



HAL
open science

Le rôle d'une école professionnelle dans la mobilisation des acteurs pour une valorisation des métiers en salle de restauration ? De la formatrice à l'intervenante : histoire d'un parcours

Céline Nasution

► To cite this version:

Céline Nasution. Le rôle d'une école professionnelle dans la mobilisation des acteurs pour une valorisation des métiers en salle de restauration ? De la formatrice à l'intervenante : histoire d'un parcours. Sciences de l'Homme et Société. 2019. dumas-03583097

HAL Id: dumas-03583097

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03583097>

Submitted on 21 Feb 2022

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

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

le **cnam**

Mémoire

**Présenté en vue de l'obtention du
MASTER 2 Sciences humaines et sociales
Mention Sciences de l'éducation
Parcours Formation d'adultes**

**Spécialité professionnelle :
« Analyse du Travail
et Développement des Compétences »**

Par Céline Nasution

Année 2017 – 2018

**Le rôle d'une école professionnelle
dans la mobilisation des acteurs pour une valorisation
des métiers de salle en restauration ?**

De la formatrice à l'intervenante : histoire d'un parcours.

Président du jury : Madame Anne-Lise Ulmann
Directeur de mémoire : Monsieur Sandro De Gasparo
Professionnel expert : Monsieur Denis Courtiade

Soutenance le 6 mai 2019

Préface

« Ce n'est pas les autres qu'il faut changer mais vous-même. »

Sagesses, 19 septembre, Svami Prajnanpad

« Si on ne change pas les esprits, on va reproduire les mêmes bêtises »

et chacun a la capacité d'agir à sa propre échelle.

Frédéric Lenoir

Mes remerciements

A l'équipe pédagogique du Master ATDC.

A monsieur Guy Jobert que nous avons eu la chance de côtoyer et qui nous a transmis une partie de sa richesse intellectuelle.

A madame Anne-Lise Ulmann pour sa proximité et son suivi.

A monsieur Sandro De Gasparo pour son soutien, sa pugnacité et son implication.

A mes collègues du Master et plus particulièrement à Agnès, Corinne et Sophie pour leur soutien, écoute, conseil et bonne humeur !

A ma famille pour leur patience.

A mes amies, Guylaine, Najoua et Nathalie pour leur accompagnement et leur confiance.

Sommaire	
Préface	2
Mes remerciements	2
1 Introduction	5
2 Contexte de travail	6
2.1 Contexte personnel : mon histoire professionnelle.....	7
2.2 Contexte professionnel : le milieu de la restauration.....	8
2.2.1 L'évolution du métier en restauration.....	8
2.2.2 Une organisation militaire et souvent machiste.....	9
2.2.3 Les syndicats professionnels.....	11
2.2.4 La convention collective HCR	11
2.3 Contexte institutionnel : la CCI Paris-Ile-de-France	12
2.4 Contexte législatif.....	14
2.4.1 Nouvelle loi autour de la formation professionnelle	14
2.4.2 Nouvelle loi autour de l'apprentissage	14
2.5 Contexte local : l'école FERRANDI-Paris	17
2.5.1 Environnement dans la direction	18
2.5.2 Environnement dans les départements.....	22
2.5.3 Identification des lieux de décisions	24
3 Les différentes actions menées et leurs analyses.....	26
3.1 Expérimentation de l'AFEST et hypothèses	26
3.2 Analyse de la commande de la direction et hypothèses	29
3.3 Entretiens avec des professionnels de la restauration et hypothèses	35
3.4 Passage de la commande à la demande et mise en place d'une intervention.	
43	
3.4.1 Observation à l'Epi Dupin.....	45
3.4.2 L'analyse de travail sur le terrain	46
3.4.3 Première réunion de réflexion du 17 septembre 2018	49
3.4.4 Observation à l'Ecrin, restaurant gastronomique dans l'hôtel Le Crillon	
52	
3.4.5 La seconde réunion de réflexion du 22 octobre 2018	55
3.4.6 Finalisation de l'analyse de travail.....	58

4	Eléments environnementaux impactant mon intervention.....	60
4.1	A l'échelle de la CCI régionale.....	60
4.1.1	Changements de financement des CCI.....	60
4.1.2	Changements des modes de financement pour l'apprentissage	61
4.2	A l'échelle de la formation	62
4.3	A l'échelle de la profession.....	63
4.3.1	La dévalorisation du métier de salle	63
4.3.2	Le profil des apprenants	64
4.3.3	Les compétences clés des métiers de salle.....	65
4.4	A l'échelle de l'école FERRANDI-Paris	65
4.4.1	Mon identité au sein de l'école	65
4.4.2	Le soutien de ma direction.....	66
4.4.3	Les nouvelles orientations de l'école FERRANDI-Paris.....	66
4.4.4	Le manque d'attractivité des formations de salle	67
5	Le rôle de l'école dans l'aide à la profession	68
5.1	Positionnement de l'école à l'heure actuelle	68
5.2	Un repositionnement nécessaire	69
5.3	Les questions qui restent en réflexion	72
5.4	Idées embryonnaires de solution.....	75
6	Mon évolution personnelle	78
6.1	Appréhension des enjeux et des objectifs.....	78
6.2	Notion de temporalité et d'efficacité	79
6.3	Ecoute et observation.....	80
6.4	Savoir.....	80
6.5	Notion du « tout maîtrisé »	81
7	Conclusion.....	82
8	Bibliographie.....	84
9	Webographie	85
10	Glossaire	87

