, péter un câble quoi ! Il y a des moments vraiment, t'aurais envie vraiment de dire, mais allez vous faire voir, ça suffit ! Non, jamais. Non, non, non. De suite, tu te recentres. Je pars aux toilettes, je vais faire un pipi, je reviens ouf, je respire, ça dure 3 minutes, et là ok, là, là, je pars à la guerre, il faut y aller, il faut que ça marche, ça va marcher, ça va marcher» (Chef # 4).

Par ailleurs, tous les chefs rencontrés se sont carrément dissociés des pratiques d'intimidation et de violence verbale qu'ils disent tous avoir vu à un moment donné sur le terrain en tant que cuisinier, comportements qu'ils associent directement à une perte de contrôle. Certains confessaient cependant avoir eux-mêmes, au début de leur carrière en tant

¹⁴⁵ Perdre ses moyens, constitue selon les chefs eux-mêmes, une faute très grave pour un chef de cuisine. Comme l'explique le chef # 4 *«Je suis très, je suis focus, et c'est là que je me maîtrise le mieux. Plus on est dans la merdouille, enfin dans la merdouille, on est pas dans la merdouille là, plus c'est important de maîtriser. Sinon, je le dis, on est foutu. Et c'est que tu ne contrôles pas. Voilà. Si tu te perds et que tu perds tes moyens, c'est que tu ne contrôles pas.»*

que chef, levé la voix ou avoir eu des agissements qui ont provoqué une remise en question sérieuse chez eux.

«Tu sais pourquoi les chefs ont tendance à gueuler ? C'est parce que, on leur demande de contrôler des choses qu'ils ne contrôlent pas. Quand on perd le contrôle, on a tendance à paniquer. En général quand on parle de contrôle, un chef qui crie, et moi je l'ai vu parce que je me suis retrouvé aussi à crier. À être ce con. Je me suis dit, pourquoi je suis parti autant, c'est n'importe quoi et je me suis rendu compte qu'entre moi et ce mec con là, à l'instant c'était qu'on était 2 hommes qui faisaient le même métier, mais qu'il y en un qui avait le contrôle de tout, et que l'autre ne contrôlait pas. C'est pour ça que je me suis énervé. Et puis, quand tu reprends le contrôle en général, cette rage, cette colère, cette panique disparaît. Je me suis aussi interrogé sur ça. Tu sais après la panique tu te dis, ah il y a un quart d'heure, j'étais quelqu'un d'autre, j'étais un monstre ! Le docteur Jekyll and mister Hyde. je n'étais plus en contrôle de moi-même, je n'étais plus en contrôle, je n'étais pas en contrôle de la situation. Dans un contexte de pression intense, je n'étais pas prêt à accepter cette perte de contrôle» (Chef # 26 dans entrevue 27).

Cette tension constante entre la pression à hautement performer, le risque de défaillance et l'impératif de contrôle stimule un niveau de sensibilité accru à toutes variations ou turbulences dans l'environnement. Or, la quête d'équilibre dans l'équipe que cette tension provoque, se présente comme un des déclencheurs permettant à la bulle de se mettre en mouvement.

5.5.2 Normaliser l'état d'adrénaline

Cette tension constante entre la pression à hautement performer, le risque de défaillance et l'impératif de contrôle s'ajoute aux tensions et contradictions rencontrées en général dans le monde de la cuisine (financière, médiatique, à innover, à exceller entre plusieurs autres), élément central dont la presque totalité des chefs ont discuté lors des entrevues.

En effet, il convient à ce stade de mettre en perspective le contexte plus large qui encadre la vie quotidienne des chefs de cuisine et des cuisiniers. Dans le cadre de la recherche exploratoire où nous avons visionné 32 heures de la compétition culinaire télévisuelle *Les Chefs !*, nous avons noté ces tensions et contradictions dans les commentaires et critères d'évaluation des juges qui sont tous des chefs d'expérience et reconnus par la presse gastronomique. Les juges valorisent et récompensent les techniques, la rigueur, le contrôle, la maîtrise et l'efficacité. Les candidats qui arrivent en première et 2^{ième} place, obtiennent ce classement à partir de ces critères. Ces derniers servent également à déterminer ceux qui perdent. Cependant, les commentaires d'encouragement des juges pour ceux qui perdent soulignent toujours la fougue, la passion ou l'amour du métier, du candidat. De plus, la créativité présentée régulièrement en introduction comme étant une qualité fondamentale, ne devient jamais un critère pour juger de la prestation des candidats. Par exemple:

Saison 5
Épisode 1

8.43 *«Les juges vont tenir compte de votre rapidité, mais surtout de la qualité du travail exécuté et bien entendu de votre dextérité»*

Au perdant: *«Le Québec aime te voir cuisiner, (...) un bon cuisinier met beaucoup d'amour dans sa nourriture. Elle est gourmande, elle*

aime ça faire à manger et ça c'est la première qualité que l'on doit avoir pour être un bon chef»

Saison 5
Épisode 2

36.42 Au perdant: *«Tu as un plaisir fou à cuisiner, c'est ça le principal dans notre métier»*

40.30 *«La gastronomie ça ne veut pas dire compliqué. Ça veut dire la qualité du produit et la perfection de la technique*

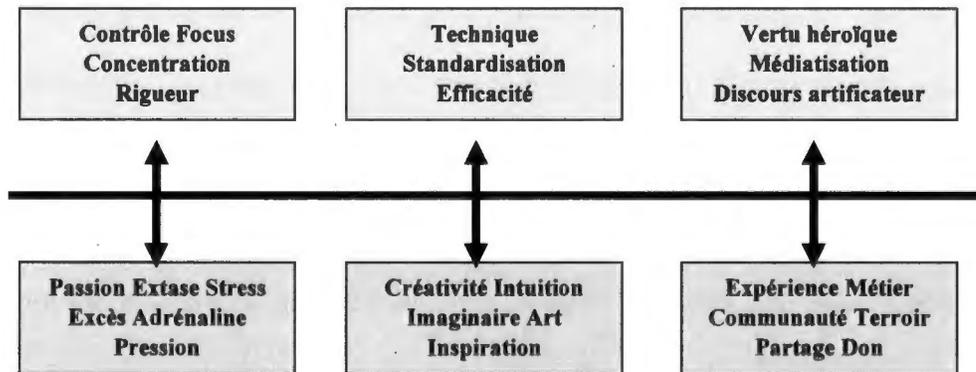
Saison 5
Épisode 4

0.56 *«Ce soir les 9 candidats, s'apprêtent à relever un défi qui leur demandera beaucoup de créativité»*

25.43 Au gagnant: *«Tu sembles étonnée, mais il ne faut pas que tu le sois. Tu es la seule entre tous qui a réussie son émulsion avec ta saucisse. (faire une émulsion constitue une technique)*

Ces tensions et contradictions identifiées dans les remarques des juges lors de cette compétition culinaire sont illustrées en détail dans le tableau 16. Tensions et contradictions que l'on retrouve dans plusieurs propos des chefs eux-mêmes lors des entretiens.

Tableau 16: Tensions et contradictions fondamentales dans le domaine de la Haute-Cuisine



Au centre de ces tensions, plusieurs chefs et cuisiniers se décrivent comme des extrémistes, des émotifs, des impulsifs et expliquent qu'une consommation souvent excessive ainsi que

la vie nocturne font partie des normes du métier. (Voir reportage Sous-Pression pour un traitement exhaustif du sujet). Le chef # 1 avait relevé le point lors de son entrevue.

«Je veux dire, c'est quand même compliqué ! Arriver à tenir 40 ans, je veux dire que je me demande comment les anciennes générations faisaient quoi !!! Enfin, on le vivait, on l'a bien vu comment ils finissaient, c'est pas joli, joli quoi ! Les gens sont souvent fatigués, les cuisiniers enfin, l'idée en France qu'on avait du cuisinier, c'était le cuisinier bedonnant, on ne va pas se cacher la vérité, ça buvait beaucoup. Ça fumait beaucoup. Et puis ça, c'était les générations antérieures, et puis après il y a eu autres choses, malheureusement qui sont arrivées, les drogues, les choses comme ça sont entrées dans notre milieu. On est un monde de la nuit hein ! Ça aussi, j'en ai pas parlé mais, la restauration et l'hôtellerie font partie des milieux de la nuit. Donc le spectacle oui, on parlait du théâtre, oui le spectacle de manière générale, tous ces milieux, la fête, tout ça fait partie... Il y a comme un non-choix ! Je me souviens, quand j'étais plus jeune, ce n'était pas envisageable, de ne pas, après un service, en général on terminait vers 11h du soir, ce n'était pas envisageable, de ne pas aller s'extérioriser. Il fallait sortir, boire un verre, aller dans les boîtes, dans les discothèques, on dormait très peu. Le matin on arrive au travail, avec difficulté au départ, mais très vite parce que l'adrénaline embarquait très tôt malgré tout, après une demie-heure, croyez-moi, vous aviez dégrisé ! Pas besoin...même si vous aviez encore un peu d'alcool dans le sang, (rires...) on était reparti très rapidement ! Et tout le monde était dans le même état ! C'est assez particulier !» (Chef #1)

Composer avec les extrêmes fait partie intégrante de l'apprentissage du métier et s'inscrit dans une perspective plus large dans la quête d'équilibre des multiples tensions qui amèneront tout cuisinier ou chef qui veut perdurer dans le temps à faire des choix à un moment de sa carrière.

«Faut aimer la vie, faut aimer croquer dedans, parce que, c'est juste ça la restauration. C'est pour ça que souvent les bons vivants se retrouvent à faire ce métier-là. Et mon but à moi, au départ, c'est de servir à quelque chose. Moi, il n'était pas question, que justement je devienne une chef star. Ce que je voulais, c'est de faire connaître ma région, via ma cuisine, en respectant des valeurs, qui vont faire en sorte que cette cuisine là, qui aura été élaborée dans ce restaurant là, pourra perdurer. L'équilibre, c'est une recherche en cuisine. C'est une recherche constante» (Colombe Saint-Pierre dans Sous-Pression)¹⁴⁶

Ainsi appréhender ces extrêmes et ultimement les contrôler se présente comme une des conditions tacites contribuant à la performance quotidienne d'une brigade de cuisine. Et pour ce faire, les acteurs du milieu vont les rationaliser en commençant par apprendre à normaliser les états d'adrénaline les attribuant à un monde à part les autorisant.

¹⁴⁶ Colombe Saint-Pierre chef autodidacte, a été nommée par ses pairs en avril 2018 chef de l'année aux premiers Lauriers de la gastronomie québécoise. Chef pour qui la gastronomie est un geste politique, CSP voit l'alimentation comme la base d'un projet de société. Selon elle, on devrait faire du développement et l'accès aux produits du Québec dans la mesure qu'ils sont équitables, écologiques un combat politique et identitaires. Dans son restaurant situé dans la région du Bas-Saint-Laurent, elle travaille uniquement avec des produits locaux, naturels, frais, et en saison. «Je n'avais pas les moyens de faire ça, dit-elle, mais c'était mon choix. Ça m'obligeait à être créative». Source: www.lapresse.ca/actualites/personnalite-de-la-semaine/201806/03/01-5184274-colombe-st-pierre-personnalite-de-la-semaine.php

En effet, les acteurs du domaine disent vivre dans une forme d'«*autarcie*», une «*mini-société*», un «*microcosme*», une «*caste*», un «*micro-environnement*» dans lesquels la réalité n'est pas la même «*parce qu'on le sait l'hospitalité c'est une bête, une bête à sacrifice que l'on nourrit aux sacrifices humains*» (Chef #26).

Afin de légitimer ces états d'adrénaline, les histoires et récits des péripéties se produisant lors des coups de feu sont abondamment racontées en cuisine, lors des pauses et des sorties en groupe. Plusieurs comparent le domaine aux sports extrêmes ou se réfèrent aux domaines des arts, afin de légitimer leur façon de faire ou pour justifier leur démarche ou excès.

Paradoxalement, en opposition avec l'importance de briser les routines, la construction collective de ces états d'adrénaline prennent enfin, souvent une forme routinière et ritualisée, par l'écoute de musique rythmée et forte lors des périodes de préparation par exemple.

Normalisés, ces états d'adrénaline permettent au collectif d'engager les sens corporels et les ressentis dans l'action en cours. C'est la mobilisation de ces sens corporels et ressentis par les sujets agissants qui supportent le haut niveau de communication requis pour maintenir la bulle en action, ladite bulle étant un pur processus d'auto-coordination contextuelle à l'action.

5.5.3 Catalyser l'état d'adrénaline

Étant cruciaux, il est donc requis de stimuler constamment l'état d'adrénaline afin de maintenir et rétablir tant l'engagement dans l'action que l'acuité des sens corporels et ressentis.

Comme déjà spécifié, développer une fine acuité des sens corporel constitue pour les cuisiniers un des objectifs ultime à atteindre et dans les paragraphes précédents il a été établi que la stimulation de cette sensibilité particulière est omniprésente dans la période de préparation, notamment dans le fait de goûter très souvent et de communiquer activement (l'idée ici est que les sens sont constamment en action et sollicités donc exercé/entraîné) par le biais de ces ressentis corporels. Par ailleurs, il est intéressant de noter que chez les chefs ou cuisiniers d'expérience, les sens semblent parfois, enchevêtrés, en intra-relation les uns avec les autres, comme dans un système holistique. Il n'est pas rare d'entendre des chefs dire à un cuisinier par exemple d' *«écouter la sauce»*, ou bien encore de *«regarder les textures»* Comme le chef #5 l'explique:

«Un moment donné, tu viens que tous les ingrédients, ça devient comme des notes de musique, tu les entends»

Adjoindre l'état d'adrénaline à une sensibilité pointue aux ressentis et expériences vécues collectivement contribue à créer des relations davantage fusionnelles et synergiques ¹⁴⁷ entre les membres du collectif.

Le fait de toujours rester en mouvement, d'en accélérer de façon croissante la fréquence et la vitesse et même parfois entretenir un climat 'contrôlé' de crise contribuent à stimuler l'état d'adrénaline. De façon étonnante, souvent une tension entre les gens de la salle à manger et ceux de la cuisine est volontairement instillée dans leur brigade respective par les dirigeants des deux côtés.

Ainsi, le chef et les cuisiniers de la brigade 1 (observé dans la brigade 4 également lors de l'observation L) entretiennent de façon explicite une hargne entre eux (sans la verbaliser aux serveurs) contre la salle à manger. Cette émotion négative que les membres de la brigade réveillent systématiquement à tous les débuts de service nourrit manifestement l'état d'adrénaline recherché qui se traduit par une tentative systématique de dominer le service à ses débuts par une vitesse d'exécution en cuisine que les membres de la salle à manger peinent initialement à suivre. Dès que les prises de commandes sont en majorité complétées, les serveurs reprennent le contrôle de leur service et la tension entre la salle à manger et la cuisine, toujours présente, tend toutefois vers un équilibre.

¹⁴⁷ Ici la notion de fusion «qui signifie en physique le passage d'un corps solide à l'état liquide sous l'action de la chaleur» Larousse est mobilisée dans la perspective d'expliquer que les relations dans le groupe deviennent mutualistes (caractéristique de la symbiose) plutôt que contractuelles (règles procédures et standards)

Dans cette cuisine (brigade 1) les serveurs ne parlent pas aux cuisiniers et inversement. Par ailleurs personne ne se salue quand un membre d'une des deux équipes arrive ou quitte (Note post observation).

[Le chef est très direct voire impatient avec les gens de la salle à manger et donne même l'impression qu'il cherche à provoquer un incident alors que tout est particulièrement calme. Ce soir l'ambiance est même un peu lourde, les cuisiniers baillent et semblent mortellement s'ennuyer. 19h02: une serveuse pose une question au chef qui s'empresse de lui répondre, «bien là c'est évident !» Quelques minutes plus tard un serveur demande «une assiette avec une salade César et une pomme de terre au four». La réponse part d'une manière cinglante: «ton client n'est pas dans le bon restaurant». Il prend à partie les cuisiniers qui s'échauffent rapidement contre la salle. Manifestement les cuisiniers ont reçu un coup de fouet. Ils sortent de leur léthargie] (note d'observation B)

En définitive, lorsque les frontières symboliques sont créées, que l'énergie circule de manière fluide à l'intérieur de celles-ci et que le niveau d'acuité est suffisamment élevé pour supporter le niveau de réactivité attendu, on observe chez les sujets agissants une fusion de leur attention et de l'action. Cette fusion spécifique émerge, se développe et se renforce au fil du temps et vient réguler en grande partie les processus d'actions en mouvement sur des rapports réciproques et des règles d'ajustement mutuels. C'est le résultat recherché. Cependant, assujéti à l'incertitude et aux événements inattendus, de plus, en transformation et en mouvement perpétuel, ce résultat reste transitoire, éphémère et volatil. Il n'est jamais acquis et peut se désamorcer à tout moment. C'est pourquoi, il est

requis de modeler en continu l'intensité de l'énergie qui circule afin de soutenir et maintenir en vie ce processus d'actions spécifiques, qui de plus intra-agit en permanence avec les autres processus d'actions.

5.6 Modeler l'intensité de l'énergie: une pratique transformatrice

Modeler l'intensité de l'énergie implique de l'anticiper, de toujours la devancer d'un temps. Avoir «*l'œil de vision*» (Chef #12). «*Être un radar*» (Chef # 10). Comme le chef # 9 l'explique: «*Les choses je les sais d'avance. Ouais...je sais déjà ce qui se passe...parce que...parce que c'est comme ça !!!!!*»

Ainsi, tel un artisan en dialogue constant avec son matériau, modeler l'intensité de l'énergie nécessite d'anticiper ce que celle-ci devrait être au stade suivant de son évolution. Cette attitude anticipatrice repose sur l'idée que toute réalité est une perpétuelle métamorphose où, plutôt que la stabilité et la continuité, c'est le mouvement qui est perçu comme la norme.

