



# Stratégies déployées par les femmes chefes de cuisine pour se maintenir en activité

LANEYRIE Elsa et CUVILLIER Bruno

Institut de Psychologie Université Lyon 2 5 avenue P. Mendès-France, 69 676 Bron,

[Elsa.Laneyrie@univ-lyon2.fr](mailto:Elsa.Laneyrie@univ-lyon2.fr)

**Résumé.** Cette communication présente une étude exploratoire visant à identifier les stratégies des cheffes de cuisine afin de se maintenir en activité, dans ce secteur encore très masculin. Afin de réaliser cette recherche, 20 cheffes ont été questionnées via des entretiens individuels. L'analyse thématique soulève que la majorité d'entre elles, pour perdurer dans le métier, ouvre leur propre structure, ou gomme leurs attributs féminins pour se fondre dans une brigade. Certaines cheffes proposent de nouvelles organisations du travail au sein de leur brigade, plus centrée sur l'individu. A ce titre, elles expriment, plus souvent des doutes quant à leur manière de procéder. Ces résultats seront discutés au regard de l'organisation du secteur de la restauration et les formes de management associées.

Mots-clés : Restauration, femme, management, identité professionnelle

## Strategies uses by women leaders to stay in business

**Abstract.** This paper presents an exploratory study aimed at identifying the strategies of female chefs in order to remain active in this still very masculine sector. In order to carry out this research, 20 chefs were questioned via individual interviews. The thematic analysis shows that the majority of them, to continue in the profession, open their own structure, or erase their feminine attributes to blend into a brigade. The women leaders propose new work organizations within their brigade, more centered on the individual. Moreover, they more often express doubts as to their way of proceeding. These results will be discussed with regard to the organization of the catering sector and the associated forms of management.

Keywords: Catering, woman, management, professional identity

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Saint Denis de La Réunion les 17, 18 et 19 octobre 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

LANEYRIE, E. & CUVILLIER, B. (2023). Stratégies déployées par les femmes cheffes de cuisine pour se maintenir en activité. Actes du 57<sup>e</sup>me Congrès de la SELF, Développer l'écologie du travail : Ressources indispensables aux nouvelles formes de souverainetés. Saint Denis de La Réunion, 17 au 19 octobre 2023.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques.

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

That copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.



## INTRODUCTION

Peu de recherches scientifiques s'intéressent au métier de chef.fe cuisinier et questionnent encore moins la place des femmes au sein de brigades encore souvent exclusivement masculines. Il n'existe d'ailleurs pas à notre connaissance de chiffres sur le nombre précis de femmes en cuisine. Bien que des améliorations soient identifiées dans le secteur, à l'échelle mondiale les écarts de poste entre hommes et femmes sont encore très importants : 26 femmes sont cheffes étoilées (et 5 cheffes ont obtenu les trois étoiles) contre 602 chefs hommes dans le monde, soit environ 4 % de la profession (Guide Michelin, 2020). Depuis 1924, seules 2 femmes ont été reconnues comme Meilleur Ouvrier de France (MOF) en cuisine et parmi le classement des 50 meilleurs établissements mondiaux seulement deux sont tenus par des femmes (Frediani, 2018). Peu de femmes font partie des jurys de concours ou sont affichées dans des magazines spécialisés. Cette faible représentativité s'explique notamment par l'histoire de cette profession, le métier de cuisinier a longtemps été exclusivement réservé aux hommes. Il s'est construit en opposition à la cuisine domestique réservée quant à elle, aux femmes (Bourelly, 2010).

## CONTEXTE

Le secteur de la restauration nous paraît particulièrement pertinent à investiguer étant donné son organisation très pyramidale, son fonctionnement (divers corps de métier se confrontent, collaborent sur des temps distincts), la diversité des situations de travail proposée ou encore les représentations sociales associées par le grand public. A cela s'ajoute un manque de main d'œuvre récurrent important. Plusieurs raisons expliquent cela :

- Des contraintes physiques du métier : manutentions, postures pénibles (DARES, 2014),
- Un rythme de travail important : le travail en horaires décalés (CNAMTS, 2016), qui complique les conciliations entre vies professionnelles et personnelles. Les heures de travail consécutives selon la loi sont de 11 heures par jour, cependant 70% les dépassent (Laneyrie et Landry, 2018).
- Des risques psychosociaux identifiés (stress, souffrance au travail, violences et agression) notamment liés aux formes de management des chefs. Cuisinier est considéré comme l'un des 15 métiers les moins favorables au bien-être psychologique (Coutrot, 2018).