1 Introduction

« Le professionnalisme : c'est d'être dans le service ! »

Cette intuition, qui, comme le précisent les neurosciences, n'est « ni magie ou don, [mais] une forme d'intelligence présente en chacun de nous¹ », m'a guidée, au départ dans le métier d'enseignante, face aux jeunes que je formais en service et gestion de salle en restauration. « On n'est pas au service, mais on réalise un service, on fait NOTRE SERVICE ! ». Par ces mots, je soulevais déjà, sans le savoir, une problématique de notre métier : la professionnalisation du service. En effet, afin qu'il puisse être identifié comme un métier et non comme une activité « innée », à l'instar de la cuisine pour une femme au foyer, le service devait être professionnalisé afin que l'association commune service/servitude cesse ou, tout du moins, soit atténuée. En effet, l'étymologie du terme, selon le dictionnaire Larousse, laisse peu de doutes : « *du latin servitium (« esclavage », « servitude », « captivité », « domesticité », « assujettissement », « joug », « servage », « servilité ») de servus (« esclave ») et servire (« être asservi »)*. La connotation hautement péjorative du mot est ancrée dans l'inconscient collectif et l'association se fait tout naturellement dans les esprits. La notion de servitude a été condamnée dès le 18^{ème} siècle : « il n'y a rien de plus contraire à notre nature que la servitude² » ou encore « l'ignorance est d'accord avec la servitude³ », et reste très négativement chargée. Or, ce rapprochement sémantique est aujourd'hui inévitable et systématique. Comment dès lors, faire que cette intuition de mes débuts devienne un axiome favorisant une transformation de la perception du métier de service en restauration ? Comment conjuguer les différentes conceptions de la compétence : la compétence technique "experte" d'une activité de production ; la compétence niée de la condition de servitude ; la compétence relevant de la réflexivité dans le travail du service ?

« Victime depuis des années d'un manque criant de main d'œuvre, le monde de la restauration traîne son absence d'attractivité comme un boulet. La formation, elle, fait un grand écart dangereux. L'offre de formation actuelle aux métiers de la restauration ne répond pas aux besoins du marché. Si quelques instituts d'excellence, souvent privés, s'appliquent à répondre aux désirs de reconversion et

¹ Psychologies, « Développer son intelligence intuitive », webographie

² François-Charles-Louis Comte, avocat, journaliste, économiste et juriste français, 1782-1837

³ Madame de Staël, romancière et philosophe genevoise, 1766-1817

d'entrepreneuriat, ils ne masquent pas le fait que la formation publique ne joue plus son rôle essentiel de pourvoyeuse en employés de salle et de cuisine»⁴.

Cet article se fait l'écho d'une réalité de l'environnement de la restauration et révèle un milieu en tension.

J'ai construit ma réflexion au travers d'une méthodologie d'actions que j'ai mise en place au cours de ces dix-huit mois d'intervention. Les difficultés méthodologiques rencontrées m'ont permis de mieux appréhender les enjeux professionnels en les confrontant à des enjeux stratégiques. Ces difficultés racontent « quelques choses »⁵ sur le sujet que je touche et sont sources de réflexions et d'interrogations.

Ce mémoire s'appuie sur des récits d'expériences (dans les encadrés roses), pour présenter tout d'abord les différentes actions menées et les analyser ensuite. Les difficultés et les freins rencontrés m'ont permis de rebondir, de comprendre, de réagir, et sont consignés ici avec les hypothèses que j'ai pu formuler face aux différentes situations rencontrées. Tout cela a permis de faire évoluer différemment ma réflexion autour de l'appréhension de mon environnement et de mes objectifs que j'ai dû réorienter. J'en déduis un certain nombre de réflexions autour des enjeux de métier, de formation et de posture d'enseignement. La dernière partie de ce travail présente une autoréflexion quant à ma posture d'intervenante.

2 Contexte de travail

La restauration est un milieu très riche : diversité d'activités, intensité de travail, découverte de produits, relations humaines indispensables... Tous ces aspects en font un environnement de travail très complexe et souvent guidé par la passion, les coups de cœur professionnels. Ce milieu a connu diverses évolutions majeures au cours des années. Les personnels de salle et notamment les grands Maîtres d'hôtel qui vous recevaient avec une véritable présence et que l'on appelait «des Messieurs ». Les grands Maîtres d'hôtel, comme Monsieur Frédéric Delair à la Tour d'Argent (à qui succéderont André puis Claude Terrail), Claude Vrinat au restaurant Taillevent étaient les figures centrales de l'établissement. Le XIXe siècle signe la naissance de l'âge d'or de la cuisine et l'organisation du service à table se modifie. On ne sert plus à la Française mais à la Russe. Le menu s'organise dans l'ordre de service des mets, les plats de poissons devenant des plats à part entière, désormais servis avant les viandes... Les clients connaissaient cette figure de

⁴ Atabula, site de professionnel, article du 4 mars 2019, webographie

⁵ Termes empruntés à Sandro De Gasparo, Ergonome, intervenant-chercheur associé ATEMIS, tuteur de mémoire

l'établissement qui s'est effacée au profit de la mise en lumière d'un métier « caché », celui de Chef de cuisine qui a pris le dessus sur le service en salle et même sur la notoriété du restaurant. Cette évolution a mis à mal la reconnaissance du travail en salle. Une partie de la mise en valeur des plats se faisait en effet par un travail en salle comme la découpe de pièce entière, les flambages, les filetages de poisson. Dorénavant, on est passé à une gastronomie moderne avec un dressage à l'assiette pour mettre en avant la créativité culinaire du chef, ne nécessitant plus forcément un personnel qualifié en salle puisque la seule action est d'apporter des assiettes. Cette évolution nous oblige à réfléchir à la manière de mettre en valeur le travail de la salle dans un environnement où rien ne le met en avant.