Pour l'anthropologue Claude Lévi-Strauss, la cuisine est le métier fondateur de la métamorphose, en ce qu'«*elle crée le domaine de la culture, de la nature métamorphosée*». Il s'agit d'une logique de transformation incessante que ses producteurs (les cuisiniers) appliquent à tout autre phénomène qu'ils côtoient. Selon Lévi-Strauss, cette logique de transformation continue vaut pour tous les métiers¹⁴⁸. Or, «*l'agir*» et le «*ré-agir*» de la

¹⁴⁸ Dans Sennett (2008: 178)

brigade s'en trouvent teintés si celle-ci porte le regard anticipateur de cette logique sur l'expérience qu'elle vit au moment présent lors du coup de feu.

Si les membres du groupe conçoivent la structure qui encadre leur travail et les processus de coordination qui ont été préétablis comme un système statique et achevé, ils travaillent dès lors en système clos. C'est-à-dire qu'ils atteindront les objectifs fixés dans les paramètres prévus mais dès que ceux-ci sont bousculés par des événements inattendus, leur action s'en trouve momentanément neutralisée. Les processus de régulation de l'action prédéterminés deviennent caduques. C'est ce phénomène que nous avons observé dans la Brigade 3, lors de l'incident critique précédemment expliqué.

Inversement, si les membres du collectif envisagent inachevés la structure et les mécanismes de coordination préétablis, ils sont dès lors à même de concevoir leur développement, leur évolution ou leur transformation. Ils deviennent de ce fait perméables à l'établissement d'un haut niveau de communication permettant l'émergence d'un ajustement mutuel contextuel à l'action. Le caractère dynamique de cette logique de transformation perpétuelle évoque à nouveau la notion d'énergie qui, outre l'importance de sa fluidité, implique selon Dewey (1934) une régulation de ses flux qui se matérialisent tant par la récurrence que les variations des rythmes, ceux-ci étant pour lui, une *«variation ordonnée d'un flux d'énergie»*.

Modérer l'intensité d'énergie est une pratique transformatrice essentiellement réalisée, mais pas exclusivement, par le chef de cuisine. Impliquant une sensibilité très pointue de

l'intensité des tensions en présence, des variations constantes de rythme et une lecture extra-lucide de ce qui se passe ici et maintenant, la captation de ces éléments en continu, nécessite d'être toujours en mouvement à l'intérieur des frontières symboliques qui ont été préalablement établies. Cette pratique spécifique a été particulièrement manifeste dans la Brigade 2 ainsi que très fréquemment dans la Brigade 4. Elle consiste d'une part à contenir et harmoniser l'énergie quand la trop grande puissance de celle-ci ou quand les différents flux et rythmes résistent ou s'affrontent, mettant ainsi en péril l'état de bulle existant. D'autre part modeler l'intensité d'énergie implique de relâcher cette énergie quand ces différents flux et rythmes tendent vers l'équilibre afin de créer ou produire une différente direction dans le cours de l'action.

5.6.1 Contenir l'énergie

Contenir le surplus d'énergie se produit souvent lorsque le service à venir est anticipé difficile ou potentiellement problématique. Il peut s'agir par exemple d'un grand volume de clients attendu dans un temps très court, de l'absence d'un membre de la brigade ou d'un manque de temps pour compléter les mises en place. Ces vives tensions engendrent en réponse un état d'adrénaline qui dans une bulle en formation peut se propager dans une forme de contagion et au final créer un surplus d'énergie difficile à canaliser. Un manque de contrôle de cette nature dès le début du service peut grandement affecter la réceptivité et la réactivité indispensables des membres de la brigade pendant le coup de feu. Ce cas de figure s'est présenté lors de l'observation G dans la Brigade 2 où énormément de clients

étaient attendus dans un espace de 30 minutes. L'explication qui suit est issue des notes post observation F qui ont été discutées et validées ensuite avec le chef en question.

[Dès mon arrivée en cuisine j'ai perçu la tension qui existe toujours avant les services que l'on anticipe plus difficile. Tous étaient très fébriles et semblaient même survoltés. Peut-être que la tension avait une autre source mais quoiqu'il en soit, elle était palpable et tangible notamment par le bruit nettement plus présent que les deux premières fois et les accrochages inhabituels lors des déplacements. Quand tous les cuisiniers ont été en place, très peu de temps avant le début du service, un moment de détente inattendu a été observé chez les cuisiniers, courte période de temps, où j'ai saisi quelques rires et des conversations plus animées tandis que le chef en s'écartant du groupe incarnait toujours cette fébrilité de son côté par ses gestes et mouvements un peu brusques. Comme si, dépositaire des tensions en les absorbant, il semblait vouloir garder une certaine énergie bien active, comme s'il maintenait vivante l'idée du service qui arrivait tout en contrôlant le fait que ce moment de détente ne devienne pas éventuellement un relâchement trop important. Bien qu'il y eût quelques commandes très distancées les unes aux autres, les cuisiniers ont pu ainsi prendre une courte pause (morale et psychologique) avant le coup de feu. À l'affût du moindre mouvement, son, parole, le chef à cet instant précis, était particulièrement sensible à son environnement et à la fois très en contrôle de celui-ci. Les commandes se sont rapprochées. Il est soudainement devenu très directif et pointilleux sur plusieurs détails (cuisson, assaisonnement, standards d'excellence etc.). Lors de cette première accélération du rythme, tous sont devenus hypers attentifs et complètement silencieux. Pour ainsi dire, tout en mobilisant et canalisant l'énergie de chacun, c'est à

partir de ce moment particulier qui a duré à peine dix minutes, que le chef a commencé à redistribuer une parcelle de la tension absorbée, catalysant ainsi à nouveau, l'adrénaline devenue latente au cours de la courte détente vécue par le groupe. La fin de la pause fût dès lors nettement marquée, signifiant le départ du coup de feu.]

Contenir l'énergie permet de neutraliser le développement d'un état d'adrénaline incontrôlable auto-alimenté par sa contagion. En absorbant les tensions tout en se mettant momentanément en retrait du groupe, ce chef a atténué l'état de fébrilité collective qui se développait de façon exponentielle. Cependant la tension est restée active par son incarnation continue par le chef, évitant ainsi, un affaiblissement trop important de l'énergie en place qui aurait été fatal pour la bulle qui était déjà en action.

5.6.2 Harmoniser les énergies

L'augmentation croissante du rythme, de la complexité (enjeux de cuisson, produits multiples, une qualité optimale du plat à maintenir malgré le nombre de personnes à servir, etc.) et la pression temporelle grandissante ravivent l'état d'adrénaline latent chez les cuisiniers en créant de ce fait l'émergence de différents flux d'énergie qui nécessairement vont se chevaucher. Cette rencontre qui a lieu dans un contexte déjà hautement pressurisé, requiert un travail tant de liaison, de régulation que d'harmonisation entre ces flux d'énergie nouveaux. D'abord, ce travail collectif d'harmonisation ne peut s'effectuer sans une intention claire de coopérer chez chacun des sujets agissants. Ensuite, il se réalise par la mobilisation du système de communication non-verbal qui opère dans la bulle, dialogue

corporel que ses membres tentent de recréer à l'intérieur de frontières symboliques à chacun des services. Ainsi c'est cette forme de communication par les gestes, le visuel, le goût, le toucher, l'odorat, l'écoute des rythmes et des durées qui met en œuvre l'harmonisation des flux d'énergie. Cette communication somatique ouvre la voie à pouvoir anticiper ce que les flux d'énergie unifiés devraient être au stade suivant de leur évolution. Dit autrement, cette expérience d'anticipation corporelle au cours de laquelle le collectif hyper concentré est absorbé dans la bulle, permet de toujours devancer d'un temps les variations de flux et de rythmes ainsi que les ambiguïtés. De plus, elle construit la capacité collective à improviser lors d'événements inattendus ou incidents critiques. Lors de la deuxième observation dans la brigade 2, sans la décrire dans ces mots, cette expérience spécifique a été captée.

[Je suis assez surprise de constater que même s'il y a plusieurs éléments nouveaux dans la cuisine, je retrouve la même grande qualité de coordination qu'à la première observation. Je dirais même qu'elle est supérieure. Les cuisiniers bougent bien, c'est vivant et esthétique. Cette notion de communion corporelle par les sens, je l'ai vu ce soir. Le temps est internalisé. La communication est régie par cette sensibilité et le mouvement. J'ai vu l'importance du produit et ce pour tous. Ils cultivent un rituel autour des produits et il est requis de le vénérer. Probablement que celui qui ne travaille pas dans cette optique ne fait pas long feu ici (.....).] (Note d'observation H)

À la fin du service, le sous-chef vient me parler. «*La cuisine c'est artistique , c'est comme une danse, une pièce de théâtre. Un service dit-il, il faut être conscient de tout, sentir les*

autres autour de nous et savoir en tenir compte. Nous sommes en osmose les uns avec les autres et il faut savoir bouger ensemble». Il me dira en parlant du service qui vient de se terminer [*qu'il aime quand ils sont concentrés au point que lorsqu'ils lèvent les yeux, ils se rendent compte que deux heures sont passées et qu'ils n'ont rien vu*] (Note d'observation F).

Vivre une expérience dans la conceptualisation de Dewey (1934) implique qu'il y a «*un mouvement d'un point à un autre*» formant un tout. Cette expérience «*est intégrée dans un flux global tout en se distinguant d'autres expériences*» parce qu'elle possède *des caractéristiques qui l'individualisent*» et font en sorte qu'elle «*se suffit à elle-même*». Par surcroît, cette expérience spécifique est vécue corporellement, temporellement et par le biais d'un dialogue perpétuel avec la nourriture (chez les cuisiniers) et des ressentis en procurant un certain plaisir aux sujets qui vivent l'expérience. Dans cette perspective, nous suggérons que lorsque l'harmonisation des énergies se réalise à ce stade quasi final du développement de la bulle lors du service, les membres de la brigade vivent collectivement les prémisses d'une expérience matérielle-esthétique.

5.6.3 Relâcher l'énergie

Il a été précédemment décrit, qu'au tout début du service F, le chef était devenu soudainement très directif en devançant d'un temps le début du coup de feu. Dit autrement, il l'avait anticipé. C'est également à partir de ce moment qu'il a commencé à libérer et redistribuer à la brigade, l'énergie dégagée par toute la tension qu'il contenait

manifestement en l'incarnant depuis le début du service. Lorsque le coup de feu a été clairement en action, il a carrément lâché les rênes qu'il maintenait solidement jusque-là. Il a relâché l'énergie. Il est devenu dès lors très flexible s'ajustant en continu aux multiples variations de rythmes et imprévus du service. C'est à partir de moment qu'il a été possible de voir et d'examiner comment le leadership circule et change de main au sein de la brigade qui évolue, il est requis de le rappeler, dans un système taylorien-fordien rigoureux et hautement hiérarchisé.

«Le coup de feu c'est beau. C'est beau quand il y a quelqu'un de l'équipe qui prend un peu la relève, je veux dire, qu'il dit aux autres: allez- là ! Il donne un coup d'énergie en plus. Parce que moi je donne de l'énergie, mais il faut quelqu'un à l'intérieur de l'équipe qui soit leader aussi. Et quand ça vient de l'intérieur, c'est extraordinaire ! WOW !! C'est très inspirant !» C'est une belle transmission de 'feel' à 'feel» (Chef de la brigade 2)

Ainsi, lorsque l'énergie est relâchée, la bulle, toujours en relation avec les processus d'actions préétablis, devient elle-même un processus d'actions autonome dans lequel la régulation se produit essentiellement par ajustement mutuel lors des variations de flux et des rythmes. Effectivement rythmée par l'intensité soutenue de la production des commandes qui arrivent à une cadence croissante, une auto-coordination contextuelle à l'action émerge informellement au sein de la brigade. Intra-liés les uns aux autres dans un espace très restreint, l'essentiel de la communication demeure non-verbale. À part les consignes de temps qui sont données verbalement et résumées en deux ou trois mots, tout se passe par le biais d'un dialogue corporel entre les sujets agissants, conversation elle-

même intégrée dans le dialogue perpétuel que le cuisinier entretient avec les produits (son matériau).

La bulle qui se construit d'abord séquentiellement pour établir une circularité entre les quatre pratiques matérielles-discursives, devient lorsque celles-ci sont intégrées et en interaction une entité autonome fonctionnant en complète synergie. La figure 9 illustre cet idéal typique du processus d'auto coordination contextuelle à l'action, une expérience matérielle-esthétique que nous avons observée dans le domaine de la Haute-Cuisine lors des moments de coups de feu.

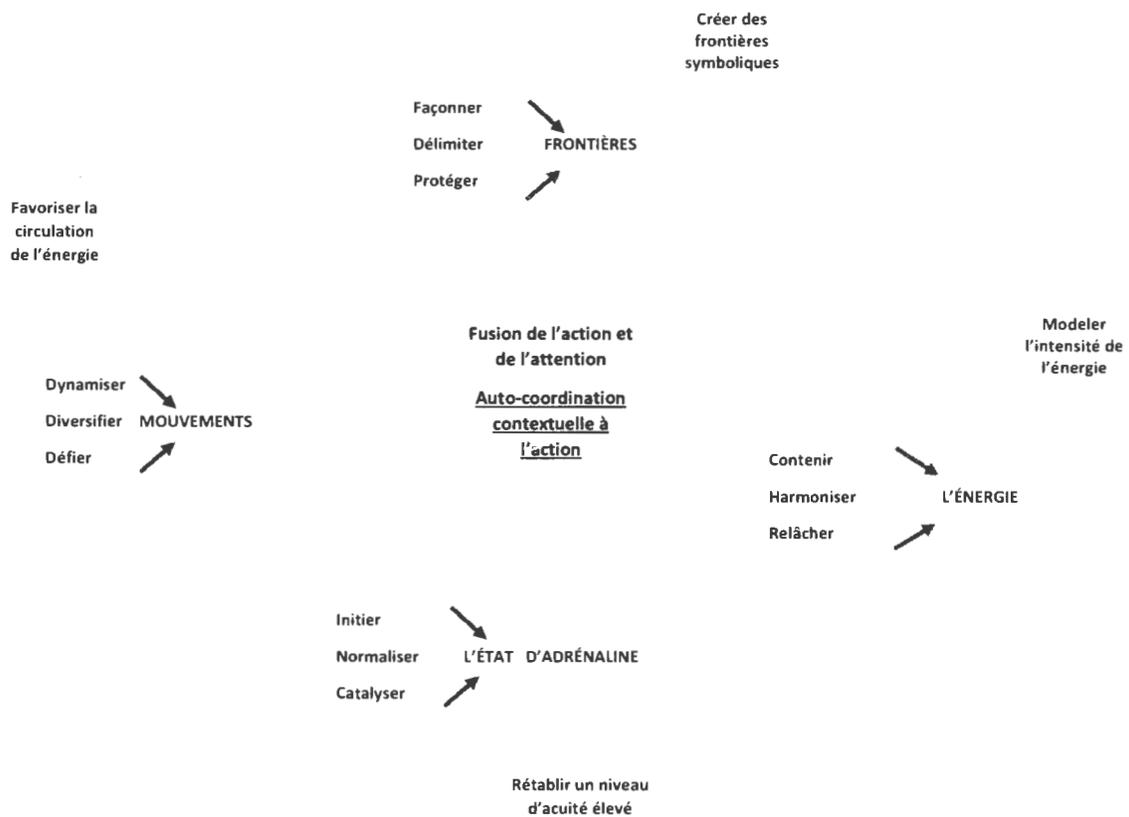


Figure 9: Illustration d'une bulle en tant que système autonome

Chapitre 6. Méta-analyse et implications

Dans ce dernier chapitre nous examinons la bulle précédemment présentée sous différents angles. Tout d'abord, nous nous attardons à déconstruire l'histoire de la Haute-Cuisine qui rapporte une esthétisation grandissante de son domaine alors que la matérialité aurait quitté ses lieux. Ce premier regard nous amène à déconstruire plusieurs idées reçues concernant les chefs de cuisine engagés de leur côté dans une course endiablée de la notoriété. Nous changeons ensuite d'éclairage pour considérer avec attention la bulle sous l'angle du leadership tant dans sa forme collaborative tel qu'il se produit lors de l'expérience de bulle, que par le biais des actions du chef dans ce contexte spécifique. Nous discutons ensuite le caractère matériel-esthétique de l'expérience et initions un parallèle avec le concept de flow collectif. Dans la dernière section de ce chapitre nous portons un «méta»-regard sur nos résultats en s'appuyant sur la Vita Activa proposée par Hannah Arendt.

6.1 La matérialité et la Haute-Cuisine: déconstruction de l'histoire racontée

Comme nous l'avons relevé dès l'amorce de cette recherche, les écrits racontant l'histoire de la Haute-Cuisine rapportent une esthétisation croissante de son domaine. En fait, cette histoire largement diffusée dans la presse écrite, les médias sociaux et le grand public cherche désespérément à effacer toutes traces de la tradition en faisant valoir la nature expérientielle et sensationnelle de la pratique gastronomique plutôt que son caractère

hédoniste et convivial célébrés dans les écrits de Brillat-Savarin¹⁴⁹. Les chefs de cuisine dont la figure est désormais starifiée, ont mis de côté les marqueurs de l'artisan pour se parer de ceux des artistes en mettant de l'avant leur créativité. Créant de l'ombre sur la longue tradition culinaire perpétuée par des relations de compagnonnage sur laquelle leur savoir-faire repose, les réalisations des chefs de cuisine sont maintenant perçues comme émergeant de leur inspiration imaginative plutôt que de la transformation manuelle des produits culinaires.