La flexibilité de l'emploi (amplitude de travail, jours travaillés atypiques, planning variable...) complique l'organisation de la vie personnelle. Pour y faire face, plusieurs stratégies sont déployées par les cheffes (Bourelly, 2010) :

- d'ordre personnelle : déménager pour vivre au plus proche du restaurant, ne pas avoir d'enfant, solliciter son entourage familial et amical pour garder ses enfants,
- d'ordre organisationnelle : demander une promotion afin de bénéficier de meilleurs horaires et salaires,
- relevant des trajectoires professionnelles : s'orienter vers un emploi en restauration collective ou dans des grandes chaînes, voire changer de métier. Ainsi, certaines femmes font le choix dès la formation de se spécialiser vers d'autres fonctions telles que les métiers de la salle, des arts de la table, la pâtisserie, le marketing ou encore la gestion et le management (Bourelly, 2010).

L'objectif de cette communication est d'identifier les **stratégies déployées par les cheffes de cuisine pour se maintenir en emploi**. Plusieurs questions se posent : Comment se font-elles une place dans ce milieu ? Comment se maintiennent-elles en emploi ? Quels positionnements mobilisent-elles ? Il ne sera pas ici question de faire une comparaison genrée.

## FAIRE FONCTIONNER UNE BRIGADE

### Le fonctionnement d'une brigade

Le fonctionnement traditionnel d'une équipe, appelée brigade, repose sur une hiérarchie pyramidale (Drucker-Godard, Bouty & Gomez, 2001; Stenger, 2016), instaurée par le rôle dirigeant du chef cuisinier. La gestion de la brigade est historiquement reliée à une organisation rigoureuse de type militaire. L'objectif d'une brigade est de mener à bien les différents services, ce qui nécessite un travail collectif, c'est à dire la manière de travailler ensemble (répartition des tâches, échanges de savoirs, élaboration de règles communes...) (Caroly, 2010). Pour fonctionner, une brigade est souvent sous la responsabilité d'un.e chef.fe qui a pour objectif d'influer sur le comportement des membres de l'équipe, pour permettre une plus grande efficacité dans la réalisation des objectifs communs au groupe (Bergeron, 1979). C'est à travers cela, qu'il incombe au chef.fe de cuisine d'être en capacité de structurer, contrôler, diriger, responsabiliser, mobiliser et piloter les membres de sa brigade (Dejeux, 2014). Le chef.fe a également des missions de prévention, d'organisation du travail et de gestion de la santé au travail (Grosjean, 2003) pour chacun des membres constituant la brigade.

### Être cheffe de cuisine

A notre connaissance, peu d'études scientifiques ont étudié le style de management des chef.fes de cuisine. Cependant, une récente étude a montré que



les chefs ont des difficultés à se construire un style de management. En effet, peu sont formés (beaucoup apprennent sur le terrain) (Auteurs). Les chefs n'ont pas forcément d'exemples de bonnes pratiques à valoriser, ne souhaitant pas toujours reproduire le mode de management autoritaire qu'ils ont eux-mêmes subi (Ibid). Le style développé par un.e chef.fe serait dû notamment à ses représentations vis--à-vis de sa fonction.

Concernant le management au féminin plus précisément plusieurs théories existent notamment :

- Les travaux de Mendy (2017) affirmant que « les femmes exercent un leadership participatif, transformationnel et orienté vers les personnes ». Selon ce chercheur, ce type de management nécessite une forte participation de l'ensemble des travailleurs à la prise de décision concernant l'entreprise.
- Le plafond de verre : est défini comme étant « l'ensemble des observations visibles et invisibles qui engendrent une rareté des femmes en position de pouvoir et de décisions au sein d'une entreprise » (Laufer, 2003). Dans cette approche se pose la question du développement d'attributs masculins pour manager un monde d'hommes en cuisine. Par exemple, les mères lyonnaises étaient décrites comme ayant un « fichu caractère ».