Le secteur de l'hôtellerie et de la restauration en France est aujourd'hui en crise, car il ne trouve pas de personnel pour répondre aux différents postes à pourvoir. Les raisons en sont multiples : conditions de travail, pénibilité, horaires, salaires et problèmes de respect des individus.

J'ai choisi de devenir formatrice il y a quinze ans, dans un métier qui m'a apporté un épanouissement professionnel durant dix années, avec l'envie de transmettre ma passion à de futurs professionnels. Il m'est apparu comme une évidence que je devais essayer de trouver un moyen de valoriser ce métier afin de favoriser le recrutement des employés, des étudiants, des apprentis. J'ai donc pour objectif de mettre en œuvre une action afin de valoriser les métiers de salle dans un contexte peu favorable.

2.1 Contexte personnel : mon histoire professionnelle

Un BTS restauration en poche et après dix années de pratique dans la restauration en France et à l'étranger, j'intègre une école technique en 2002, l'école Grégoire Ferrandi, école de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Ile-de-France, au poste de formatrice technique en salle.

Cette école est reconnue dans le milieu de la restauration et plus particulièrement pour ses formations liées à la gastronomie. Le milieu de la restauration est un milieu très masculin, même dans une institution d'enseignement. En effet, j'ai été la première femme formatrice en enseignement technique dans l'école.

Ce nouveau métier m'a obligée à me remettre en question sur mes pratiques et sur mon métier afin de devenir pédagogue. J'ai par la suite été formée à la pédagogie classique et la pédagogie de l'alternance durant deux années finalisées par la réalisation d'un mémoire d'innovation pédagogique.

Depuis, je suis active dans la mise en place de formations au sein de l'école, de projets pédagogiques en collaboration avec mes collègues formateurs en cuisine, pâtisserie, gestion, français, méthodologie, droit, langues étrangères.

Durant dix ans, j'ai formé des jeunes post-bac au métier de manager de restaurant sur la partie technique et terrain, et j'ai été chef de projet pour le volet technique, dans le cadre de l'ingénierie de formation développée pour la mise en place de la formation supérieure en management d'équipe de salle et de gestion d'établissement de restauration. Cette formation a par la suite été inscrite au RNCP sous le titre de Bachelor Manager de Restaurant à un niveau 2. Depuis cinq années, je suis formatrice avec des apprentis de Baccalauréat Professionnel Service et Commercialisation et je suis également responsable du plateau technique.

En 2014, j'ai décidé, avec le soutien de mon responsable, de présenter une licence professionnelle par le biais de la Validation des Acquis de l'Expérience. Cette étape professionnelle a été un déclencheur, cette mise en valeur et cette reconnaissance de mes compétences et de mon évolution professionnelle m'ont donné envie de continuer mon épanouissement intellectuel en postulant à un diplôme de Master 2.

Soutenue par mon institution, je me suis inscrite au sein de cette institution de grande renommée qu'est le Cnam à la formation master 2 « Analyse du travail et développement des compétences » qui me paraissait la plus appropriée à mon parcours. Cette démarche représente un grand pas pour moi, qui pensais ce parcours inaccessible. C'est déjà une belle étape dans mon évolution et cela me valorise beaucoup.

Associer la formation au Cnam, mon travail à temps plein et mes obligations familiales n'a pas été toujours évident à mener de front, mais j'ai donc passé une année de formation très complexe avec en ligne de mire, un mémoire à rédiger et surtout, auparavant, une intervention à mener au sein de mon environnement professionnel. La mise en place de cette intervention n'a pas été chose aisée et n'a pas forcément connu l'issue que j'imaginai mais je l'évoquerai plus avant.

Ce mémoire va refléter plus d'un an et demi de démarches pour essayer de trouver une action à mener dans un environnement qui n'était pas forcément à l'écoute de mes intentions et de mes motivations.

2.2 Contexte professionnel : le milieu de la restauration

2.2.1 L'évolution du métier en restauration

Dans les années 90, le chef Paul Bocuse est un des premiers à sortir de sa cuisine pour utiliser sa notoriété professionnelle en salle, au contact direct des clients. Il a été largement suivi dans cette démarche qui a donné une nouvelle image du métier de la restauration en orientant les projecteurs vers les chefs de cuisine au détriment des équipes de salle. On va au restaurant pour déguster la cuisine de tel chef et si

possible le saluer, et on ne parle plus de la salle, seule compte l'assiette. Depuis, les acteurs de la cuisine n'ont cessé de faire parler d'eux avec des émissions de télévision (telles que Top chef, Master chef...) qui les ont mis en avant et qui ont suscité des vocations, réelles ou fantasmées, mais qui, en tout cas, ont fait rêver le grand public. Durant cette période d'hypermédiatisation, les candidatures pour la cuisine, avec d'ailleurs une majorité de jeunes filles, ont explosé. Toutes ces émissions ne montraient pas la réalité du travail de chef de cuisine, n'en abordant que la partie technique et créative avec un montage raccourcissant considérablement le temps de réalisation et occultant toute la partie environnementale du métier : horaires, conditions de travail, ambiance dans une cuisine et un restaurant...