Or, bien que la voix de l'artisan s'est éraillée voire presque éteinte dans le domaine de la Haute-Cuisine, notre étude fait voir que la majorité des chefs de cuisine et cuisiniers rencontrés, s'appuient encore et toujours sur la tradition de leur métier pour donner un sens à leurs activités quotidiennes, et ce de manière flagrante. Tant les entrevues avec les acteurs du domaine que les observations en situation d'action lors des coups de feu, révèlent que la logique d'action traditionnelle¹⁵⁰ tel le décrivent Déry & al. (2015), est dominante, mettant en évidence que l'artisan officie toujours dans les brigades qui évoluent dans les restaurants de Haute-Cuisine.

En effet, la provenance, la qualité, le respect et la haute importance accordés aux produits (le matériau) par les chefs et les cuisiniers en fait d'abord foi. La signature du chef sur l'assiette par un produit significatif démasque également l'artisan qui par ce geste, indique sa 'présence' dans l'assiette par son matériau, tel le poinçon du fabricant sur une pièce

¹⁴⁹ Physiologie du Goût parue en 1825

¹⁵⁰ Ou le management organique récemment renommé par Agogué & Sardais (2019)

d'orfèverie. Rappelons que marquer son œuvre par le biais de son matériau témoigne selon Sennett (2008) de la forte conscience matérielle l'artisan.

Cependant, cette forte conscience matérielle dans le domaine de la Haute-Cuisine se manifeste surtout par l'omniprésence de la corporalité et des pratiques incarnées lors des activités quotidiennes, notamment par l'importance du toucher comme informateur sensoriel lors de l'acte culinaire¹⁵¹. Le «*toucher actif*» à savoir l'extrémité des doigts guidés par une intention consciente (vérifier une cuisson par exemple), le «*toucher proactif*» qui sonde le matériau sans intention consciente (nettoyer des champignons et engager une réflexion lors de cette manipulation)¹⁵² ou le «*toucher localisé*» lorsque les doigts recherchent un point particulier sur le matériau pour mûrir un jugement (chercher le grain d'une viande pour évaluer sa qualité) sont des pratiques courantes dans l'univers de la Haute-Cuisine. Notons que ces trois touchers spécifiques mettent en lumière et rendent compte de la réflexivité du cuisinier au regard de son action.

Par ailleurs, nous avons observé que cette «*main intelligente*» en cuisine est souvent accompagnée d'une fine polysensorialité chez les cuisiniers de grand talent. Tandis que Sennett met l'accent sur la coordination entre la main, l'œil et le cerveau chez le souffleur

¹⁵¹Se référant au biologiste Charles Sherrington, Sennett (2008:210) explique que le toucher fournit au cerveau une information sensorielle différente de celle que fournit l'œil. Le toucher donne des informations invasives, «sans bornes», tandis que l'œil fournit des images qui sont contenues dans un cadre

¹⁵²Nous avons précédemment relevé qu'au cours de son évolution le cuisinier aurait transformé selon plusieurs auteurs, un besoin physique et de ce fait matériel en un phénomène essentiellement intellectuel, symbolique et esthétique. Or, il est intéressant de noter que plusieurs chefs en entrevue ont spécifié qu'ils créent les recettes à partir des produits et lors de leur manipulation. En somme, à partir du matériau plutôt que purement cognitivement. Le toucher proactif semble jouer un rôle crucial dans leur processus de création.

de verre par exemple, ou encore la coordination entre les mains, l'oreille (le son et l'oreille dite 'intérieure'¹⁵³) et le cerveau chez le musicien, chez le cuisinier accompli, tant l'oreille (écouter le crépitement d'une cuisson), l'œil (regarder la sauce réduire), le nez (faire venir les odeurs vers soi pour évaluer), le goût bien sûr ainsi que le toucher, semblent travailler de concert pour fournir l'information au cerveau. L'oreille intérieure que l'on prête généralement aux compositeurs et interprètes en musique est également indéniable chez les chefs et dans les brigades de haut niveau. On observe un sens aigü du rythme, un rythme intérieur ressenti corporellement et en phase avec le rythme de la métamorphose des produits.

C'est ce sens aigü du rythme couplé à la polysensorialité observée principalement chez les chefs et les cuisiniers des Brigades 2 et 4 qui semblent non seulement constituer fondamentalement le vecteur de la communication corporelle et sensorielle en cuisine, mais cette combinaison spécifique semble permettre l'anticipation du mouvement à venir lors des coups de feu, menant ultimement les brigades à l'excellence attendue. Dit autrement, trace probante d'une logique d'action traditionnelle à l'œuvre (Déry & al, 2015: 258), c'est l'association d'un sens aigü du rythme à une approche polysensorielle de la cuisine qui se pose comme condition fondamentale à l'émergence et la mise en œuvre de la bulle, état permettant une «*compréhension fine, directe et très personnelle du contexte*

¹⁵³ L'audition intérieure est la capacité de se représenter mentalement et de façon juste les intervalles musicaux, c'est-à-dire l'écart de hauteur séparant des notes successives (mélodie), ou simultanées (accords). La notion de **rythme** fait implicitement partie de l'audition intérieure.
https://fr.wikipedia.org/wiki/Audition_intérieure

d'action» et une «*médiatisation par les sens*» tant du savoir culinaire que des informations lors du coup de feu.

Nu6kukuuuk

Ce constat établi par l'étude de *l'action dans son déploiement et son développement au cours du temps* (Maggi, 2011) nous permet d'apporter une contribution aux travaux de Déry et ses collègues. L'idée audacieuse et contre intuitive qu'ils défendent au regard des idéologies managériales actuelles, à savoir que la tradition «*persiste et signe*» est corroborée par notre approche processuelle.

6.2 Déconstruction des idées reçues concernant les chefs de cuisine

Nous venons de l'expliquer, le développement de la bulle décrit dans le chapitre 5 montre l'omniprésence de la corporalité- plus spécifiquement la polysensorialité couplée à un sens aigü du rythme- et des pratiques incarnées dans la Haute-Cuisine, déconstruisant ce faisant, l'idée que l'esthétisation grandissante de son domaine ait chassé la matérialité de ses lieux (Baugé, 2012, 2013). Les quatre pratiques matérielles-discursives permettant la formation et la mise en œuvre de la bulle que nous avons documenté montrent au contraire, que la conscience matérielle de l'artisan est toujours bien vivante et surtout agissante dans le développement de celle-ci.

Ces quatre pratiques en relation générant un état de bulle fait ensuite reconnaître que l'excellence d'un restaurant ne repose pas uniquement sur l'autorité charismatique, la créativité et l'innovation du chef (Bouty & Gomez, 2010; Capdevila & al, 2015; Dion &

de Boissieu, 2013; Gomez & Bouty, 2011; Hetzel, 2004; Jones, 2005; Koch & al, 2018; Mainemailis, 2015; Petruzzelli & Savino 2012, 2013; Paris & Leroy, 2014; Slavich & al, 2014 ; Stierand & al, 2014 ; Stierand, 2015; Svejenova & al, 2007, 2010) mais également et surtout, sur la collaboration entre lui et tous les cuisiniers de la brigade lors de leur activité quotidienne. Observer les brigades en action nous rappelle et souligne l'importance fondamentale du collectif dans la vie quotidienne de la Haute-Cuisine. Ce point est central et à inclure dans la littérature qui s'intéresse au domaine.

De plus, l'atteinte de cet état de bulle met en évidence que ce n'est pas le présumé contrôle absolu du chef et son approche directive (Mainemailis & al, 2015) qui mène à l'excellence de sa brigade mais bien sa capacité à relâcher ce contrôle au moment opportun. Cette mise en lumière spécifique met sérieusement en question cette préoccupation centrale chez les chefs au regard de la notion de contrôle. Nous reviendrons à cet élément dans la section traitant du leadership. De plus, ce constat relativise l'idée qu'une structure rigoureuse (dans ce cas hiérarchique et taylorienne) neutralise toutes dynamiques organiques ou informelles entre les membres d'un collectif. Notre recherche montre le contraire: lorsque cette structure est comprise par les membres du collectif comme un outil de travail au service de leur efficacité, les ajustements organiques et informels entre eux sont facilités.

Enfin, bien que la figure du chef de cuisine puisse évoquer les notions de popularité, de notoriété et d'extraordination de leur métier (Burrow, 2015), les propos ainsi que les actions des chefs révèlent que cette image séduisante est trompeuse. La vie en cuisine est difficile tant physiquement (longues heures, chaleur, fatigue extrême etc.) que

psychologiquement (stress, pression à performer, anxiété, isolement lié au travail de soir et de fin de semaine etc.). Se percevant très souvent en marge de la société (perception souvent issue d'une difficulté à se soumettre aux paramètres scolaires se traduisant par un décrochage très tôt dans le parcours académique), les chefs de cuisine et les cuisiniers créent des lieux de travail où, lois particulières liées à leur condition, vie communautaire et activités professionnelles se mêlent quotidiennement. Vivre régulièrement l'état de bulle semble renforcer ce lien dont la valeur réside dans l'excellence recherchée.

Ces dernières observations et les modalités entourant la construction de la bulle dans les brigades de Haute-cuisine maltraitent plusieurs idées reçues, mythes et stéréotypes liés à l'image héroïque, charismatique, et autoritaire (Balazs, 2009) du chef de cuisine véhiculée tant sur le terrain que dans la littérature. Ce postulat nous amène à considérer la question du leadership dans le domaine. La prochaine section y est consacrée.

6.3 La bulle et le leadership

Examiner l'émergence, le développement, l'évolution, la consolidation et éventuellement la neutralisation temporaire voire la disparition de la bulle met en lumière i) les dimensions collectives et collaboratives du leadership, ii) son caractère circulatoire et, iii) les actions spécifiques du chef qui de concert permettent d'une part au collectif de fonctionner harmonieusement et d'autre part d'atteindre les niveaux d'excellence anticipés.

Rappelons à ce stade que, dans le cadre de cette thèse, nous avons joints le groupe de chercheurs qui examinent le leadership comme une expérience esthétique et qui assument l'agentivité collaborative du leadership (Buchan & Simpsons, 2018). Conséquente à cette orientation, nous nous sommes intéressée au 'comment' un collectif fonctionne dans le domaine de la Haute-Cuisine où le travail qualifié des brigades est d'une importance capitale pour les chefs (Mainemailis, 2015). Dans ce contexte particulier, le fonctionnement procédural du collectif doit impérativement se «transformer» (Simpsons, 2018)¹⁵⁴ en une performance d'exception, quotidiennement renouvelée afin d'assurer la pérennité du groupe. Inspirée par Sardais (2005), nous nous sommes également attachée aux 'quand' (questionnement en phase avec l'axe collaboratif du leadership) le chef agit¹⁵⁵ et aux 'quand le leadership' «travaille» au sein du collectif (Crevani, 2018) pour atteindre cet objectif d'excellence.

Cette démarche nous a amené à conceptualiser la bulle, soit un état au cours duquel on assiste à une fusion de l'action et de l'attention des acteurs dans le cours des activités. Lors de cet état de bulle en cuisine, les actions de chacun des membres de la brigade deviennent co-orientées (Crevani & Endrissat, 2016) et contextuellement ajustées aux nombreuses variations de rythme et flux se produisant principalement lors des coups de feu.

¹⁵⁴Rappelons ici, que Simpsons (2018) a récemment proposé de circonscrire l'approche explicitement processuelle forte du leadership sous l'appellation de 'collaborative', axe explorant le leadership en tant que «dynamique générative du devenir qui se produit lorsque des personnes travaillent ensemble dans des contextes de transformation»,

¹⁵⁵Nous entendons agir au sens de l'acte de leadership selon Sardais (2005) soit prendre une initiative, entreprendre et mettre en mouvement tel par ailleurs Hannah Arendt le conçoit.

Capter les mouvements in situ en se concentrant sur les variations de rythmes constitue d'une part une contribution empirique au champ de recherche qui considère le caractère organique du leadership (Carroll & Simpsons, 2012; Crevani, 2018; Simpsons, 2016; Simpsons & al, 2018; Simpsons & al, 2018) et d'autre part, un apport méthodologique alternatif pour l'étudier (Buschan & Simpsons, 2018).

Vécue par la brigade comme une expérience matérielle-esthétique¹⁵⁶, la mise en œuvre de la bulle prend appui sur un système taylorien-fordien toujours la norme dans le domaine. La bulle s'est principalement produite dans les brigades où ce dispositif particulièrement rigoureux n'est pas subi, décrié ou dénié par le collectif mais parfaitement assumé tant par les chefs que par leur brigade. Dit autrement, notre recherche montre que lorsqu'elles sont acceptées par l'ensemble des travailleurs, ce sont au sein de structures hautement hiérarchiques organisées par la tâche taylorienne, que «*les dynamiques d'émergence collaboratives*» (Buchan & Simpsons, 2018) se sont manifestées d'une part plus nombreuses et d'autre part plus influentes¹⁵⁷ dans la réalisation de l'excellence attendue.

Ce point montre la complémentarité proposée par Simpsons (2018) de l'axe collaboratif du leadership qui représentent les éléments dynamiques du leadership avec l'axe collectif qui réfère aux éléments stables des systèmes de leadership en action.

¹⁵⁶ Nous faisons référence ici à la conceptualisation de l'expérience esthétique selon Dewey (1934) qui en elle-même est «*complète et intégrée*» dans laquelle il y a organisation dynamique. Dewey définit l'organisation de dynamique parce qu'il «*faut du temps pour la mener à bien, car elle est croissance, c'est-à-dire commencement, développement et accomplissement*» p.112

¹⁵⁷ Yukl (1989: 252) remarque que les nombreuses définitions du leadership ont peu d'éléments en commun, à part le fait que plusieurs d'entre elles «*impliquent un processus d'influence*». Miller & Sardais (2011) ont fait le même constat.

Dans ces cuisines hautement performantes, on observe un échange interdépendant en continu entre une rigidité structurelle clairement établie du comment travailler, et une co-organisation dynamique entre les travailleurs qui émerge dans le cours de l'action. Cet écosystème dans lequel l'organique, l'ambiguïté et l'anticipation sont tolérés, est particulièrement perceptible dans les situations de coups de feu lors des services.

L'interdépendance particulière, à priori contre-intuitive, entre la structure hiérarchique et procédurale des cuisines et la bulle, s'est avérée cruciale pour comprendre la performance exceptionnelle d'un collectif dans le contexte hautement pressurisé de la Haute-Cuisine. C'est en observant attentivement le développement de la bulle lors des services que nous avons capté, tant dans les actes des différents acteurs éclairant ce faisant le caractère circulatoire du leadership, que le travail collaboratif en soi, la contribution du leadership lors de cette construction. Nous discutons de ces éléments dans la prochaine section

6.3.1 La bulle: une dynamique d'émergence collaborative

Atteindre l'état de bulle nécessite un travail de leadership dans la mesure où sa mise en œuvre se réalise dans un contexte de transformation ponctuelle de l'organisation du travail. Plus précisément, la bulle se construit par de multiples micro-«*points tournants*» (Simpsons, 2016) initiés par les ajustements ponctuels des membres de la brigade afin de co-orienter leur action suite aux nombreuses variations de rythme lors des coups de feu¹⁵⁸.

¹⁵⁸ Que nous comprenons comme des événements (Wood,2005)

Ces ajustements ponctuels que nous assimilons à l'«*acte de leadership*» (Sardais, 2005), celui-ci étant éphémère et lié au caractère tant dynamique que circulatoire du leadership, transforment à terme une structure régulée par la tâche taylorienne en un système dans lequel l'action dans le collectif devient collaborative et émergente.

Ces micro-points tournants produits dans l'action sont soutenus par un haut niveau de communication non-verbale largement corporelle et sensorielle entre les membres de la brigade. Cet aspect que nous avons décrit dans le chapitre précédent constitue une des contributions majeure de notre recherche dans les études processuelles du leadership. Comme nous l'avons relevé dans la revue de la littérature, plusieurs chercheurs conçoivent le leadership comme une co-construction qui se produit entre et parmi les personnes dont la «*coordination émergente*» (Uhl-Bien, 2006) est co-produite en parlant et en discutant (Barge, 2012; Denis & al, 2012; Fairhurst & Connaughton, 2014). Plusieurs recherches empiriques montrent très bien la centralité du dialogue, du langage et des conversations dans la production du leadership (Carroll & Simpsons, 2012; Crevani, 2018; Simpsons & al, 2018). Cependant très peu de chercheurs ont documenté (voir Koivunen & Wennes, 2011 pour une exception digne de mention), comme nous l'avons fait dans cette recherche, le rôle de la communication corporelle et sensorielle dans les processus de leadership.

Dans la perspective que le leadership est un phénomène esthétique et relationnel, Koivunen & Wennes (2011: 60) ont décrit trois dimensions de la communication non-verbale pour étudier l'exercice du leadership des chefs d'orchestre soit l'écoute relationnelle, le jugement esthétique et l'empathie kinesthésique. L'écoute relationnelle est une expérience

au cours de laquelle «*l'écoute répond au son que l'on entend*». Tant le chef d'orchestre que les musiciens font partie intégrante de ce processus circulaire et collaboratif. Le jugement esthétique est la capacité des musiciens de communiquer entre eux par la musique leur permettant de sentir, voir et entendre ce que leur collègue joue, et ultimement de s'y adapter. L'empathie kinesthésique implique la communication par les gestes et les mouvements. La bulle telle nous l'avons décrite fait appel à plusieurs éléments de communication non-verbale composant ces trois dimensions.