## MÉTHODOLOGIE

Afin d'identifier les stratégies mobilisées par les cheffes pour se maintenir en emploi, 20 entretiens semi directifs d'une heure environ avec des cheffes cuisinières ont été conduits. Ceux-ci ont été enregistrés et retranscrits. L'entretien questionne l'activité des cheffes de cuisine au regard du modèle de la double régulation (Leplat et Cuny, 1948). En effet, nous avons souhaité recueillir des données autour : des professionnels (parcours personnel et professionnel), de leur activité au quotidien (ressources, contraintes, conditions de travail) et notamment de management (organisation mise en œuvre, représentations, relations entretenues avec la brigade...), des effets du travail sur leur santé et sur l'entreprise, ainsi que sur leur place de femme au sein de ce secteur.

Notre échantillon comprend 20 femmes cheffes non étoilées, françaises, travaillant en France dans des établissements de type brasserie. La moyenne d'âge de l'échantillon est de 38,5 ans. En moyenne, elles gèrent 49 couverts sur la journée à l'aide de 3 personnes sous leur responsabilité. Elles ont en moyenne 13 ans d'expériences en cuisine, presque 8 ans dans l'établissement dans lequel elles travaillent et ont une dizaine d'années de pratiques en tant que

cheffe de cuisine. Leur salaire moyen est de 1850 euros pour 59 heures par semaine.

Les entretiens ont été outillés via l'usage de cartes projectives issues du jeu DIXIT (Laneyrie et Landry, 2018). Ces cartes ont été utilisées comme média métaphorique afin d'initier un échange à partir des représentations individuelles issues d'une méthode projective proposant un matériel ambigu (Chabert & Anzieu, 2004). Les cartes utilisées sont des illustrations ne comportant aucun texte et permettant d'ouvrir le champ des subjectivités et des interprétations. Cet outil projectif favorisant l'imagination, la rêverie et la symbolisation est utilisé en psychologie (Guelfand, 2013) afin d'apporter une liberté de parole des personnes interrogées (Laneyrie et Landry, 2018). Nous avons ensuite réalisé une analyse thématique.

## RESULTATS

Les résultats obtenus suggèrent plusieurs stratégies pour occuper leurs fonctions en tant que cheffes.

### Se fondre dans la masse

14 des cheffes interrogées expriment utiliser des attributs connotés « masculins » au quotidien, afin de manager, se matérialisant par des blagues déplacées, des cris : « On va prendre un peu le comportement des mecs, pour les mots, être « crue », cash, un peu les blagues sexuelles aussi c'est vrai. On le fait sans le vouloir et sans s'en rendre compte malheureusement vu qu'on est tout le temps avec des hommes » (entretien 10). Ces femmes adoptent cette posture afin de se faire accepter et respecter plus facilement par la brigade : « On est obligées de faire cela car les hommes sont majoritaires, pour pouvoir y arriver. On adopte les codes existants de là où on est et y a souvent beaucoup de codes masculins. Comme parler de manière franche, directe, forte. Une femme doit montrer qu'elle a des capacités physiques, elle porte les gamelles elle-même, elle ne peut pas demander de l'aide. Par exemple, remuer plusieurs litres de crème pâtissière quand on en fait beaucoup, c'est très dur. Ça fait partie du travail, la manutention, on n'a pas le temps de demander de l'aide, et encore la boulangerie c'est encore plus physique » (entretien 14). D'un point de vue de l'apparence, 15 femmes interrogées expriment ne pas mettre de maquillage, ni porter de bijoux, de vêtements moulants pour ne pas se faire remarquer et ne pas laisser d'ambiguïtés avec certains membres de la brigade. Le fait de devoir se « dissimuler » est quelque chose de complexe au quotidien, et ce d'autant plus qu'elles passent beaucoup de temps en cuisine (elles n'ont pas tellement d'autres occasions) : « Je suis tous les jours au travail... j'ai pas d'occasion. Je ne peux pas m'habiller, prendre soin de moi comme je le souhaiterais, j'ai l'impression d'oublier une part de moi » (entretien 15). Se dissimuler serait pour ces



cheffes un moyen de pouvoir travailler dans de bonnes conditions.