Depuis cinq ans environ, cette image a toutefois été entachée par des révélations sur les conditions de travail et les pratiques en restauration, et plus particulièrement en cuisine, qui malheureusement desservent le métier et éloignent les futurs professionnels. Les médias se sont focalisés sur les points négatifs de ce dernier, qui sont, pour une partie, reconnaissons-le, bien réels.

Même les grands chefs comme Paul Bocuse, ont fait des commentaires sur la surmédiatisation du métier et celui qui le premier a bouté les chefs hors de leur cuisine répliquait : « bon, maintenant, il serait peut-être temps qu'ils rentrent. Ils ont pris assez l'air. »⁶

Le métier dans la restauration depuis quelques années est passé d'une reconnaissance médiatique par le grand public de la cuisine à une image beaucoup moins valorisante de la profession en salle. En effet, le métier n'attire plus les jeunes en dépit d'un environnement de luxe pour le travail dans les palaces par exemple, ou d'une grande autonomie de travail dans les restaurants tendances. Les émissions télévisées sont maintenant souvent perçues comme le reflet d'images stéréotypées de chefs ayant tout pouvoir sur leur brigade et leur équipe.

Plusieurs articles nuisibles à l'image du travail en restaurant sont publiés mettant en avant les conditions de travail du personnel qui sont irrespectueuses de l'individu, non tolérables, voire violentes et qui conduisent à une désaffection de ce métier pourtant dit de passion. Les conditions de travail aussi se sont dégradées au regard de salaires et d'avantages jugés insuffisants. Il est en outre difficile de concilier vie personnelle et vie professionnelle dans ce métier qui ne fait plus rêver.

2.2.2 Une organisation militaire et souvent machiste

Les équipes en restauration et particulièrement en cuisine sont organisées de manière quasi militaire. On parle en effet de « brigade », avec un chef, des chefs de

⁶ Article L'Humanité, *Paul Bocuse, le chef qui a sorti les cuisiniers des cuisines*, samedi 20 janvier 2018, Paule Masson, webographie

partie, des cuisiniers et des commis. Les ustensiles de cuisine, comme les couteaux sont considérés comme des armes, la brigade est composée de frères d'armes. Par exemple, à la réception d'un bon de commande lors d'un service, le chef « aboie la commande » et toute l'équipe doit répondre d'un seul cœur, « oui, Chef ! ». La tenue professionnelle aussi est représentative de la hiérarchie avec les toques plus ou moins grandes selon la position dans la brigade.

Le métier de la restauration est en outre majoritairement dirigé par des hommes, chef de cuisine, maître d'hôtel, alors que des femmes ont été précurseur de l'évolution de la gastronomie en France. Mais, le terme de chef n'a longtemps qualifié que les hommes. Les femmes en cuisine ont été appelées « La Mère », comme la Mère Brazier, Eugénie Brazier qui obtint trois étoiles au guide gastronomique Michelin en 1951 à Lyon, la Mère Bourgeois, Marie Bourgeois qui reçut la même consécration en 1933. Ces termes sont en lien direct avec l'idée de « mère nourricière », « la femme, mère de famille ». Les femmes à cette époque étaient plus reconnues dans les cuisines de restaurant comme des « cuisinières » et non des chefs de cuisine avec une valorisation professionnelles autour des techniques, des méthodes, des savoir-faire du métier.

« Les mêmes tâches peuvent être nobles et difficiles, quand elles sont réalisées par des hommes, ou insignifiantes et imperceptibles, faciles et futiles, quand elles sont accomplies par des femmes ; comme le rappelle la différence qui sépare le cuisinier de la cuisinière, le couturier de la couturière, il suffit que les hommes s'emparent de tâches réputées féminines et les accomplissent hors de la sphère privée pour qu'elles se trouvent par-là ennoblies et transfigurées... »⁷. Et l'un des premiers à avoir mis en avant le métier de chef de cuisine est Paul Bocuse qui après avoir fait ses armes dans les cuisines de la Mère Brazier à Lyon, reprend l'entreprise familiale et va exporter la gastronomie française dans le monde. Il est à l'initiative du col bleu, blanc, rouge des Meilleurs Ouvriers de France en cuisine (MOF).

L'image machiste du métier est d'autant plus présente comme l'article choc du Femina « *Ras le bol du machisme en cuisine* »⁸ nous le montre encore une fois, en 2018. Les clichés sont toujours d'actualité et la femme doit se fondre dans l'univers masculin. Il est extrêmement compliqué de garder son identité féminine en cuisine alors que, et c'est un comble, il est recommandé de ne pas se faire remarquer afin de ne pas générer de commentaires sexistes ou déplacés.