Ce que notre recherche montre et développe, c'est comment ces dimensions se déploient, comment elles s'articulent entre elles pour former une dynamique collaborative et met en lumière certaines conditions qui permettent son émergence. Une de ces conditions centrale se situe dans la volonté du chef à accepter cette dynamique d'émergence collaborative et l'intention de s'y intégrer.

6.3.2 Leadership collaboratif en Haute-cuisine: l'action du chef

Ainsi, atteindre un état de bulle nécessite que le chef ne réprime pas systématiquement tout mouvement émergeant mais, plutôt, de se mettre en position de les anticiper (les mouvements) pour les capter, s'y insérer pour enfin les intégrer. Cette intention claire du chef marque le premier point de bascule entre une exécution au cours de laquelle le collectif co-oriente mécaniquement son action et une performance où cette fois, le collectif co-oriente de façon synergique son action. En somme, un point tournant (Simpsons, 2016) qui

éventuellement dirige la brigade vers le niveau d'excellence attendue en permettant la mise en oeuvre de la bulle.

Rappelons que les quatre brigades que nous avons observées évoluent dans une structure érigée sur une planification ainsi qu'une organisation du travail très formalisées. C'est ce système spécifique selon tous les chefs rencontrés (unanimes à cet effet) qui habilite le collectif à faire face aux coups de feu avec efficacité. De plus, ce système selon plusieurs chefs de la relève, les soutient pour développer leur signature créative, celle-ci étant le levier central pour obtenir la reconnaissance médiatique leur garantissant une éventuelle pérennité dans le domaine.

6.3.3 La relation à l'autorité et le contrôle

La relation qu'entretient le chef avec le contrôle et l'exercice de son autorité s'avère un élément déterminant dans l'émergence d'une dynamique collaborative au sein des brigades, corroborant de ce fait le positionnement de Follet au regard du leadership. Déjà en 1924, Follet disait que *«paradoxalement, le leadership se produit, lorsque les dirigeants abandonnent le besoin de contrôler et de dominer»*.

En effet, à quel point le chef assume son autorité nuance ce choix à laisser émerger les dynamiques informelles (notamment le haut niveau de communication corporelle et sensorielle que nous avons observé) au sein du groupe et d'en accepter l'ambiguïté

inhérente. Ce choix par les chefs est explicite et manifeste dans les Brigades 2 et 4, mitigé dans la Brigade 1 et clairement écarté dans la Brigade 3.

Assumant complètement leur autorité qu'ils légitiment en prenant appui essentiellement sur leur expérience du métier (matérielle et incarnée), les chefs des Brigades 2 et 4 considèrent la structure pyramidale de leur cuisine comme un 'outil' de travail fondamental pour le développement de leur créativité. Ils s'attendent à ce que cet outil soit respecté sans réticences par les cuisiniers.

Cependant, tandis que les indicateurs de contrôle sont très explicites concernant la qualité de la cuisine servie, les «recettes» dans les deux cas sont plutôt conçues en forme de charpente «*inachevée*» (Sennett,2008) laissant une marge lors de leur réalisation respectant ainsi le caractère organique des aliments et de leur transformation. Par ailleurs, une relative flexibilité domine au regard des mouvements entre les cuisiniers qui essentiellement sont déterminés par les rythmes de la métamorphose des aliments (temps de cuisson, de l'arrimage des différents produits, de leur préparation). Dans ces deux cuisines, une espèce informe de 'décontraction encadrée', cadre clairement endossé dans la Brigade 2, beaucoup plus subtilement dans la Brigade 4, modèle les relations dans le groupe. Dans les deux brigades, c'est le relâchement de cet encadrement au début du coup de feu qui marque l'autonomie de la bulle dont l'action devient remarquablement ajustée aux différentes variations de rythmes et flux qui se succèdent à une cadence soutenue lors de ce moment particulier.

Dans la Brigade 1, assumée mais dans l'ombre de l'esprit communautaire valorisé, le chef donne un sens «paternel» à son autorité qu'il légitime comme nous l'avons vu par le biais des bonnes conditions de travail qu'il offre. Ces conditions de travail justifient le système hyper quantifié et formalisé qui prévaut dans cette cuisine. Les indicateurs de contrôle concernant la qualité de la cuisine sont implicites en ce qu'ils sont véhiculés dans le discours que l'on entend de part et d'autres, mais non tangibles lors de l'action. Les recettes sont pensées en termes de manipulation minimale et tous les aliments qui les composent sont pesés, conditionnés en portion individuelle laissant peu de manœuvre pour s'arrimer avec les nuances et subtilités organiques des aliments lors de leur transformation.

Cependant, les temps de cuisson ne sont pas quantifiés et les mouvements entre les cuisiniers sont fluides pendant les préparations et non encadrés par le chef qui contrôle toutefois par sa présence omniprésente au centre du groupe et en vigie derrière lui pendant les services. En somme, bien que plusieurs formes de contrôle soient bien actives, leurs traces discrètes permettent l'émergence de dynamiques informelles qui se matérialisent essentiellement dans l'ajustement des mouvements lors des déplacements pendant le service. Une extrême sensibilité aux variations de rythme et flux dans le travail des uns et des autres, favorise l'émergence de dynamiques collaboratives qui se traduisent par une entraide assidue au sein du groupe. Exercé mais esquivé par le chef, ce contrôle mitigé offre peu de relâchement au niveau du montage des assiettes pendant le service. Rigoureusement régulée par la quantification minutieuse des assiettes, l'action du collectif lors des coups de feu n'est pas ajustée aux fluctuations de rythmes.

Le chef de la brigade 3 désavoue toute forme d'autorité et de contrôle en les installant dans la technologie hyper sophistiquée qui caractérise cette cuisine ainsi que dans l'extraordinaire formalisation et quantification qui en régle l'action. Prônant l'autonomie de chacun, celle-ci demeure cependant encadrée dans un solide cadre gouverné par de nombreux chronomètres. Scrupuleusement «achevée» voire «surdéterminée» la conception des recettes exclut toutes formes de nuances et tente de prévoir à la seconde près les temps de cuisson. Dans une perspective d'économie des mouvements, la conception spatiale de la cuisine est pensée sur un modèle similaire. En somme, dans le regard de ce chef, toute dynamique émergente ou informelle est source d'erreurs éventuelles, par conséquent à refouler.

Dans la Brigade 3, la communication corporelle et sensorielle que l'on observe dans les autres brigades est dûment remplacée par un haut niveau de communication procédurale, mécanisme très efficace, qui se réalise toutefois sans réciprocité entre les cuisiniers. Le contrôle opéré par la technologie et une formalisation précise de la gestion du temps n'offre aucun relâchement, ne s'ajuste pas aux variations des rythmes et des flux cherchant plutôt à les dominer. Ceci étant, lorsque ce sont ces fluctuations qui prennent le commandement, non seulement l'action coopérative est neutralisée, mais la communication qui était jusque là principalement procédurale, devient hautement hiérarchique et met en place une distance importante de même nature entre le chef et les cuisiniers.

En somme, c'est dans les cuisines où le chef assume totalement son autorité formelle et l'exerce ouvertement au regard de l'organisation du travail, que les dynamiques

collaboratives émergentes se sont le plus manifestées, la structure du travail étant claire et sans équivoque. Lorsque le chef assume son autorité, il n'a aucunement besoin de diriger. C'est la structure qui dirige. Dans une expérience matérielle esthétique *«celle-ci étant le fruit d'un mouvement d'anticipation et de cumul, mouvement qui culmine finalement dans son achèvement»*, le travail de leadership du chef se situe dans une toute autre dimension: dans l'organisation des énergies en interaction.

Effectivement, bien qu'une expérience matérielle-esthétique se caractérise par son mouvement, sa transformation continuelle n'est pas le fruit de forces incontrôlées. Dewey explique que le développement d'une expérience esthétique demande de l'entraînement et un travail d'orientation ou dit autrement demande de produire une ou des directions (Crevani, 2018 ; Simpsons, 2016) pour atteindre cet objectif.

6.4 L'organisation des énergies (Dewey, 1934)

Dans ses conférences, outre son observation concernant l'abandon par les dirigeants du besoin de contrôle et de domination dans la production du leadership, Mary Parker Follett (1924) encourageait ses auditeurs à faire des «expériences». Elle expliquait, qu'une expérience dans un groupe de travail sert à devenir de l'énergie. Un dirigeant de qualité selon elle transforme l'expérience en énergie. Il crée l'énergie tout autant qu'il la canalise (Tonn, 2003).

Dans les brigades de cuisine que nous avons observé, il a été possible de saisir ce phénomène par lequel les chefs de cuisine manipulent ou dirigent les énergies que les membres du collectif co-crée en continu dans le cours de l'action. En s'appuyant sur Dewey (1934:272), nous introduisons l'idée que la bulle en tant qu'expérience matérielle-esthétique est une «*œuvre aboutie moyennant un jeu interactif de différentes énergies*» et que sa réalisation implique une «*organisation de ces énergies*» par le chef de cuisine. Ce dernier qui a développé l'habileté de les capter, les anticiper et les mobiliser par un ressenti aigü du rythme, tant dans sa variation que dans sa récurrence, canalise les énergies lors des coups de feu pour maintenir l'état de bulle agissant. Il assure de ce fait, la réciprocité tant entre les cuisiniers qu'avec lui, permettant l'ajustement contextuel à l'action collectif si nécessaire pour atteindre l'excellence attendue lors du coup de feu.

Bien sûr, l'énergie est une dimension difficilement observable mais dans la mesure que Dewey définit le rythme comme «*un flux ordonné des énergies*», nous avons observé ces différentes énergies dans les variations du rythme. C'est lors de ces variations, que nous avons capté comment le chef modifie ou transforme par ses actions et son mouvement les rythmes (concentration, insistance, relâchement, pause, accélération, ralentissement etc.) afin de garder la bulle agissante et de ce fait entretenir la synergie au sein du groupe.

L'organisation des énergies selon Dewey fait en sorte que «*les différentes parties d'une expérience se succèdent en douceur, sans heurts, ni espaces vides*». Ce qui procure à une expérience son caractère esthétique, «*c'est la transformation des résistances et des tensions en un mouvement vers un terme inclusif et profondément satisfaisant*».

Pour conclure cette section qui revient sur la notion de leadership, précisons que notre approche du phénomène en tant que dynamique d'émergence collaborative (Simpsons, 2018) et l'action du chef comme organisateur des énergies, s'insèrent et apportent une contribution supplémentaire dans le récent virage pragmatique dans les théories des organisations (Lorino, 2018; Simpsons, 2016), dont Follett et Dewey font partie en tant que penseurs fondateurs.

Dans une toute autre perspective, notre recherche s'insère et contribue également à renforcer les très récents travaux de Bouty & Drucker-Godard (2019) qui s'intéressent à la contribution cruciale des gestionnaires dans la manière dont la coordination se produit dans le cours de l'action. En étudiant les actions ainsi que les conversations d'un capitaine et de son équipage lors d'une course de voilier, les auteurs ont suggéré l'idée que les pratiques managériales sont essentielles dans la création ainsi que la modulation des rythmes qui structurent et restructurent le travail de coordination dans le flux des activités. Notre étude corrobore et enrichit cette très intéressante «*étape initiale*» (p.583) en intégrant les notions d'espace et d'énergie à cette rythmicité dont la gestion en continu est fondamentale pour exceller dans le domaine de la Haute-Cuisine. En documentant en détail le rôle de la corporalité dans cette gestion du rythme et des énergies, nous contribuons de façon substantielle dans cet axe de recherche émergent qui s'intéresse aux dimensions temporelles des pratiques managériales.

6.5 Une expérience matérielle esthétique vécue collectivement: une expérience de flow collectif

Nous avons plusieurs fois indiqué que la représentation de la bulle par les cuisiniers fait référence à plusieurs égards à une expérience matérielle-esthétique¹⁵⁹ i) par son caractère fondamentalement incarné tenant compte de l'expérience vécue et ressentie par eux, ii) par le fait qu'elle est rythmée par l'organicité des aliments et, iii) parce que ses qualités ainsi que le plaisir qu'elle suscite sont distinctement décrits par ceux qui vivent cette expérience.

Or, cette expérience matérielle-esthétique vécue collectivement en cuisine soit la bulle, présente plusieurs caractéristiques du concept largement connu de flow, une «*expérience optimale*» décrite par le psychologue hongrois Mihaly Csikszentmihalyi dans son ouvrage fondateur «*Beyond Boredom and Anxiety*», en 1975 (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; Csikszentmihalyi 2014 [1982]). Tenant compte de l'expérience vécue et ressentie par le sujet (Csikszentmihalyi, 2012: v), le psychologue a montré que lorsqu'un individu vit une expérience de flow, il ressent un sentiment de bien-être profond duquel découle une motivation intrinsèque soutenue au regard de son activité (Csikszentmihaly, 1975; 1990; 2014 [1982]; Engeser, 2012).

Selon Csikszentmihaly (1975), le flow est une expérience holistique et complexe que les gens vivent quand ils sont totalement i) affectivement, ii) cognitivement et iii) physiquement engagés dans leur activité. Les études empiriques ont montré que lorsque les

¹⁵⁹ Voir section 5.2.1

personnes décrivent rétrospectivement leurs expériences de flow, ils rendent compte de 9 dimensions: un objectif clair de l'activité; une balance équilibrée entre les compétences et le défi à relever; un feed-back immédiat provenant de la tâche elle-même; la fusion de l'action et de la conscience; une concentration intense sur la tâche à accomplir; un sens accru de contrôle; la disparition de la conscience de soi; la perte de la notion du temps; l'activité est autotélique. Elle devient une fin en soi.

Des performances de qualité sont positivement liées à l'expérience et, cette dernière aurait des effets tant physiologique, cognitif, qu'affectif (Landhauber & Keller, 2012). Selon plusieurs chercheurs qui ont élargi les travaux de Csikszentmihaly, l'expérience qualifiée de «*spirituelle, intense et extatique*» (Wennes, 2012), accroît l'acuité émotionnelle, se traduit par un sens de transcendance très élevé et constitue «*une passerelle pour augmenter la créativité*» (Mainemailis, 2001; Marotto & al, 2007; Sawyer, 2007).

Nous soutenons que dans le cadre de notre recherche par le biais de la bulle, nous avons conceptualisé le flow dans sa forme collective en montrant les pratiques spécifiques contribuant à son émergence, son développement, son évolution et éventuellement son maintien ponctuel par un travail de leadership à la fois individuel et collaboratif.

Walker (2010) a déjà relevé que «*vivre l'expérience de flow ensemble est mieux que de la vivre en solitaire* », ce qui a donné le coup d'envoi pour un virage significatif du champ de recherche axé jusque là sur l'expérience individuelle du flow. Cependant, bien que les effets du flow collectif aient été étudiés sur les processus et la performance des équipes,

l'engagement de celles-ci vers un but collectif, l'échange d'information au sein du groupe (Aubé & al, 2014; Heyne & al, 2011) et que son impact sur la collaboration créative ait été récemment examiné (Gagiolli & al, 2015), le champ de recherche demeure encore largement sous-développé et très peu de liens ont été établis avec le leadership (voir Aubé & al, 2018 pour un lien très récent avec le leadership partagé) comme nous le faisons dans cette recherche. De plus, tandis que la majorité des recherches existantes reposent sur des simulations et sont mesurées par des questionnaires, nous proposons de notre côté, une conceptualisation reposant sur des observations in situ nous permettant de cibler le travail de leadership dans le cours de son action

Selon Walker (2010), lorsque l'unité de performance est le groupe comme pour le domaine de la Haute-Cuisine, particulièrement quand l'équipe doit accomplir des activités qui requièrent la coopération et l'interdépendance de ses membres, vivre collectivement une expérience de flow plutôt que de réaliser les activités côte-à-côte, favoriserait la cohésion de l'équipe et la coordination des activités. C'est un élément que nous avons mis en lumière empiriquement en documentant comment se construit la bulle, quelles pratiques sont impliquées dans cette construction et, le rôle de la bulle dans la qualité des coordinations entre les cuisiniers lors des coups de feu.

Le psychologue expert dans le domaine de la créativité Keith Sawyer (2007), s'est appuyé de son côté sur les travaux de Csikszentmihalyi et ceux de Teresa Amabile (2005)¹⁶⁰, pour étudier la collaboration dans les équipes créatives en observant des ensembles de jazz. Il a

¹⁶⁰ Teresa Amabile a montré que les idées créatives sont souvent associées à l'expérience de flow. Voir: Amabile & al. (2005). *Affect and Creativity at Work*. *Administrative Science Quarterly* 50 : 367–403 cité dans Sawyer 2007

identifié dix conditions à partir desquelles la collaboration dans une équipe est susceptible d'émerger et pouvant être utile pour délimiter les contours de sa manifestation: une compréhension partagée au sein du groupe de l'objectif à atteindre ensemble; une écoute attentive et profonde de ce que les membres du groupe disent informellement; une concentration intégrale en établissant des frontières physiques, virtuelles ou symboliques; un sentiment d'autonomie, de compétence et de connexion entre les membres du groupe; une capacité de chacun des membres de l'équipe à immerger son propre ego dans l'esprit du groupe; une égalité de participation dans la création de la performance finale; une familiarité nécessaire au développement des connaissances tacites acquise au fil du temps ; une communication idéalement spontanée et informelle; une capacité de construire une idée sur celles des autres; un risque de défaillance ou d'échec autrement dit, une pression à performer.