### Construire son propre environnement de travail

18 des cheffes expriment leurs difficultés afin de se faire respecter par une brigade masculine : « y a des enjeux de coqs, de compétitions » (entretien 9) ; « des remarques misogynes » (entretien 2), « on se permettait de me dire des choses qu'on n'aurait jamais dit à un homme. Je me souviens de Fred (mon second) qui m'avait dit vous êtes sûre pour la sauce cheffe » (entretien 11). A cela s'ajoute que certaines se plaignent d'attouchements : « les cuisines sont petites alors on te frôle, on te touche » (entretien 16). A ce titre, plusieurs d'entre elles ont choisi, afin de travailler dans un environnement plus serein, d'ouvrir leur propre restaurant, selon leurs principes.

### Penser de nouvelles pratiques et organisations

L'analyse de nos résultats montrent que pour 18 des cheffes leur style de management n'est pas en mimétisme de leur ancien chef : « Il était un peu comme un militaire, très exigeant, limite maltraitant, il aimait la rigueur à outrance, et il était violent dans sa façon de donner des ordres. Je l'ai mal vécu et je me suis toujours interdit de lui ressembler » (entretien 1).

Les cheffes expriment concevoir une autre manière de faire la cuisine au plus proche des équipes. Pour cela, elles souhaitent gérer une brigade à taille humaine « Je ne cherche pas la renommée, avoir des équipes que je ne connais pas, ce qui m'intéresse c'est la proximité, l'échange, la confiance, et ça on ne peut l'avoir qu'à petite échelle. Je manque déjà de temps pour connaître mon équipe alors avec plus de monde ça serait impossible » (entretien 19). Elles expriment l'importance pour elles que l'ensemble de la brigade puisse prendre des décisions concernant l'entreprise : « Très inclusive, j'ai besoin que chacun soit inclus et se sente inclus, je vais les intégrer aux décisions concernant les projets. Nous sommes une équipe, on donne chacun notre avis sur les sujets » (entretien 3). Enfin, elles mentionnent que pour préserver une bonne ambiance dans la brigade, il faut communiquer, être dans la bienveillance, le respect et la confiance sont des facteurs clés. Uniquement, 2 cheffes expriment manager comme leur ancien chef, sur un style directif : « J'ai du mal à déléguer, je l'avoue. J'ai aussi un mauvais caractère. J'aime bien travailler seule, le plus souvent (...). Après, je suis très exigeante tout ce que je reproche, je me le reproche donc j'attends des autres la même rigueur. Le client, c'est le plus important, donc le confort social dans la cuisine ce n'est pas une priorité, j'ai été formée comme ça. Je

n'aime pas me demander pourquoi est-ce que ça n'avance pas, pourquoi est-ce que ce n'est pas fait comme c'était expliqué » (entretien 2).

### Délaisser et ne pas investir sa vie personnelle

Les heures de travail effectuées (environ 59 heures de travail par semaine) ne leur permettent pas toujours de maintenir des relations amicales. Elles n'ont pas toujours la possibilité de se ressourcer auprès de leur entourage : « On n'a pas vraiment de vie personnelle avec ce métier, on ne va pas passer les fêtes en famille, avec des amis non, nous on est au restaurant. Donc on passe sans doute à côté de plein de choses (entretien 8) ». A cela s'ajoute que la majorité des cheffes déclare ressentir une pression de leur conjoint concernant les heures de travail effectuées au quotidien. Certaines femmes font aussi le choix de ne pas avoir d'enfants afin de se consacrer à leur carrière. Comme si le binôme mère-cheffe était incompatible, la charge mentale de la gestion d'une famille incombant encore beaucoup aux femmes.

### DISCUSSION

L'analyse des données montre que les femmes ont des difficultés à trouver leur place, s'affirmer dans ce secteur encore très masculinisé. Le fait qu'elles ressentent au 21<sup>e</sup> siècle le besoin de dissimuler leur féminité en est un exemple, comme si elles devaient s'excuser d'être. Ceci ne participe pas à la reconnaissance de leur valeur ajoutée, ni à faire avancer le secteur. Plusieurs causes peuvent expliquer cela (auteurs) :

- les conditions de travail (cuisines, matériels, tenus pas adaptés, etc.),
- les stéréotypes de genre (notamment avec l'idée qu'une femme doit séduire, être élégante..., etc.) (Stengel, 2018),
- la mentalité des clients (pour la plupart des clients, le chef est un homme et les femmes sont au service, etc.),
- le comportement des femmes elles-mêmes (elles demandent moins souvent de l'aide, très présentes dans leur établissement elles sortent peu à l'extérieur. Elles ne sont pas intéressées par la scène médiatique, etc.).