Il en est de même de l'autre côté du passe, en salle. Les métiers de salle sont majoritairement encadrés par des hommes, les Maîtres d'hôtel. Pour le domaine du vin 20% des sommeliers sont des femmes, comme Paz Levinson, une des meilleures

⁷ Pierre Bourdieu, *La domination masculine* (1998, p. 86)

⁸ Femina Société, *Ras le bol du machisme en cuisine*, Valérie Josselin, 11 mars 2018, webographie

sommelières du monde qui vient d'être engagée par Anne-Sophie Pic. Pourtant, lorsque celle-ci s'approche d'une table, elle entend encore souvent : « *Vous pouvez m'appeler le sommelier, s'il vous plaît ?* ».

2.2.3 Les syndicats professionnels

Les syndicats professionnels sont très divers. Ils sont principalement orientés vers l'hôtellerie et pour la restauration, le syndicalisme a beaucoup de mal à être entendu et manque de force pour faire évoluer les choses. Le monde de la restauration est un monde d'individus indépendants avec une solidarité modeste.

Les syndicats majoritaires sont l'UMIH (Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie) qui est plus orienté vers l'hôtellerie, le SYNHORCAT (Syndicat National des Hôteliers Restaurateurs Cafetiers Traiteurs) qui depuis 2014, a créé un groupement national d'indépendants du secteur de hôtellerie et de la restauration (GNI), auquel il a affilié les « anciens » syndicats hôteliers entre autre. Le GNI est dirigé par Didier Chenet, président et Pascal Droux et Philippe Quintana, présidents délégués. Il s'appuie sur un solide réseau d'élus à travers tout le territoire, assistés des meilleurs experts, juristes et techniciens, accompagnant au quotidien les professionnels dans l'ensemble de leurs activités. Avec le GNI, le Conseil des Territoires, la FAGIHT (Fédération Autonome Générale de l'Industrie Hôtelière Touristique) et le SYNHORCAT sont devenus le GNI-Conseil des Territoires, le GNI-FAGIHT et le GNI-SYNHORCAT.

Le Syndicat National des Hôteliers Restaurateurs Cafetiers Traiteurs (GNI-SYNHORCAT) est né d'un rapprochement entre le Syndicat National des Restaurateurs, Limonadiers et Hôteliers (S.N.R.L.H.) et le Syndicat Français de l'Hôtellerie (S.F.H.), organisations professionnelles les plus anciennes de France (puisque respectivement nées en 1876 et 1871) auquel s'est associée l'Union Professionnelle des Artisans Cuisiniers (U.P.A.C.).

Ces regroupements souvent méconnus des professionnels du secteur indépendant des restaurateurs ne sont pas forcément très proches des enjeux et difficultés des restaurateurs mais ils sont plus investis dans le secteur de l'hôtellerie.

2.2.4 La convention collective HCR

La convention collective du secteur d'activité de la restauration est une convention nationale des hôtels, cafés, restaurants (HCR) revue pour la dernière fois en date du 30 avril 1997 mais une majorité des éléments restent inchangés depuis celle de 2004. Les syndicats principaux cités ci-dessus ont adhéré à cette convention pour la dernière fois le 3 septembre 2004.

Il semble difficile de trouver une corrélation professionnelle de travail entre les activités d'un hôtelier, d'un restaurateur et d'un cafetier qui n'ont pas les mêmes

contraintes, charges, conditions de travail et activités commerciales et pourtant, la convention de travail regroupe les trois secteurs d'activité depuis des années.

De plus, cette convention n'a pas évolué depuis 2004 alors que le monde de la restauration est en plein bouleversement et changement par rapport à un environnement très mouvant que ce soit d'un point de vue commercial, d'évolution de modes de consommation ou de changements sociétaux.

Cette convention ne prend pas en compte des paramètres de travail auxquels les nouveaux travailleurs sont maintenant plus attentifs de par leur envie de trouver un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle, quelques soient les contraintes métiers si cela est leur choix. En effet, le travail de nuit, par exemple, n'est pas reconnu en restauration comme dans d'autres secteurs, comme le travail le dimanche. Dans le milieu médical, il y a des compensations pour ces journées et nuitées. Les salaires ont du mal à trouver une valorisation juste en fonction du travail effectué.

Il pourrait être intéressant de revoir cette convention en la spécialisant par secteurs d'activité plus spécifiquement afin de prendre en compte les contraintes précises et réelles de ces activités, cela pouvant donner un autre poids aux représentants syndicaux des différentes branches professionnelles.

2.3 Contexte institutionnel : la CCI Paris-Ile-de-France

La Chambre de commerce et d'industrie de Paris était la plus grande de France et de ce fait bénéficiait d'un financement conséquent provenant de subvention, de collecte auprès des professionnels. Depuis juillet 2018, elle s'est regroupée en CCIR, Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale, avec les CCI départementales des Yvelines, Val d'Oise, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne et Hauts-de-Seine. De plus, le Gouvernement a décidé fin 2017 que les CCI devaient continuer de contribuer à l'effort de redressement des comptes publics et à l'allègement de la fiscalité des entreprises. La loi de finances pour 2018 a, en conséquence, déterminé une nouvelle baisse de ressources, qui se traduit cette année par une diminution de 41 M€ pour la CCI Paris Île-de-France. Un plan de retour à l'équilibre sur 3 ans, de 2018 à 2021, a commencé à être mis en œuvre après accord du Préfet de Région qui exerce la tutelle sur la CCI Paris Île-de-France. Le budget 2018 a été bâti dans cette perspective et les business plan des établissements tiennent compte de l'effort à produire pour réussir.