Nous avons observé plusieurs de ces conditions lors de la construction de la bulle¹⁶¹. Nous avons cependant été beaucoup plus loin en documentant en détail le processus en action entre le moment où les membres d'un collectif travaillent côte à côte et ultimement collaborent en synergie pour atteindre la performance attendue. Nous avons de plus ciblé les actions requises pour que cette transformation se réalise en révélant le rôle crucial de la corporalité et du rythme dans ce processus. Nous avons surtout fait reconnaître l'importance fondamentale du langage non-verbal (la communication corporelle et

¹⁶¹ Par ailleurs, Sawyer qui a fait son parcours doctoral avec Csikszentmihalyi s'est basé sur l'idée d'un état de flow (peak experience) dans le groupe (sans conceptualiser le phénomène) pour déterminer les conditions favorisant les membres de «groupe de génie» à collaborer et improviser l'innovation.

sensorielle) et de la polysensorialité dans la construction de l'état de bulle et avons montré clairement plusieurs de ses modalités.

Pour conclure cette section nous soutenons que ce sont ces éléments spécifiques permettant de vivre et ressentir l'expérience de travail en cours comme une expérience matérielle-esthétique ou dit autrement comme une expérience de flow vécu collectivement, qui permettent aux cuisiniers et chefs de cuisine, certes de hautement performer, mais également de composer avec les tensions du domaine et ultimement persister.

Le temps est maintenant venu de prendre une distance et la prochaine section s'attarde à le faire. Dans la perspective d'envisager le domaine de la Haute-Cuisine et nos résultats sous un autre angle, nous les revisitons avec la Vita Activa proposée par Hannah Arendt. Cette démarche nous permet d'une part de prendre un certain recul avec le terrain et d'autre part, de comprendre le rôle de la bulle dans son contexte plus large. Ce faisant, nous porterons un regard critique sur notre recherche.

6. 6 La rencontre entre les différentes activités en Haute-Cuisine: Intégration avec la Vita Activa

Rappelons en préambule de cette section que selon Paul Ricoeur qui signe la préface de La Condition Humaine, Hannah Arendt est inscrite dans un projet d'anthropologie philosophique dont la ligne directrice est la «*constitution temporelle de la hiérarchie*» de ces trois activités humaines. Dit autrement, la pensée arendtienne soutient l'idée que la vie

active de l'«homme» moderne est composée de trois types d'activités distinctes dont la condition et la temporalité diffèrent, à savoir i) le travail, une activité répétitive et routinière permettant à l'homme d'assurer sa survie par la production de biens de consommations non durable, ii) l'œuvre, un accomplissement tangible et stable procurant un sentiment d'appartenance à la réalité et, iii) l'action, une activité inscrite dans le réseau des relations humaines par laquelle les hommes se révèlent en initiant ou transformant en continu une histoire par leurs actes et leurs paroles

Bien qu'Arendt reconnaisse l'interdépendance des trois activités, elle souligne tout de même la supériorité de l'œuvre au regard du travail. L'*homo faber* selon Arendt serait l'acteur de la conceptualisation, de l'invention et du jugement, tandis que l'animal *laborans*, réputé sans réflexion, reste toujours subordonné aux processus de production qui assurent sa survie. Distinction, il faut le dire, reproduisant l'omniprésente dichotomie corps-esprit Cartésienne que la Modernité a solidement établie et dont, l'histoire du management a héritée.

La séparation des fonctions de conception et d'exécution taylorienne (division verticale) toujours effective dans la majorité des industries et organisations en fait foi. Une question se pose. Bien que ce système où les tâches sont parcellisées puisse être adéquat en termes d'efficacité, par exemple dans le domaine de la Haute-Cuisine, l'activité du cuisinier *laborans* est-elle pour autant subordonnée à celle du cuisinier *faber*? Pourrions-nous penser que les deux activités sont fondamentalement imbriquées et que la réflexion du cuisinier *laborans* dans le cours de sa tâche quotidienne puisse être centrale dans l'accomplissement

de l'œuvre culinaire ? Centrale pour pérenniser l'acte culinaire créateur et l'histoire de son œuvre ?

Dans cette section nous tentons de montrer que les trois activités arendtiennes articulées par trois processus différents (de répétition, de réification/matérialisation multipliée ainsi qu'un processus toujours en devenir) sont certes interreliées, mais interdépendantes et en trans-action continue, formant un processus d'actions tel que Maggi (2011) le conceptualise: chacune des activités est indispensable une à l'autre pour atteindre un résultat désiré '*selon un contenu de sens intentionné*' (Maggi, 2011).

Pour illustrer ces trois processus en trans-action, nous allons revisiter notre analyse des activités en cuisine avec un regard arendtien. Nous présentons l'œuvre comme étant l'accomplissement pérenne d'une signature gastronomique créative¹⁶² dont l'histoire a été initiée par un chef de cuisine (action), signature étant quotidiennement matérialisée dans les brigades de haut-niveau (travail). La reconnaissance de cette signature par laquelle le chef se distingue, se construit par une quête de l'excellence incessante (le sens intentionné) dont la matérialisation multipliée constitue le sceau central consolidant une existence relativement stable et pérenne à ladite signature créative, processus par lequel la brigade manifeste son talent (œuvre). Par ses actions et l'expression de sa pensée, chacun des membres de la brigade peut modifier ou transformer l'histoire en devenir et de ce fait, fait voir à son tour qui il est.

¹⁶² Nous pourrions penser dans cette perspective aux plats d'anthologie de Bernard Loiseau qui figurent toujours à la carte du Relais Bernard Loiseau. Voir point 1.4.

6.6.1 L'œuvre dans la Haute-Cuisine

Assurant une appartenance et une signification aux acteurs qui évoluent dans le monde de la Haute-Cuisine, une signature gastronomique créative s'accomplit toujours par le biais d'une brigade et son chef qui a initié l'histoire de cette signature. Sous la gouverne de recettes conceptualisant cette signature créative, celle-ci se matérialise dans les plats servis aux clients au cours du processus factuel de leur fabrication que sont les périodes de préparation et de service quotidiennes. C'est par ce processus multiplié, que la signature créative devient une entité durable et permanente douée d'une existence propre par la reconnaissance de son excellence, tant par la presse gastronomique que les clients. En fait, tel la réification de toute œuvre, la représentation de cette signature créative précède non seulement son processus de fabrication mais survit une fois que les plats aient été servis et consommés. Une fois reconnue par les guides, les consommateurs et les divers médias, bien que toujours réversible ou destructible, la signature créative d'une brigade demeure prévisible et stable afin de fidéliser la clientèle et consolider l'«histoire» culinaire qui se construit par le biais des plats qui sont servis.

La matérialisation de cette signature qui possède un commencement et une fin précise, les périodes de préparation et de service répondant à cette condition, *«exige des compétences diverses qu'il faut rassembler et organiser»*. C'est cette signature créative qui *«organise et décide le processus et les spécialistes nécessaires pour sa réalisation et qui en mesure la coopération requise»*. Ainsi, comme nous l'avons vu dans les brigades performantes, la signature créative dont la pérennité repose sur la reconnaissance de son excellence, est

étroitement liée à la qualité quotidienne de la collaboration émergente au sein du groupe lors des coups de feu.

Cette signature culinaire «*étant une entité indépendante et durable douée d'une existence propre*», se révèle dans le souci de qualité des plats et produits servis dont la validation (p. ex :les pousses dans la brigade 1; les différentes herbes délicatement posées sur chacune des assiettes dans la brigade 2; le jet de purée dans le fond de chaque assiette assemblée dans la brigade 3; le trait de sirop de bouleau sur le pourtour de l'assiette brigade 4) peut s'apparenter au poinçon de l'artisan sur le métal, le bois ou l'argile, poinçon par lequel le fabricant laisse une trace personnelle de sa présence sur un objet (Sennett, 2008). Cette signature culinaire dans sa forme matérielle reflétant la marque de l'artisan dans le monde de la Haute-Cuisine, s'inscrit dans la sagesse pratique du métier et de la tradition corrélée à l'activité de l'œuvre dans son sens arendtien et dont la figure est *l'homo faber*.

Cependant, avant de poursuivre leur idéal d'immortalité, les fabricants de cette signature créative doivent assurer sa survie, et pour ce faire, doivent nécessairement remplir des fonctions répétitives et routinières qui soutiennent essentiellement la production journalière des nombreux plats qui seront servis.

6.6.2 Le travail dans la Haute-Cuisine

Biens de consommation, ce sont les plats produits quotidiennement dans les établissements de Haute-Cuisine qui permettent le renouvellement et l'entretien quotidien de la vie d'une

signature gastronomique créative. Périssable tant au point de vue biologique qu'au sens littéraire, la production de ces plats, un processus routinier qui se répète tous les jours, s'effectue au sein, nous l'avons maintes fois spécifié d'un système taylorien-fordien, qui porte le nom de son concepteur dans le domaine, soit le système d'Escoffier. Rencontrant toutes les dimensions de la structure arendtienne de cette activité que sont la division du travail et la spécialisation des tâches dont la coordination rythmique est prétablie afin d'assurer que tous les gestes individuels participent au mouvement de répétition, la production des plats se réalise dans une logique de formalisation permettant l'efficacité des brigades tout en soutenant l'idéal d'abondance que l'activité du travail poursuit.

Soumis et prisonnier de ce processus vital qui l'autorise à habiter le monde de la Haute-Cuisine, ce sont les réalisations de l'animal laborans culinaire, dont la virtuosité technique prend des années à peaufiner, qui assurent la survie de la signature créative d'une brigade et de son chef lui permettant éventuellement de se distinguer.

6.6.3 L'action dans la Haute-Cuisine

Dans le flux de l'action et de l'expression de sa signature créative lors des services où celle-ci est vue, constatée et dégustée par les nombreux individus (clients, foodies, critiques etc.) formant le réseau de relations de la Haute-Cuisine, une brigade et son chef révèlent qui ils sont. La matérialisation quotidienne de son excellence lors des services devenant un acte en soi, et l'expression de cette signature créative desquels débutent une histoire qui célèbre son caractère innovateur et distinctif, se construisent certes dans les plats servis, mais se consolide

dans les livres de recettes ou les écrits qui, tout en faisant foi de sa réalité, encourage sa diffusion.

Cette histoire souvent teintée de la logique charismatique, met en scène le chef de cuisine en le décrivant comme un héros créatif et imaginatif dont les qualités extraordinaires sont le socle de la nouveauté en Haute-Cuisine. Cependant, toujours dépendant de sa communauté, il n'est toujours celui qui a simplement commencé cette histoire, l'agent qui a mis cette dernière en mouvement, processus dont la fin n'est jamais prévisible et toujours en devenir parce que *qu'un seul acte , parfois un seul mot*, de lui, de sa brigade ou des différents acteurs (critiques et guides) de son domaine *suffit à changer toutes les combinaisons de circonstances* modifiant ainsi l'histoire qu'il a initié.

Par ailleurs, l'incertitude et la fragilité de l'action dans la Haute-Cuisine (dans le sens arendtien) sont amplifiées par les nombreux défis rencontrés dans le domaine. Ainsi l'histoire produite par l'action et l'expression de la signature créative d'un chef et de sa brigade restera en vie seulement et aussi longtemps que ses acteurs l'entretiennent et agissent de façon concertée.

Ainsi comme nous l'avons suggéré, les activités humaines de la Vita Activa dans le domaine de la Haute-Cuisine co-habitent et sont interreliées entre elles. Tandis que la brigade a besoin d'une signature gastronomique créative pour donner un sens à sa réalité, la matérialisation quotidienne et répétitive de celle-ci assure d'une part sa survie et fait en sorte que les membres de la brigade se sentent partie prenante de la réalité du domaine.

Révélat son identité singulière par l'expression de cette signature créative, signature qui relève à la fois de la logique traditionnelle en prenant assise sur la matérialité du métier et de la logique charismatique en la distinguant, la brigade débute une mise en mémoire de son domaine quand les conséquences de ses actes d'excellence quotidiens qui requièrent les trois activités arendiennes se multiplient lui assurant une durabilité et une pérennité.

Nous soutenons que l'atteinte quotidienne de ce niveau d'excellence inscrivant la signature gastronomique créative dans la durée en lui dotant une existence propre, bien qu'il représente l'achèvement d'une œuvre provisoire, constitue à la fois un acte de leadership en soi, en ce qu'il permet, lorsque multiplié, de construire certes l'histoire de la brigade mais éventuellement de transformer¹⁶³ l'histoire de son domaine.

6.6.4 Intégration de la Vita Activa dans l'émergence et la mise en œuvre de la bulle

Dans les paragraphes précédents nous avons procédé à l'intégration des activités arendiennes dans le domaine de la Haute-Cuisine dans son contexte plus large.

Si on procède à cette intégration au niveau de la mise en œuvre de la bulle, celle-ci permettant l'atteinte de l'excellence quotidienne souhaitée (processus de multiplication), il ressort que le développement de la bulle implique également les trois activités interreliées.

¹⁶³ Nous faisons référence au fait que l'acte culinaire peut devenir un geste politique porteur de changement ou de transformation tant sociale que culturelle et identitaire.

D'abord, rappelons que vivre l'état de bulle lors des coups de feu contribue à l'atteinte quotidienne du niveau d'excellence attendu par les membres de la brigade. Or, pour Dewey (1934:119), une expérience esthétique transforme les activités en acte d'expression initiant une nouvelle situation. Par conséquent, la bulle s'insère par essence dans l'action arendtienne par sa condition, soit agir et mettre en mouvement dans le flux de son expression (voir point 3.1.3).

La bulle en tant que système autonome est dotée d'une existence certes éphémère, mais propre (œuvre provisoire). Son développement s'appuie tant sur un processus de répétition et de division des tâches à savoir le système d'Escoffier (travail), que l'action fugace de chacun des membres de la brigade permettant l'émergence (ces actions sont décrites dans le chapitre 5) au sein de laquelle on observe un ajustement contextuel à l'action faisant de la bulle un processus continuellement en devenir. Tout en révélant et distinguant l'individu qui le commet au sein de son groupe (réseau de relations), ces actes interreliés par un haut-niveau de communication non-verbale entre les membres du collectif, permettent d'établir un accord tacite entre eux sur ce 'que nous allons faire' ici et maintenant. Cet accord tacite permet de co-orienter leurs actions et transformer le système organisationnel en place afin d'atteindre le niveau d'excellence désiré.

Dans la mesure que dans une bulle, les actes sont co-orientés (Crevani & Endrissat, 2016), que ceux-ci modifient le mouvement (Simpsons, 2016) et les directions (Crevani, 2018) pour créer une dynamique d'émergence collaborative (Buchan & Simpsons, 2018) dans les processus organisationnels transformant ultimement (Buchan & Simpsons, 2018) la

manière de travailler, nous considérons dès lors que ces actes, sont des actes de leadership (Sardais 2005).

6.6.5 Et alors ? Implications pratiques générales

Bien sûr, il convient de se demander où ce long détour arendtien nous mène. Ce point tente de montrer qu'effectivement plusieurs types de réalisations sociales peuvent se produire dans le même espace temps tel que Crevani & Endrissat (2016) l'ont suggéré, mais que ce sont leur portée respective qui se manifestent dans des horizons temporels différents (Sardais, 2005). Ainsi, une intégration des trois types d'activité dans les milieux de travail plutôt que leur hiérarchisation nous apparaît davantage approprié dans l'accomplissement et la réussite d'un projet mettant en question la présumée supériorité de l'œuvre au regard du travail selon Arendt

Nous avons tenté de montrer par le biais des trois activités de la Vita Activa que la mise en mémoire d'une signature gastronomique créative repose non pas seulement sur le fait d'initier cette histoire par un acte créateur, mais également sur la répétition routinière et technique de l'acte culinaire qui lui est corrélée, couplée à la matérialisation multipliée de son excellence assurant à la fois sa légitimité et ultimement sa pérennité. Il s'agit d'un processus global où les trois activités sont interreliées et travaillent de concert. L'absence de l'une de ces activités vient inévitablement affaiblir ce processus global et neutraliser la construction d'une signature durable pouvant éventuellement transformer le domaine de la Haute-Cuisine par son caractère innovateur. Le parcours du chef Normand Laprise que

nous avons décrit au point 4.1 appuie cette affirmation. La signature gastronomique créative qu'il a établie avec le temps (par ses actes créateurs dont l'excellence multipliée par le biais du travail quotidien de la brigade de son restaurant le Toqué), a contribué à construire une identité gastronomique québécoise reconnue à l'international et permet désormais de poser des gestes politiques pour faire évoluer le domaine au Québec.

De cette observation découle de nombreuses implications pratiques pour le management en général et le leadership dans le domaine de la Haute-Cuisine. Premièrement, ce constat laisse à penser que malgré un haut niveau de créativité et d'innovation soient devenus incontournables tant dans le domaine culinaire que dans plusieurs autres industries contemporaines par ailleurs (Kock & al, 2018; Sennett, 2008), il est impératif de ne pas reposer uniquement la légitimité et l'organisation des collectifs y oeuvrant, sur ces seules dimensions. Nous soutenons, qu'un acte créatif ou innovateur bien que souhaitable, ne peut survivre sans le support quotidien et routinier de l'activité du travail, au cours de laquelle des ouvriers engagés mentalement et physiquement dans leurs tâches peuvent réfléchir d'une part leur activité, d'autre part la structure qui les encadre pour éventuellement les améliorer et ultimement pérenniser l'acte initiateur.