Face à ce contexte, les cheffes, les plus motivées, car beaucoup partent du secteur... utilisent des stratégies pour se maintenir en emploi. Nous en avons identifié 4 principales : se fondre dans la masse, se créer son propre environnement de travail, penser de nouvelles pratiques et organisations et enfin déléguer sa vie personnelle.



## CONCLUSION ET MISE EN PERSPECTIVE

Les parcours de vie des cheffes de cuisine relatés dans cette étude permettent d'entrevoir d'autres modalités, pour un travail plus durable de management, qui se façonnent et qui ne sont pas sourdes aux aspirations des jeunes générations. Ces dernières revendiquent que ce métier passion ne peut se vivre sans qu'il ne soit reconnu à sa juste valeur (monétaire et symbolique). De nouvelles modalités coopératives, où les collectifs de travail délibèrent autour de leur activité, dans un espace sécurisé que certaines cheffes semblent initier, semble être un levier important pour repenser les conditions de travail notamment au regard du phénomène de « la grande démission ». La question de la santé au travail et du développement des individus nous semble devoir être centrale dans la mise en débat de l'activité notamment pour ce secteur d'activité. Pour faire cela, il convient d'accompagner les chef.fes tout au long de leur parcours professionnel. Actuellement, encore peu de chef.fes se forment aux questions du management, et notamment en situation de travail avec ses collègues. Ceci nous paraît pourtant central et représente un levier contre l'épuisement professionnel.

Afin de continuer à investiguer ce secteur d'activité, il conviendrait de faire une analyse plus quantitative des pratiques afin de faire une comparaison genrée. Actuellement, une recherche est en cours autour du « travail en couple » dans le secteur de la restauration. Dans de nombreux cas, une organisation très stéréotypée est de mise, laissant à la femme une charge de travail importante (auteurs). En plus de cette recherche, nous intervenons au sein de lycées professionnels afin d'identifier, d'échanger autour des « bonnes pratiques » face aux violences en cuisine. Espérons que ce changement de mentalité passera notamment par les nouvelles générations, en quête d'un travail plus soutenable.

## BIBLIOGRAPHIE

Bergeron, J.L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations industrielles*, 34(1), 22-40.

- Bourelly, M. (2010). Cheffe de cuisine : le coût de la transgression. *Cahiers du genre*, 1(48), 127-148.
- Caroly, S. (2010). L'activité collective et la réélaboration des règles : des enjeux pour la santé au travail (Habilitation à diriger des recherches, Université Victor Segalen Bordeaux II, Bordeaux, France).
- Chabert, C., & Anzieu, D. (2004). *Les Méthodes projectives*. Paris : Broché.
- CNAMTS (2016). *Risque accident du travail : Statistiques sur la sinistralité de l'année 2015*.
- Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer ?*, Paris : Seuil.
- DARES. (2014). *L'exposition des salariés aux facteurs de pénibilité dans le travail*. Repéré à l'URL spécifique [http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-095.pdf]
- Dejeux, C. (2014). *Management et leadership*. Dunod.
- Drucker-Godard, C., Bouty, I. & Gomez, M. (2001). *Organisation professionnelle : la gestion des compétences clés dans les Grands Restaurants*. Xème Conférence de l'AIMS, Québec, Canada.
- Frédiani, V. *Elles cuisinent. Recettes et confidences*. France : Hachette.
- Guelfand, G. (2013). *Les études qualitatives. Fondamentaux, méthodes, analyse et techniques*. Paris : EMS.
- Guide Michelin (2020). <https://guide.michelin.com/fr/fr>
- Grosjean, V. (2003). Comment favoriser chez les chefs d'entreprise une plus large prise en compte de la prévention. *Hygiène et sécurité du travail*, 190,51-65.
- Laufer, J. (2003). *L'accès des femmes à la sphère de direction des entreprises : la construction du plafond de verre*, rapport DARES.
- Leplat, J. & Cuny, X. (1984). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris : PUF.
- Mendy, M. (2017). Existe-t-il un modèle féminin de management ? Analyse exploratoire des discours et vécus des femmes chefs d'entreprise au Sénégal. *Revue Congolaise de Gestion*. (23), 55-84.
- Stengel, K. (2016). Paroles de chef : modèles communicationnels d'une organisation professionnelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*. 9. <https://doi.org/10.4000/rfsic.2382>