Toutefois, s'appuyant sur le récent rapport des inspections de l'Etat, et malgré les engagements pris fin 2017, le Ministre de l'économie et des finances a annoncé il y a quelques jours de nouvelles réductions de ressources fiscales pour les CCI jusqu'en 2022, à raison de – 100 M€ par an. Pour la CCI Paris Île-de-France, cela représenterait une réduction d'environ 25 M€ par an. La taxe pour frais de chambre (TFC) serait exclusivement consacrée à des activités clairement déterminées de

service public et d'intérêt général, notamment dans le secteur de l'appui aux entreprises et de la représentation, et identifiée dans un contrat d'objectif et de performance avec l'Etat. Cette annonce va se cumuler à l'impact sur nos activités des récentes décisions de l'Etat

- le projet de loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), adopté en Conseil des Ministres le 18 juin 2018, prévoit la suppression des centres de formalités des entreprises au 1er janvier 2021. Il sécurise davantage les activités des CCI dans le secteur concurrentiel et prévoit la possibilité pour les CCI de recruter des collaborateurs de droit privé,

- le rôle spécifique confié aux CCIR en matière d'accompagnement des entreprises à l'exportation dans le cadre du projet Team France Export aux côtés de Business France,

- le projet de loi pour la Liberté de Choisir son Avenir professionnel qui redéfinit la mission des CCI en matière d'apprentissage en leur ôtant la collecte de la taxe. Il modifie profondément le système de financement de l'apprentissage, en bouleversant l'équilibre économique actuel de ces formations, au risque de conduire à une diminution importante du nombre d'apprentis dans les écoles de la CCIR.

Vers un nouveau modèle

Ce nouveau contexte ne permettra plus le retour à l'équilibre tel qu'envisagé dans les trois prochaines années. Il nous invite à reprendre des initiatives pour nous adapter et au-delà, à rechercher un modèle moins exposé à la ressource fiscale affectée par l'Etat.

C'est dans cette optique que trois groupes d'élus et de collaborateurs se sont réunis dès le mois d'avril, pour préfigurer un nouveau modèle pérenne, compatible avec le nouveau cadre d'intervention des CCI. La synthèse de leurs travaux, présentée au Bureau courant juin, constitue les orientations stratégiques qui ont été soumises au vote de l'Assemblée générale.

Au regard de l'importance de la mission formation pour la CCI Paris Île-de-France et du caractère unique du portefeuille rassemblé en 2013 au moment de sa constitution, l'Assemblée générale souhaite :

- faire évoluer en profondeur le portefeuille éducatif pour accroître son développement, en renforçant son agilité et en diminuant sa dépendance aux ressources publiques,

- examiner à cette fin le positionnement stratégique des établissements,
- mettre à l'étude les scénarios qui permettront de déterminer durablement un nouveau modèle économique et un nouveau modèle d'organisation, en s'appuyant par exemple sur la filialisation et en permettant la mobilisation plus large de financements privés ou émanant des branches professionnelles. L'objectif est d'assurer en exploitation l'équilibre financier de la mission formation par ses seules

ressources propres et de dégager les moyens en investissement permettant le développement des activités,

- accélérer dans le même temps la transformation pédagogique, en particulier par l'innovation et la digitalisation.

Dans ce contexte de restriction et d'évolution, le directeur général vient de changer en janvier 2019 et c'est maintenant Stéphane Fratacci qui a pris la direction générale de la CCI Paris Ile-de-France. C'est donc un profond bouleversement de nos formations et de nos méthodes pédagogiques qui est en jeu. Ces évolutions impactent forcément notre secteur.

2.4 Contexte législatif

2.4.1 Nouvelle loi autour de la formation professionnelle

La réforme de la formation professionnelle attendue devrait prendre effet en 2020. Le 5 mars 2018, la Ministre du Travail, Muriel Pénicaud a présenté lors d'une conférence de presse le projet de loi pour la formation professionnelle continue. Inspiré par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 22 février et les mesures sur l'apprentissage, ce projet de loi transforme les règles et les pratiques d'aujourd'hui en matière de formation.

La réforme de la formation professionnelle se déclinera pour les salariés comme suit

- Un Compte Personnel de Formation (CPF) en € : 500 € par an jusqu'à 5 000 € (800 € et 8 000 € pour les moins qualifiés – niveau V).
- Une application en ligne pour connaître ses droits, rechercher des formations, s'inscrire et payer, découvrir les commentaires des autres utilisateurs. Liberté dans ses démarches et dans ses choix de formations.
- Un Conseiller en Evolution Professionnelle (CEP) gratuit : présent sur tout le territoire pour évaluer les compétences, définir un projet et identifier les formations.

Cela permettra donc, normalement, de donner la possibilité à tout employé de choisir ses formations et son centre de formation selon ses souhaits.

2.4.2 Nouvelle loi autour de l'apprentissage

L'école FERRANDI-Paris est une école de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Ile-de-France et a pour vocation de former des personnes selon les besoins d'entreprises (la vocation d'une chambre de commerce et d'industrie est de répondre aux besoins des entreprises). Pour le faire, l'école propose des formations en apprentissage allant du CAP au BTS, dans les domaines de la cuisine, traiteur, boulangerie, pâtisserie, service et commercialisation, barman.