C'est ce que les brigades performantes nous montrent en transformant lors des coups de feu, des tâches répétitives solidement encadrées en un idéal d'excellence assurant la pérennité de leur signature gastronomique créative, celle-ci ayant été initiée par leur chef.

Ce qui ébranle sérieusement l'effet néfaste présumé de la routine dans les brigades de haut niveau que plusieurs acteurs du domaine mettent en opposition avec la créativité. Plusieurs chefs de renom ont compris l'importance d'une structure rigoureuse dans le développement de leur créativité, mais le rôle de la routine dans la reconnaissance de celle-ci, n'est pas considérée.

En effet, les trois activités ont besoin l'une de l'autre pour établir une signature gastronomique créative et, cette interdépendance aplanissant leur organisation hiérarchique selon Arendt, fait également valoir l'importance capitale d'une approche réflexive dans les milieux de travail, l'œuvre (conception) et le travail (exécution) n'étant plus considérés en opposition mais bien en dualité. Ainsi nous soutenons l'idée, que tant dans les écoles de métier, professionnelles que de gestion, le développement d'une approche réflexive aux regards des différentes activités est fondamentale.

Deuxièmement, ce regard arendtien dans le domaine de la Haute-Cuisine, met somptueusement en lumière l'importance de la constance du collectif et de la multiplication de son excellence, mettant sur la sellette l'idée de buzz médiatique célébrant l'extraordination du chef dans lequel plusieurs d'entre-eux sont engagés en tant que porteur unique et légitime de l'organisation. Bien que l'acte créatif du chef et la reconnaissance dudit acte demeure fondamental dans l'établissement de sa signature créative, celle-ci se construit au fil du temps et inévitablement par le travail routinier et répétitif de la brigade dont les membres possèdent une formation technique très pointue qui s'est consolidée sur

de nombreuses années.¹⁶⁴ Par ailleurs, une voix s'élève de plus en plus dans le domaine dénonçant le fait que la gloire issue des buzz médiatiques est non seulement éphémère mais nuit également au secteur par les fausses images et idées qu'elle véhicule notamment chez la relève qui déçante rapidement quand cette dernière découvre les réalités quotidiennes du métier.

Au point de vue managérial, cet aspect souligne l'importance du temps et d'une vision à long terme au regard de la mission et des stratégies à adopter pour pérenniser une idée créative ou innovante tant dans le domaine de la Haute-Cuisine que dans les industries où cette dimension est la ressource stratégique clef. Outre les différentes activités pour le soutenir, l'acte créateur ou innovant voire expert a également besoin de temps pour que son histoire s'inscrive dans la durée.

Pour conclure, soulignons à nouveau que l'intégration des activités arendtiennes dans le domaine de la Haute-Cuisine fait ressortir de façon tangible le travail de leadership réalisé tant dans son contexte plus large que dans ses activités quotidiennes. La notion de transformation¹⁶⁵ d'une situation ou d'un contexte , requérant des efforts ¹⁶⁶ et un travail d'orientation et de réorientation¹⁶⁷, étant au cœur des deux niveaux d'analyse.

¹⁶⁴ Dans un autre ordre d'idée, cette dimension devrait davantage être reconnue par le grand public consommateur de restaurant. Rappelons que la faible rémunération des acteurs du domaine est un enjeu criant.

¹⁶⁵ Nous faisons référence ici à l'axe collaboratif du leadership proposé par Simpsons (2018) soit une *«dynamique générative du devenir qui se produit lorsque des personnes travaillent ensemble dans des contextes de transformation»*

¹⁶⁶ Nous faisons référence au travail de leadership produisant une ou des directions selon Crevani (2018)

¹⁶⁷ Ibid

Aussi, dans son contexte plus large, nous avons précédemment montré par le parcours de Normand Laprise, que tant l'individu (par son acte créateur), les services quotidiens au restaurant pour maintenir cet acte en vie (travail), que la pérennité et la légitimité d'une signature gastronomique créative (œuvre) contribuent ensemble à transformer le domaine.

Au niveau des activités quotidiennes nous assistons à une transformation de la façon de s'organiser lors des coups de feu, par le développement de la bulle. Dans cette perspective 'micro', les trois activités réalisées de concert, à savoir, l'action concertée des individus (comme la structure de l'activité le détermine), les pratiques matérielles-discursives routinières requises pour sa formation (travail) ainsi que la quête (sens intentionné) de l'excellence (œuvre) habilite cette transformation par laquelle la bulle se met en action pour atteindre ladite excellence.

Au final, appréhender le leadership avec un regard arendtien réintègre d'une part l'individu dans les études processuelles du leadership, et d'autre part, met en évidence la stérilité du débat présentement en cours dans la littérature du leadership relationnel et as-practice entre les tenants de l'ontologie entitative et les défenseurs de l'ontologie relationnelle. Ce regard arendtien indique fortement qu'une conversation doit être établie entre les théoriciens des deux factions paradigmatiques pour mieux comprendre le travail de leadership tel qu'il est réalisé sur le terrain. Bien que traditionnellement les deux postures *"logent à des adresses différentes et ne savent pas comment se parler"* (Ospina & Uhl-Bien, 2012: xxvii), les activités de la Vita Activa interreliées montrent qu'elles co-habitent, sont interdépendantes et, l'une et l'autre sont indispensables pour comprendre le leadership empiriquement

CONCLUSION GÉNÉRALE

À l'origine de cette recherche nous nous sommes posés la question suivante:

«Comment et surtout quand, les pratiques matérielles-discursives contribuent-elles à produire une ou des directions dans un contexte hautement hiérarchisé»

Pour répondre à notre question nous avons investi le domaine de la Haute-Cuisine en observant ses brigades dont la structure hiérarchisée est souvent comparée à celle de l'armée. La Haute-Cuisine, selon les auteurs qui en font son récit, vit une esthétisation croissante de son champ et, aurait mis en veilleuse une composante fondamentale de l'acte culinaire, à savoir, sa matérialité.

Héritière de l'approche pragmatique américaine laquelle assume la dimension humaine de l'expérience esthétique, la thèse que nous soutenons au sortir de cette recherche déconstruit ce récit en faisant valoir l'omniprésence de la matérialité dans les cuisines de haut niveau dans laquelle une logique traditionnelle est toujours dominante.

Dans cette thèse, nous avons défendu l'idée que les dynamiques d'émergence collaboratives dans l'univers de la Haute-Cuisine relèvent de l'expérience esthétique dans le sens où l'entendent les pragmatistes américains qui assument à la fois les caractères matériel (corporel et sensoriel) et esthétique de l'expérience.

Temporaire et non systématique, l'expérience esthétique vécue collectivement par les acteurs du domaine lors des périodes de service se distingue de l'expérience normale du travail en général par les dimensions suivantes: i) son caractère esthétique procure un sens et une valeur intrinsèque aux activités reliées à l'expérience permettant aux acteurs du domaine qui ressentent du plaisir lorsqu'ils vivent ladite expérience de faire face aux nombreuses tensions vécues quotidiennement, ii) son caractère somatique et incarnée prédispose le collectif à reconfigurer en continu et en réciprocité la façon dont ses membres perçoivent le moment présent lors des services lui permettant de s'ajuster contextuellement à l'action en cours ainsi qu'aux multiples variations de rythme notamment lors des coups de feu, iii) cette expérience à la fois matérielle et esthétique permet de diriger l'action collaborative vers les niveaux d'excellence attendus et, iv) l'expérience matérielle-esthétique telle qu'observée lors des coups de feu se présente comme un lieu réflexif dans la mesure que son expérience en soi doit être anticipée, révisée, corrigée, ajustée et ultimement améliorée selon les besoins et les contextes particuliers .

Quant aux activités de leadership dans la réalité quotidienne de la Haute-Cuisine, celles-ci étant à priori régulées à l'intérieur d'une structure hautement hiérarchisée, nous avons montré que celles-ci relèvent d'une adhésion claire à cette structure par le collectif, d'une dynamique collaborative émergente au sein du groupe régulée par une communication non-verbale de nature corporelle et sensorielle, couplée à l'action du chef dont les pratiques reposent sur la «conscience matérielle» toujours existante dans le domaine et sa gestion des énergies. Dit autrement, c'est la rencontre d'un système rigoureusement formalisé et d'une expérience matérielle-esthétique vécue collectivement régulée par les actions du chef

de cuisine, qui permet d'une part un fonctionnement harmonieux du collectif et d'autre part dirige ce dernier vers l'excellence recherchée.

Manifeste dans les situations de coordination, la relation particulière à priori contre-intuitive entre ces éléments distincts, s'avère crucial pour envisager les façons de travailler et d'organiser dans les organisations hautement performante dont l'excellence repose sur la synchronicité du collectif. Non seulement, notre recherche montre que dynamiques d'émergence collaborative et organisation très formalisée ne sont pas en contradiction comme plusieurs personnes le conçoivent mais que les deux ordres, lorsque totalement assumés et acceptés par l'ensemble du collectif sont co-constitutifs et performatifs de l'excellence attendue.

Loin de nuire à la réciprocité au sein du groupe, autre élément crucial dans les équipes hautement performantes, notre analyse suggère plutôt qu'un encadrement structurel rigoureux couplé à des pratiques de direction qui repose sur l'anticipation des variations de flux temporels, une sensibilité sensorielle aiguisée et le relâchement ponctuel du contrôle (p.ex: relâcher les rênes du contrôle hiérarchique; s'engager activement dans le mouvement en cours; improviser selon la variation des flux; laisser les choses inachevées dans leur conception pour permettre les ajustements, etc.) favorisent l'émergence, le développement et éventuellement une certaine continuité aux dynamiques collaboratives émergentes par lesquelles la synchronicité de l'action entre les membres du collectif devient possible.

Aussi, nous avons suggéré que l'état de bulle, soit vivre collectivement une expérience esthétique ou de flow, s'avère fondamental pour gérer les tensions et la pression dans le domaine de la Haute-Cuisine en général et, plus spécifiquement lors des coups de feu moment où le collectif doit hautement performer dans un horizon temporel très court. Cette gestion des tensions et de la pression repose sur le plaisir que la perception de l'expérience esthétique procure, celle-ci étant façonnée par les rythmes, les relations informelles et la communication vécus corporellement par le biais d'une sensibilité polysensorielle pointue.

Rappelons, que l'habileté à transformer une expérience ordinaire de travail en une expérience esthétique requiert selon Dewey de l'entraînement. Ceci fait ressortir l'importance capitale de développer des pratiques de gestion 'incarnées' dans toute organisation dont la pérennité repose sur l'excellence et la synchronicité d'une équipe performant dans un temps très court. Nous pensons aux organisations artistiques tel le théâtre, la danse ou l'orchestre symphonique mais également à tout collectif travaillant en situation d'urgence comme en hôpital ou dans l'humanitaire, deux contextes particuliers exigeant un ajustement contextuel à l'action constant.

Enfin, nous insistons sur l'importance d'une sensibilité aux rythmes, aux mouvements et aux sens corporels dans ces types d'organisation. Nous soutenons que développer cette sensibilité en 'faisant' collectivement des activités formatrices mobilisant ces éléments apparaît comme une voie à suivre. Ainsi, nous suggérons que l'entraînement et le temps accordés à réaliser des activités développant l'oreille intérieure et la sensibilité aux sons et

aux rythmes, les touchers actif, proactif et localisé discutés précédemment, l'éveil olfactif par la dégustation et la capacité de classement des arômes, ou encore des activités formatrices impliquant la danse et la musique pourrait favoriser l'établissement d'une communication non-verbale corporelle et sensorielle au sein de tout collectif. Ce mode de communication prédominant lors d'une expérience esthétique, s'avère déterminant lorsqu'une situation ou un contexte exige une performance de haut niveau reposant sur la synchronicité et la collaboration émergente d'un groupe.

Cette recherche présente plusieurs limites notamment une homogénéité certaine chez les chefs rencontrés et les brigades en action. Peu de femmes ont accordé d'entrevues et nous n'avons observé aucune brigade dirigée par une d'elle. Le bassin culturel est également restreint en ce que les chefs et cuisiniers qui ont participé à cette recherche sont majoritairement d'origine québécoise ou de l'Europe de l'Ouest donc formés majoritairement dans le système de compagnonnage français. Nous souhaitons souligner le caractère subjectif de notre travail. Celui-ci est nécessairement teinté par les nombreuses années où nous avons travaillé dans l'univers de la gastronomie.

Pour conclure cette recherche, nous aimerions en souligner la limite principale. Pour assurer la pérennité de l'histoire racontée dans cette thèse nous devons répéter plusieurs fois la démarche et en multiplier les résultats, car sans eux, cette histoire par laquelle nous avons révélé notre identité de chercheur, «*ne survivra pas un instant*» (Arendt, 1983 [1961]).

BIBLIOGRAPHIE

- Agogué, M. & Hatchuel, A. (2016). Reinventing classics: the hidden design strategies of renowned chefs. *Research in Engineering Design*, 27: 165–177.
- Agogué, M. & Sardais, C. (2019). *Petit traité de management. Pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs*. JFD  ditions, 218 p.
- Alvesson, M. and Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. London: Sage. 230 p.
- Alvesson & Skoldberg. (2000). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. London. SAGE. 319 p.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003a). Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane. *Human Relations*, 56 (12): 1435-1459.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003b). The great disappearing act: difficulties in doing leadership. *The Leadership Quarterly*, 14 (3): 359-88.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies : The case for critical performativity. *Human Relations*, (65) 3: 367-390.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2012). Un-and re-packing leadership. Context, Relations, Constructions and Politics. In *Advancing Relational Leadership research. A dialogue among perspectives*. Information Age Publishing, Inc: 203-225.
- Alvesson, M. & Jonsson, A. (2016). The bumpy road to exercising leadership: Fragmentations in meaning and practice. *Leadership*, 0 (0): 1–18.
- Alvesson, M & K rreman, D. (2016). Intellectual Failure and Ideological Success in Organization Studies: The Case of Transformational Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 25 (2): 139–152.
- Alvesson, M., Blom, M. & Sveningsson, S. (2017). *Reflexive Leadership. Organizing in an imperfect world*. SAGE Publications. 248 p.
- Aubé, C., Brunelle,  . & Rousseau, V. (2014). Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange. *Motivation and Emotion*, 38 : 120-130.
- Aubé, C., Brunelle,  . & Rousseau, V. (2018). Flow Experience in Teams: The Role of Shared Leadership. *Journal of Occupational Health Psychology*. American Psychological Association, 23 (2): 198–206.
- Arendt, H. (1983 [1961]). *Condition de l'homme moderne*. Calman-Lévy. 406 p.
- Ashkanasy, N.M., Paulsen, N. & Tee, E. (2012). Extending relational leadership theory. The role of affective processes in shaping leader-follower relationships. In *Advancing*

- Relational Leadership research. A dialogue among perspectives. Information Age Publishing, Inc: 335-359.
- Aubertin, M.N. & Sicotte, G. (2013). *Gastronomie Québécoise et Patrimoine*. Presses de l'Université du Québec. 288.p.
- Auger, C., Lagoutte, C., Giasson-Harel, F. & Lapierre, L. (2005) *Normand Laprise : Toqué! de qualité*. Centre de Cas HEC Montréal.
- Balandier, Georges. (1984, 2013). *Anthropologie Politique*. Presses Universitaire de France, France. 230 p.
- Balazs, K. (2001). Some like it haute: Leadership lessons from France's great chefs. *Organizational Dynamics*, 30 (2): 134–148.
- Balazs, K. (2002). Take one entrepreneur: The recipe for success of France's great chefs. *European Management Journal*, 20 (3): 247–259.
- Balazs K. (2009). *Ils ont décroché les étoiles. Quand les grands chefs nous livrent leurs recettes de leadership*. Paris. Pearson Village Mondial.
- Barad, K. 2003. Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. *Signs* 28 (3) 801–831.
- Barad, K. 2007. *Meeting the University Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*. Duke University Press.
- Barge, K.J. & Fairhurst, G.T. (2008). Living leadership : a systemic, constructionist approach. *Leadership*, 4 : 227-251.
- Barge, K. J. (2012). Systemic constructionist leadership and working from within the present moment. In *Advancing Relational Leadership research. A dialogue among perspectives*. Information Age Publishing, Inc: 107-142.
- Barley, S. (1990) Image of imaging: Notes on doing longitudinal fieldwork. *Organization Science*, 1 (3).
- Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. 4^{icme} Ed.
- Bastien R. (2006). *Richard Bastien. La cuisine bistrot du Leméac*. Les Éditions de l'homme. 115 p.
- Beaugé, B. (2012). On the idea of novelty in cuisine. A brief historical insight. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 5 (14): 5-13.