En février 2018, Le Premier ministre, Édouard Philippe, Muriel Pénicaud, ministre du Travail, Jean-Michel Blanquer, ministre de l'Éducation nationale et Frédérique Vidal, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ont annoncé les changements relatifs à l'apprentissage⁹, pour développer ce dernier en France qui est à l'heure actuelle à hauteur de 7% des jeunes de 16 à 25 ans, contre 15% en moyenne dans les pays européens. Cette modification de loi est nécessaire suite à l'identification de dix raisons :

- 1,3 million de jeunes en France sans emploi, ni en formation, ni en études.
- Seul 7 % des jeunes choisissent de prendre la voie de l'apprentissage dans leur parcours.
- La lenteur de la « mise à jour » d'un diplôme qui n'est plus adapté à la réalité du marché du travail.
- La réussite de l'apprentissage dans l'insertion professionnelle (7 apprentis sur 10 trouvent un emploi).
- Le manque de clarté sur les différentes informations autour des débouchés de l'apprentissage.
- La rigidité des durées des contrats d'apprentissage.
- Le manque de liberté pour le développement des CFA en fonction des demandes des entreprises.
- Le manque de passerelle entre les filières générales et les filières professionnelles.
- La complexité du système d'apprentissage qui décourage les différentes parties prenantes de l'apprentissage (apprenti, entreprise et CFA).
- Les processus d'accompagnements pour continuer ses études en Europe qui ne sont pas suffisamment développés pour l'apprentissage, contrairement aux étudiants (6 800 apprentis contre 43 000 étudiants).

Les modifications sont présentées comme « avantageuses » pour les trois acteurs de l'apprentissage.

- Pour les jeunes, ceux entrant en formation en apprentissage entre 18 et 20 ans auront une augmentation de 30€ nets par mois, ils auront une aide de 500€ pour passer leur permis de conduire. L'apprentissage accessible jusqu'à 30 ans (au lieu de 26). La conservation des années d'apprentissage même s'il y a une rupture de contrat. La possibilité d'accéder à une formation en préapprentissage à tous les niveaux s'il n'y a pas de base professionnelle pour accéder à la formation. Une information transparente sur la qualité de la formation sera accessible pour les jeunes et leurs familles (taux d'insertion professionnelle, taux de succès au diplôme,

⁹ Ministère du travail, dossier de presse, *transformation de l'apprentissage*, vendredi 9 février 2018 webographie

pourcentage de poursuite d'études). Une sensibilisation dans les classes de 4^{ème}, 3^{ème}, 2nd et 1^{ère} sera faite via les journées annuelles d'information sur les métiers et les filières professionnelles dans tous les collèges et lycées. Le programme Erasmus, de mobilité en Europe, sera accessible à 15 000 apprentis pour faire continuer leur formation à l'étranger.

- Pour les entreprises, la co-écriture des référentiels de formation entre les partenaires sociaux des branches professionnelles et l'éducation nationale sera réalisée. Une aide à l'embauche sera homogénéisée pour les TPE et PME pour des formations de niveau bac et pré-bac. La suppression du passage obligatoire devant les prud'hommes pour rompre le contrat d'apprentissage après 45 jours. Modification des horaires des apprentis en fonction des branches professionnelles facilitant l'intégration des apprentis en entreprise (le temps de travail maximum hebdomadaire sera porté à 40h). La procédure d'enregistrement des contrats sera simplifiée. La durée du contrat d'apprentissage pourra être modulée en fonction du niveau de l'apprenti avec plus de souplesse. L'embauche d'apprentis pourra se faire tout au long de l'année et non en suivant un calendrier scolaire. La certification des maîtres d'apprentissage (MA) sera mise en avant par la formation ou la VAE¹⁰.

- Pour les CFA, possibilité d'adapter le nombre de formation en fonction des demandes des entreprises avec plus de souplesse. La qualité des formations dispensées par les CFA sera renforcée par un système de certification allouée par rapport à la qualité des formations, l'accueil et le suivi des apprentis permettant le financement dédié à l'apprentissage.

La collecte auprès des entreprises d'une seule cotisation alternance (au lieu de deux auparavant, taxe d'apprentissage et taxe de professionnalisation). 100% de cette taxe pour l'apprentissage sera reversée pour l'apprentissage. Un financement par contrat, soit un contrat = un financement, déterminé par les branches professionnelles en fonction des priorités de recrutement des entreprises et de la GPEC¹¹ de branche. Les régions seront en charge de gérer ces différents financements et disposeront de financement pour ouvrir des nouveaux CFA avec les branches professionnelles en fonction des besoins des secteurs professionnels.

France Compétences sera l'instance unique de gouvernance de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Elle aura pour rôle de distribuer les fonds mutualisés aux différents acteurs, réguler la qualité de la formation et veiller à la bonne exécution de la réforme. Un rôle central et stratégique pour cette nouvelle instance.

Le gouvernement voulait une gouvernance simplifiée, forte et efficace. La loi crée une instance unique de pilotage sur le modèle du quadripartisme. Représentant

¹⁰ VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

¹¹ GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

l'Etat, les syndicats, le patronat et les régions, France Compétences se substitue ainsi au Copanef (Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation), au Cnefop (Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle), au FPSPP (Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels) et à la CNCP (Commission nationale de certification professionnelle).