- Beaugé, B. (2013). *Plats du jour. Sur l'idée de nouveauté en cuisine*. Paris. Éditions Métailié. 344p.
- Beaugrand-Champagne, L. (2015). *L'évolution du leadership: des espèces animales aux organisations modernes*. Mémoire de Maîtrise es Sciences. Études Organisationnelles. HEC Montréal.
- Bechky, B. A. (2003b). Object Lessons: Workplace Artifacts as Representations of Occupational Jurisdiction. *American Journal of Sociology* 109(3): 720–52.
- Bouty, I. & Gomez, M.L. (2010). Dishing up individual and collective dimensions in organizational knowing. *Management Learning*, 41 (5): 545-559.
- Bouty, I. & Gomez, M.L. (2013). Creativity in Haute Cuisine: Strategic Knowledge and Practice in Gourmet Kitchens. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11 (1): 80-95.
- Bouty, I. & Drucker-Godard, C. (2019). Managerial work and coordination: A practice-based approach onboard a racing sailboat. *Human Relations*, 72 (3): 565-587.
- Brunet-Loiseau, B. (2004). *Bernard Loiseau, mon mari*. Les Éditions Michel Lafon. 374 p.
- Buchan, L. & Simpsons, B. (2018). Studying leadership-as-practice: A process perspective. Full Paper submission to EGOS 2018 Sub Theme 07. Doing Process Research: Performativity in the Unfolding Actions of Organizing.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY : Harper and Row.
- Burrow, R., Chef 'John Smith', & Yakinthou, C. (2015). 'Yes Chef': life at the vanguard of culinary excellence. *Work, employment and society*. 29 (4): 673–681.
- Capdevila, I., Cohendet, P. & Simon, L. (2015). Establishing new codes for creativity through haute cuisine: The case of Ferran Adria and elBulli. *Technology Innovation Management Review*, 5 (7): 25-33.
- Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership*, 4 (4): 363–379.
- Carroll, B. & Simpsons, B. (2012). Capturing sociality in the movement between frames: An illustration from leadership development. *Human Relations*, 65 (10): 1283-1309.
- Carroll, B. (2016). Leadership as identity : A practice-based exploration. In *Leadership-as-practice. Theory and Application*. Routledge Studies in leadership research: 91-109.
- Chatenier, N. (2012). *Mémoires de chefs*. Les Éditions Textuel. 311p.
- Chreim, S. (2014). The (non) distribution of leadership roles: Considering leadership practices and configurations. *Human Relations*: 1-27.

- Cohen, É. & Csergo, J. (2012). L'Artification du culinaire. *Sociétés & Représentations*, 2 (34): 7-11.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: New directions for critical leadership studies ? *Leadership* 10: 36-55.
- Collinson, D. L. (2005). Dialectics of leadership. *Human Relations*, 8 (11): 1419-1442.
- Collinson, D. L. (2011). Critical Leadership Studies. In Bryman & al. *The SAGE Handbook of leadership*. Londres: SAGE: 181-194.
- Conger, J. A., & Kanungo, R.N. (1988). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco CA, USA. Jossey Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in organisations*. Thousand Oaks, Sage.
- Conger, J. (2011). Charismatic leadership. In Bryman & al. *The SAGE Handbook of leadership*. London: Sage: 86-102.
- Corley, K.G & Gioia, D.A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49:173-208.
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26 (1): 77–86.
- Crevani, L. (2015). Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*, 0 (0): 1–27.
- Crevani, L. (2018). Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*, 14 (1): 83-109.
- Crevani, L. & Endrissat, N. (2016). Mapping the leadership-as-practice terrain. In *Leadership-as-practice. Theory and Application*. Routledge Studies in leadership research: 22-49.
- Cunliffe, A. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64 (11): 1425–1449.
- Cunliffe, A. & Hibbert, P. (2016). The philosophical basis of leadership-as-practice from a hermeneutical perspective. In *Leadership-as-practice. Theory and Application*. Routledge Studies in leadership research: 50-69.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning* . New York, NY: Penguin Books.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* . New York: Harper &Row.

Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. San Francisco: Jossey-Bass.

Csikszentmihalyi, M. (2014). *Flow and the foundations of Positive Psychology. The collected work of Mihaly Csikszentmihalyi*. Springer, 298p.

Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56: 815–822.

Day, D.V. & Drath, W. B. (2012). Dialogue. A dialogue on theorizing relational leadership. In *Advancing Relational Leadership research. A dialogue among perspectives*. Information Age Publishing, Inc: 227-25.

Denis, J.L., Langley, A. & Rouleau, L. (2010). The Practice of Leadership in the Messy World of Organizations. *Leadership*, 6 (1): 67-88.

Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the Plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1): 211–283.

Déry, R. Pezet, A. & Sardais, C. (2015). *Le management*. JFD Éditions, 467 p.

Desjardins, A. *L'Eau à la Bouche. Les 4 Saisons selon Anne Desjardins*. Trécarré, Québecor média. 188 p.

Dewey, J. (1934). *L'art comme expérience*. Gallimard. 594 p.

Dion, D. & de Boissieu, E. (2013). Construction et mise en scène d'un lignage dans le luxe: le cas des chefs dans la haute-cuisine. *Décisions Marketing* 70: 25-42.

D'Iribarne, Philippe. (1989-1993). *La logique de l'honneur*. Éditions du Seuil, France. 280 p.

D'Iribarne, Philippe. (2008). *Penser la diversité du monde*. Éditions du Seuil, France. 176 p.

Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*. 55 (7): 553-560.

Dupuy, J.P. (2012). Colors of caviar: Le restaurant étoilé comme espace de représentation artistique. *Sociétés & Représentations*, 2(34): 99-111.

Durand, R., Rao, H. & Monin, P. (2007). Code and Conduct in French Cuisine: Impact of code changes on external evaluations, *Strategic Management Journal*, 28(5): 455-472.

- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Endrissat, N. & von Arx, W. (2013). Leadership practices and context: Two sides of the same coin. *Leadership* 9 (2): 278–304.
- Engeser, S. (2012). *Advances in flow research*. Springer Science.
- Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23 (6): 1043–1062.
- Fairhurst, G.T. (2011). Discursive approaches to leadership. In Bryman & al. *The SAGE Handbook of leadership*. London: Sage: 495-507.
- Fairhurst, G. & Antonakis, J. (2012). Dialogue. A research agenda for relational leadership. In *Advancing Relational Leadership research. A dialogue among perspectives*. Information Age Publishing, Inc: 433-459.
- Fairhurst, G.T., & Connaughton, S.L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership*, (10) 1: 7-35.
- Fayol, H. (1979 [1918]). *Administration industrielle et générale*. Paris, Dunod. 151p.
- Ferguson, P.P. (2004). *Accounting for taste: The triumph of French cuisine*. University of Chicago Press.
- Ferguson, P.P. (1998). A cultural field in the making: Gastronomy in 19th century France. *American Journal of Sociology*, 104 (3): 597-641.
- Fine, G.A. (2009). *Kitchens: The culture of restaurant work*. University of California Press, 303 p.
- Fisher, K. & Reiser-Robbins, C. (2015). Embodied leadership: Moving from leader competencies to leaderful practice. *Leadership*, 11 (3): 281-299.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. New York, NY: Longmans, Green and Co.
- Gaggioli, A., Milani, L., Mazzoni, E. & Riva, G. (2011). Networked Flow: A Framework for Understanding the Dynamics of Creative Collaboration in Educational and Training Settings. *The Open Education Journal*. 4: 41-49.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago, IL: Aldine.
- Gomez M., Bouty I. & Drucker-Godard, C. (2003). Developing knowing in practice: behind the scenes of haute cuisine, in D. Nicolini, S. Gherardi et D. Yanow (coord.), *Knowing in organizations: A practice based approach*. New-York, ME Sharp, 100-125.

- Gomez, M.L. & Bouty, I. (2011). The emergence of an influential practice: Food and thought. *Organization Studies*, 32 (7): 921-940.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6 (2): 219-247.
- Grint, K. (2010). *Leadership: A very short introduction*. Oxford University Press. 141p.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13 (4): 423-451.
- Gronn, P. (2009). Leadership configurations. *Leadership*, 5(3): 381-394.
- Gronn, P. (2011). Hybrid Configurations of Leadership. In Bryman & al. *The SAGE Handbook of leadership*. London : Sage: 437-454.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA: Sage: 105-117
- Hassard, J., Holliday, R., & Willmott, H. (2000). *Body and Organization*. Sages Publications, 253 p.
- Hatch, M.J., & Cunliffe, A. (2013). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Third Edition. Oxford University Press, 384 p.
- Hawkins, B. (2015). Ship-shape: Materializing leadership in the British Royal Navy. *Human Relations*, 68 (6): 951-971.
- Hetzel, P. (2004). Vers une approche expérientielle de la haute cuisine française: lorsque marketing sensoriel rime avec construction du sens. *Revue française du marketing*, 196 (1/5): 67-77.
- Heyne, K., Pavlas, D. & Salas, E. (2011). An investigation on the effects of flow state on team process and outcomes. *Proceeding of the human factors and ergonomics society*, 55th Annual Meeting: 475-479.
- Hofbauer, J. (2000). *Bodies in a Landscape: On office Design and Organization in Body and Organization*. Sages Publications, 166-191.
- Hosking, D.M., Dachler, H.P. & Gergen K.J. (1995). *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Avebury, Brookfield, USA.
- Hosking, D. M. (2011). Telling tales of relations: Appreciating relational constructionism. *Organization Studies*, 32 (1): 47-65.

- Hosking, M. & Shamir, B. (2012). Dialogue. A dialogue on entitative and relational discourses. In *Advancing Relational Leadership research. A dialogue among perspectives*. Information Age Publishing, Inc: 463-476.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of Charismatic leadership. In J.G.Hunt & L.L. Larson (eds), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale IL: Southern Illinois University Press.
- Inversini, M., Manzoni, B. & Salvemini, S. (2014). Daniel Boulud: The making of a successful creative individual business model. *International Journal of Arts Management*, 16 (2): 55-63.
- Jones, C. (2010). Finding a place in history: Symbolic and social networks in creative careers and collective memory. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 726–748.
- Johnson, C., Surlmont, B., Nicod, P. & Revaz, F. (2005). Behind the Stars: A Concise Typology of Michelin Restaurants in Europe. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46 (2): 170-187.
- Kelly, S. (2008). Leadership: A categorical mistake? *Human Relations*, 61 (6): 763-782.
- Kempster, S., Patty, K. & Jackson, B. (2016). Methodologies to discover and challenge leadership-as-practice. In *Leadership-as-practice. Theory and Application*. Routledge Studies in leadership research: 242-261.
- Kennedy, F., Carroll, B. Francoeur, J. & Jackson, B. (2012). A tale of two perspectives. An account of entity and social constructionist approaches to conflict in leadership development. In *Advancing Relational Leadership research. A dialogue among perspectives*. Information Age Publishing, Inc: 175-201.
- Kisfalvi, V. (2006). Subjectivity and Emotions as Sources of Insight in an ethnographic Case Study: A Tale of the field. *Management*, 9 (3): 109-127.
- Kock, J., Wenzel, M., Senf, N.N. & Maibier, C. (2018). Organizational Creativity as an Attributional Process: The case of haute cuisine. *Organization Studies*, 39 (2-3): 251-270.
- Koivunen, N. (2007). The processual nature of leadership discourses. *Scandinavian Journal of Management*, 23: 285–305.
- Koivunen, N. & Wennes, G. (2011). Show us the sound ! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership*, 7 (1): 51-71.
- Kupers, W. (2013). Embodied inter-practices of leadership - Phenomenological perspectives on relational and responsive leading and following. *Leadership* 9(3):335–357.

Landhauser, A. & Keller, J. (2012). Flow and Its Affective, Cognitive, and Performance-Related Consequences in Advances in flow research. Springer Science: 65-87.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24 (4): 691-710.

Langley, A. & Tsoukas, H. (2010). Introducing Perspectives on process organization studies. In T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, Sensemaking & Organizing*. Oxford University press, 1-26.

Langley, A & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. *Building methodological bridges. Research Methodology in Strategy and Management Research*, Emerald, 6: 201.

Langley, A., Smallman C., Tsoukas, H. & Van de Ven, H. (2013). Process studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56 (1): 1-13.

Larsson, M. & Lundholm, S. (2010). Leadership as Work-embedded Influence: A Micro-discursive Analysis of an Everyday Interaction in a Bank. *Leadership*. 6 (2): 159–184.

Lee, C.F. & Amjadi, M. (2014). The role of materiality: Knowing through objects in work practice. *European Management Journal*, 32 (5): 723-734.

Lincoln, Y.S & Guba, E.B. (1985). *Establishing trustworthiness dans naturalistic inquiry*. Newbury Park, Sage: 289-33.

Lindgren, M., Packendorff, J., &Tham, H. (2011). Relational dysfunctionality: leadership interactions in a Sarbanes-Oxley Act implementation project. *European J. International Management*, (5) 1: 13-29.

Lorino, P. (2018). *Pragmatism and Organization Studies*. Oxford (Angleterre). Oxford University Press.

Maggi, B. (1996). La régulation du processus d'action de travail, in P. Cazamian, F. Hubault, M. Noulon (s/d), *Traité d'ergonomie*, Octarès Éditions, Toulouse, 637-662.

Maggi, B. (2011). *Théorie de l'agir organisationnel dans Interpréter l'agir: un défi théorique*. Presses Universitaires de France. 336 p.

Mailhot, C., Gagnon, S., Langley, A. & Binette, L.F. (2016). Distributing Leadership across People and Objects in a Collaborative Research Project. *Leadership*. 12 (1): 53-85.

Mainemelis, C. (2001). When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations. *Academy of Management Review*, 26 (4): 548-565.

- Mainemelis, C., Ronit, K. & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualisation. *The Academy of Management Annals*, 9 (1): 393-482.
- Marotto, R. Roos, J. & Victor B. (2007) Collective virtuosity in organizations: A study of peak performance in an orchestra. *Journal of Management Studies*, 44 (3): 388-413.
- Meindl, J., Ehrich, S., & Dukerich, J. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30: 78–102.
- Merleau-Ponty M (1945) *Phénoménologie de la perception*. Éditions Gallimard. 537 p.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2ième éd., Bruxelles, De Boeck.
- Miller, D., & Sardais, C. (2011). A concept of leadership for strategic organization. *Strategic Organization*, 9 (2): 174-183.
- Mintzberg, H. (1982). If you're not serving Bill and Barbara, then you're not serving leadership. In Hunt, J. G., Sekaran, U. and Schriesheim, C. A. (Eds.), *Leadership: Beyond Establishment Views*. Carbondale, 111.: Southern Illinois University Press.
- Niccolini, D., Mengis, J. & Swan, J. (2012). Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration. *Organization Science*, 23 (3): 612-629.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* . 6^{ième} Ed. USA Sage publications.
- Nyberg, D. (2009). Computers, Customer Service Operatives and Cyborgs: Intra-actions in Call Centers. *Organization Studies*, 30 (11): 1181–1199.
- Orlikowski, W.J. & Scott, S.V. (2008). 10 Sociomateriality : Challenging the separation of technology, work and organization. *The Academy of Management Annals*, 2 (1): 433-474.
- Orlikowski, W.J. (2010). The sociomateriality of organizational life : Considering technology in management research. *Cambridge Journal of Economics*, 34 (1): 125-141.
- Orlikowski W.J., S.V. Scott. 2014. What happens when evaluation goes online? Exploring apparatuses of valuation in the travel sector. *Organization Science*, 25 (3): 868–891.
- Paris, T. & Leroy, F. (2014). Managing transition is an artistic company with entrepreneurial management: A case study of groupe Bernard Loiseau. *International Journal of Arts Management*, 16 (2): 42-55.
- Patton, M. P. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3^e ed. Usa , Newbury Park. Sage Publications, 598 p.

- Petruzzelli, A.M. & Savino, T. (2014). Search, recombination and innovation: Lessons from haute cuisine. *Long Range Planning*, 47 (4): 224-238.
- Petruzzelli A.M. & Savino T. (2013). Reinterpreting tradition to innovate: the case of Italian haute cuisine. In: 20th international product development management conference.
- Pullen, A. & Vachhani, S. (2013). The materiality of leadership. *Leadership*, 9 (3): 315-319.
- Rao, H., Monin, P. & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque Ville : Nouvelle cuisine as an identity movement in french gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108 (4): 795-843.
- Rao, H., Monin, P. & Durand, R. (2005). Border crossing : Bricolage and the erosion of categorical boundaries in french gastronomy. *American Sociological Review*, 70 (6): 968-991.
- Raelin, J. (2007). Toward an Epistemology of Practice. *Academy of Management Learning & Education*, 6 (4): 495-519.
- Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7 (2): 195–211.
- Raelin, J. (2016). Introduction to leadership-as-practice. Theory and application. In *Leadership-as-practice. Theory and Application*. Routledge Studies in leadership research: 2-17.
- Raelin, J., Kempster, S., Youngs, H., Carroll, B., & Jackson, B. (2017). Practicing leadership-aspractice in content and manner. *Leadership*, 0(0): 1-13.
- Ropo, A. & Parviainen, J. (2001). Leadership and bodily knowledge in expert organizations: epistemological rethinking. *Scandinavian Journal of Management*, 17:1-18.
- Ropo, A., Sauer, E. & Salovaara, P. (2013). Embodiment of leadership through material place. *Leadership*, 9 (3): 378-395.
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses de l'Université du Québec, 263 p.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice : Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36 (2): 338-360.
- Sardais , C. (2005). *Leadership et création d'institution. Les actions, intentions, et perceptions d'un dirigeant: Pierre Lefauchaux, PDG de la Régie Renault*. Thèse de doctorat. HEC Paris.
- Sawyer, K. (2007). *Group genius: The creative power of collaboration*. Cambridge, MA : Basic Book.

- Schatzki, T.R., Knorr-Cetina, K., & Savigny, E. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. London : Routledge.
- Shilling C. (2012). *The Body and Social Theory*. London, UK: SAGE. 336 p.
- Seers, A. & Chopin, S. (2012). The social production of leadership. From supervisor-subordinate linkages to relational organizing. In *Advancing Relational Leadership research. A dialogue among perspectives*. Information Age Publishing, Inc: 43-81.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration, a social interpretation*. New York Harper and Row.
- Sennet, R. (2008). *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*. Albin Michel. 403p.
- Sennet, R. (2012). *Ensemble. Pour une éthique de la coopération*. Albin Michel. 378 p.
- Sergi, V. (2016). Who's leading the way ? Investigating the contributions of materiality to leadership-as-practice. In *Leadership-as-practice. Theory and Application*. Routledge Studies in leadership research : 110-131.
- Shamir, B. (2012). Leadership research or post-leadership research ? Advancing leadership theory versus throwing the baby out with the bath water. In *Advancing Relational Leadership research. A dialogue among perspectives*. Information Age Publishing, Inc: 477-500.
- Simpsons, B. (2016). Where's the agency in leadership-as-practice ? In *Leadership-as-practice. Theory and Application*. Routledge Studies in leadership research: 159-177.
- Simpsons, B. (2018). Collaborative leadership: A performance in three act(ion)s. Submitted paper in Collective leadership research findings workshop Desautels Faculty of Management, McGill University.
- Simpsons, B., Buchan, L. & Sillince, J. (2018). The performativity of leadership talk. *Leadership*, 14 (6): 644-661.
- Slavich, B., Cappetta, R. & Salvemini, S. (2014). Creativity and the reproduction of cultural products: The experience of Italian haute cuisine chefs. *International Journal of Arts Management*, 16 (2): 29-41.
- Spicer, A., Alvesson, M. & Kärreman, D. (2016). Extending critical performativity. *Human Relations*, 69 (2): 225-249.
- Stierand, M., Dörfler, V. & MacBryde, J. (2014). Creativity and innovation in haute cuisine: Towards a systemic model. *Creativity and Innovation Management*, 23 (1): 15-29.

- Stierand, M. (2015). Developing creativity in practice: Explorations with world-renowned chefs. *Management Learning*, 46 (5): 598-617.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA. Sage Publication.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. (2010). An individual business model in the making: A chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning*, 43 (2-3): 408–430.
- Svejenova, S. Mazza, C. & Planellas, M. (2007). Cooking up change in haute cuisine : Ferran Adria as an institutionnal entrepreneur. *Journal of Organizationnal Behavior*, 28: 539-561.
- Tonn, J. (2003). *Mary P. Follett: Creating Democracy. Transforming Management*. New Haven, CT: Yale University Press. 640 p.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17 (6): 654–676.
- Uhl-Bien, M. & Ospina, S. (2012). Mapping the terrain. Convergence and Divergence Around Relational Leadership. In *Advancing Relational Leadership research. A dialogue among perspectives*. Information Age Publishing, Inc: 1-40.
- Uhl-Bien, M. & Ospina, S. (2012). Paradigm interplay in relationnal leadership. A way forward. In *Advancing Relational Leadership research. A dialogue among perspectives*. Information Age Publishing, Inc: 537-580.
- Vaara, E. & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6 (1): 285–336
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7 (1): 1–60.
- Walker, C. J. (2010). Experiencing flow : Is doing it together better than doing it alone ? *The Journal of Positive Psychology*, 5 (1) : 3-11.
- Weber, M. (1971). *Économie et Société Les Types de domination*. Paris. Édition Plon, Tome Premier. 219-274.
- Wennes, G. (2012). Complex and emotionnaly risky: A study of a dynamic, challenges in the artistic profession and leadership in arts organizations. *International Review of Management*, 1 (1): 27-50.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27(5): 613–34.
- Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies*.

42 (6): 1101–1121.

Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, Present, and Future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (2): 149–155.

Yin, R.K. (2003). *Applications of case study research*. Sage Publications.

Yukl G (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management* 15 (2): 251-289.

Yukl, G.A. (2013) . *Leadership in organizations*. 8^{ième} Ed. Prentice Hall.

Zoller H.M. & Fairhurst, G. (2007). Resistance Leadership: The Overlooked Potential in Critical Organization and Leadership Studies. *Human Relations* 60 (1): 1331-1360.

Bibliographie vidéo

Documentaire: *Sous-Pression*, Télé Québec et Production Zone 3. Québec (2014).

Émission: *Les Chefs ! Saison 4-5* (2014-2015) Production Attraction Image, ICI Radio Canada Télé.

ANNEXE 1 Guide d'entretien et thèmes abordés

Bloc 1

1. Qu'est-ce que vous aimez dans ce métier de chef de cuisine ?
2. Comment est venu cette idée de devenir chef de cuisine ?
3. Comment vos recettes sont-elles élaborées ou mises au point? Autrement dit, comment procédez-vous quand vous créez une nouvelle recette?

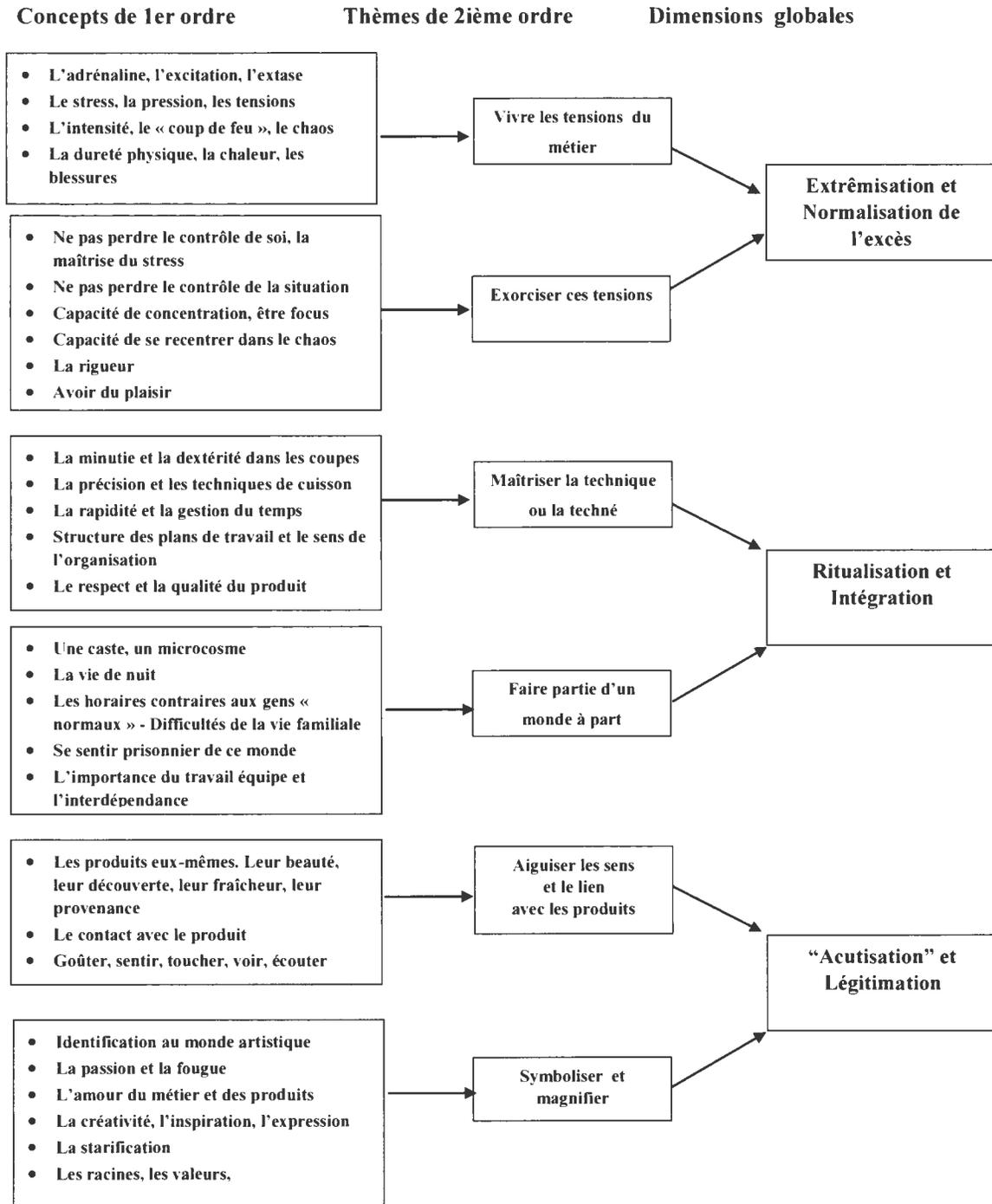
Bloc 2

4. Quel est le rôle d'un chef de cuisine selon vous ?
5. Quels sont les principaux défis d'un chef de cuisine ?
 - Ce qui est difficile ?
6. Les critères de qualité, d'innovation et d'excellence sont au cœur de votre travail. La clientèle qui s'assoit à votre table s'attend à une certaine «perfection». Comment dirige-t-on une brigade de cuisine avec une telle attente ?
7. Comment se forme-t-on au métier de chef de cuisine ? En fait, est-il nécessaire selon vous, d'avoir été cuisinier dans une brigade avant de devenir chef de cuisine ?
8. Un petit mot pour l'anecdote.... Y-a-t-il un ustensile, un couteau, une spatule, un appareil ect...qui vous appartient et que vous refusez catégoriquement de prêter parce qu'il est «sacré»

Bloc 3

9. Pouvez-vous nous parler d'un service typique (du soir) pour vous et la brigade de cuisine en général ? (période de préparation, de service, post service)
10. Comment se coordonnent les cuisiniers de la brigade pendant cette période ?
11. Le moins que l'on puisse dire , c'est que le mot «intensité» caractérise la période de service en cuisine. Qu'est-ce que ça serait une catastrophe pour un chef de cuisine et/ou cuisinier ? En fait, pendant un service c'est quoi le drame pour un chef ?
12. Quel est le secret de la longévité d'une restaurant selon vous ?
13. En labellisant entre autres, «Le repas gastronomique à la française» et «La cuisine traditionnelle du Mexique» l'UNESCO a classé en 2010 la gastronomie comme une pratique et une coutume faisant partie du «patrimoine culturel immatériel de l'humanité». Il est par ailleurs usuel de parler d'«art» culinaire. Quelle (s) contribution (s) aimeriez vous apporter à ce patrimoine culturel ?
14. En quelques mots, que diriez-vous à une personne qui veut faire ce métier ?

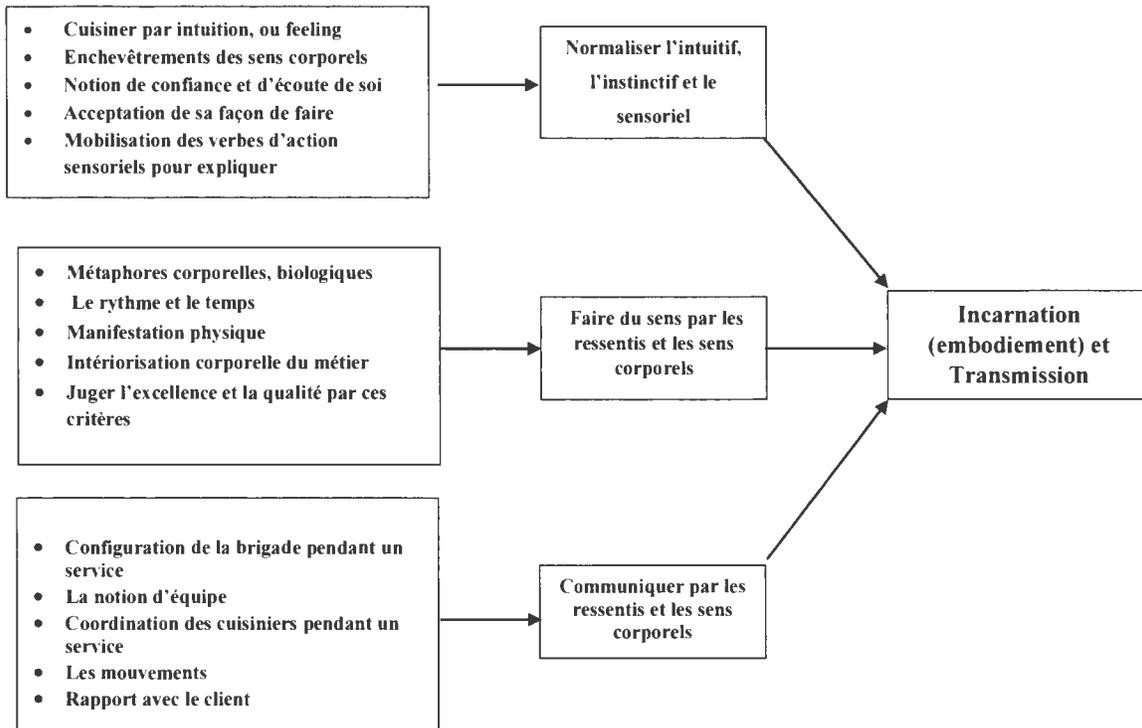
ANNEXE 2: Structure des données de la recherche exploratoire



Concepts de 1er ordre

Thèmes de 2ième ordre

Dimensions globales



** L'acutisation est un terme employé en médecine qui signifie le passage pour une maladie, d'un état chronique à un état aigu. Fait référence dans cette recherche à l'acuité.¹

¹ Définition du Petit Larousse (2012) de l'acuité : Caractère de ce qui est aigu, vif. Pouvoir de discrimination d'un organe des sens

ANNEXE 3

Entrevues chefs de cuisine	Établissement	# Entrevue
Matthias Théau	ITHQ-Montréal	1
Alain Labrie	La Table des Chefs-Sherbrooke	2
Richard Bastien	Leméac-Montréal Le Mitoyen-Laval	3
Émilie Rizzetto	Auberge Saint-Gabriel-Montréal	4
Anne Desjardins	L'Eau à la Bouche- Sainte-Adèle	5
Antoine Rhéault	Auberge 4 Saisons-Orford	6
Luc Vaillancourt	Antidote Foodlab-Sherbrooke	7
Pasquale Vari	ITHQ-Montréal	8
Riccardo Bertolino	Maison Boulud-Montréal	9
Louis Pacquelin	Auberge Saint-Antoine-Québec	10
Olivier Vigneault	Jatoba-Montréal	11
Jérôme Ferrer	Groupe Europea-Montréal	12
Bruno Manlhiot	La Maison de Chavignol-Laval	13
Bruno Léger	Recto-Verso-Sainte-Adèle	14
Arnaud Marchand	Chez Bouley-Bistro Boréal-	15
Éric	Québec	16
Benoit Lemieux	IX Bistrot- Québec	17
Daniel Charbonneau	Resto L'Empreinte-Sherbrooke	18
David Forbes	Restaurant Ciel !- Québec	19
Héléna Loureiro	Restaurant Helena - Montréal Portus 360 - Montréal	20
Jason Morris	Le Fantôme -Montréal	21
Jean-François Girard	L'Échaudé- Québec	22
Jean-François Méthot	Le Coureur des Bois- Beloeil	23
Jérémie Fallissard	Barroco Bocata Montréal Foiegwa	24
Jonathan Lapierre-Reyahem	ITHQ-Montréal	25
Joris Larigaldie	Auberge Ripplecove-Estrie	26
Joris Larigaldie	Sans emploi	27
Joris Larigaldie	Groupe Europea-Montréal	28
Justin Dunlop Lemieux	Zélé-Mauricie	29
Thierry Rouyé	La Table des Gourmets-Val-David	30
Normand Laprise	Toqué ! -Montréal	31
James McGuire	Le Passe-Partout-Montréal	32
Non enregistré		
Critique gastronomique		
Lesley Chesterman	Journal La Gazette/Radio-Canada	33
Non enregistré		
Cuisiniers		
Patrick	Auberge 4 Saisons-Sherbrooke	34
Simon (Sous-chef)	Auberge 4 Saisons-Sherbrooke	35

Vincent	Auberge 4 Saisons-Sherbrooke	36
David	Auberge 4 Saisons-Sherbrooke	37
Charles-Étienne	Auberge 4 Saisons-Sherbrooke	38
Yan	Auberge 4 Saisons-Sherbrooke	39
Chef-Étudiant MBA		
David Cloutier	Voir entrevue/HEC Montréal	40
Chef d'orchestre		
Jean Marie Zeitouni		41
Récit de vie (100 pages)		
Joris Larigaldie	Groupe Europea	42
Observations		
23 Juin 2016-Antoine Rhéault	Auberge 4 Saisons-Orford 4h	A
24 Juin 2016-Antoine Rhéault	Auberge 4 Saisons-Orford 6h	B
30 Juin 2016-Antoine Rhéault	Auberge 4 Saisons-Orford 6h	C
15 Juillet 2016-Antoine Rhéault	Auberge 4 Saisons-Orford 6h	D
30 Juin 2016-Riccardo Bertolino	Maison Boulud-Montréal 6h	E
22 Août 2016-Riccardo Bertolino	Maison Boulud-Montréal 6h	F
2 Septembre 2016-Riccardo Bertolino	Maison Boulud-Montréal 6h	G
24 Juin 2017-Riccardo Bertolino	Maison Boulud-Montréal 6h	H
19 Août 2016-Luc Vaillancout	Antidote FoodLab-Sherbrooke 6h	I
23 Septembre 2017-Joris Larigaldie	Auberge Ripplecove-Ayers Cliff 6h	J
30 Septembre 2017-Joris Larigaldie	Auberge Ripplecove-Ayers Cliff 6h	K
7 Octobre 2017-Joris Larigaldie	Auberge Ripplecove-Ayers Cliff 6h	L
14 Octobre 2017-Joris Larigaldie	Auberge Ripplecove-Ayers Cliff 6h	M

ANNEXE 4: Structure des données supportant l'idéal-typique du processus d'auto-coordination contextuelle à l'action