France Compétences tiendra les cordons de la bourse. C'est elle qui distribue les enveloppes des fonds mutualisés et assure la péréquation des fonds de l'alternance auprès des opérateurs de compétences (ex- OPCA¹²) et des régions. Au niveau territorial, elle organise et finance le conseil en évolution professionnelle. L'instance de pilotage jouera également un rôle clé dans la transformation de l'offre de formation. En lien étroit avec les branches, elle participera à la construction des titres et diplômes professionnelles. La CNCP (Commission nationale de la certification professionnelle) rejoint France Compétences pour faire évoluer le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), le rendre plus agile et plus adapté aux besoins des entreprises. Enfin, France Compétences suivra de près la mise en œuvre de la réforme. Elle évaluera les actions menées par les opérateurs de compétences, l'évolution des coûts et de la qualité des formations. L'exécutif et les parlementaires ont insisté sur cette exigence de transparence et d'efficacité. Pour y répondre, la loi prévoit de nouvelles obligations d'information et de suivi de leur activité pour tous les acteurs mobilisant des fonds mutualisés.

2.5 Contexte local : l'école FERRANDI-Paris

Je travaille depuis quinze ans à l'école FERRANDI-Paris en tant que formatrice en salle.

L'école Ferrandi est une institution en matière de formation professionnelle depuis 1920 et il est vrai que depuis une dizaine d'année, l'évolution de cette dernière est bousculée. En effet, lors de mon intégration dans cette institution, l'école Grégoire-Ferrandi regroupait dans ses locaux parisiens, 28 rue de l'Abbé Grégoire dans le 6^{ème} arrondissement, des formations allant des métiers de bouche comme la boulangerie, pâtisserie, cuisine, métier de salle, poissonnerie, traiteur, aux métiers de l'artisanat comme la menuiserie, la maroquinerie de luxe, l'aménagement et la publicité sur lieu de vente (PLV). Depuis, au fur et à mesure des années un recentrage des formations pour plus de visibilité sur les activités a été mis en place et de ce fait, toutes les formations non reliées à la restauration ont quitté le site de l'Abbé Grégoire. Aujourd'hui, l'école FERRANDI-Paris forme exclusivement de futurs professionnels dans les métiers de la restauration et de l'hôtellerie. Elle est devenue en 2017 une marque. Elle regroupe trois campus depuis deux années, celui

¹² Organisme Paritaire Collecteur Agréé

de Paris, de Saint-Gratien et de Jouy-en-Josas. Elle tend à se développer à l'international et à l'échelon national a déjà une antenne à Bordeaux et devrait s'implanter dans la cité de la gastronomie à Dijon.

L'image de FERRANDI-Paris est fondée sur le professionnalisme de la formation, la gastronomie, le haut de gamme et depuis peu, sur l'hospitality.

L'école FERRANDI-Paris, pour ses formations Bachelor «Management hôtelier et restauration» (F&B and hospitality management) et Bachelor «Arts culinaires et entrepreneuriat», a obtenu le VISA après examen par la Commission d'Évaluation des Formations et Diplômes de Gestion (CEFDG) par le ministère de l'Enseignement supérieur. C'est la première fois que ce visa est accordé à une école technique. L'obtention du visa pour cette école de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris est tout d'abord un atout pour les diplômés. Désormais, les étudiants diplômés auront accès aux masters universitaires, justifiant ainsi également l'augmentation des frais de scolarité.

Elle propose une offre de formation allant du CAP au master, en formation en apprentissage, en temps plein (payante), en formation continue, en formation pour des personnes à l'international, en consulting pour des créations d'entreprise, en offre de stage pour débutants ou professionnels, tout cela dans les secteurs de la cuisine, pâtisserie, charcuterie, boulangerie, service en salle et hôtellerie.

L'école accueille 1400 jeunes et adultes en formation sur le site de Paris.

Son objectif au vu des changements de financement et des contraintes budgétaires de la CCI Paris Ile-de-France, est de s'autofinancer pour ne plus dépendre des subventions de l'état et de la CCI ou des taxes d'apprentissage qui ne sont plus collectées directement auprès des entreprises. C'est pour cela que l'accent est mis sur les formations payantes en priorité tout en gardant les formations de base (CAP, Bac professionnel et BTS) en apprentissage pour répondre à un besoin des entreprises.

Néanmoins, l'année dernière, sur le site de Paris, la formation CAP de salle a pris fin.

2.5.1 Environnement dans la direction

La gouvernance de FERRANDI est assurée par trois instances : le conseil d'établissement composé de chefs d'entreprise élus de la CCI de Paris Ile-de-France qui valide les orientations stratégiques, le comité de direction qui met en œuvre la stratégie et le conseil d'orientation qui permet de nourrir la réflexion stratégique.

Conseil d'établissement depuis 2017 :

- Jean-Paul Rigal, Président, président du groupe Stepnet (développeur de solutions informatiques)
- Shaoul Abramczyk, Vice-Président, président du groupe Mandar (fournisseur de produits maraichers au marché de Rungis)
- Patrick Berheim, Vice-Président, trésorier à la Chambre de Commerce de Versailles.
- Jean-Claude Karpeles, Vice-Président, président du syndicat Gimélec des entreprises fournissant des solutions électriques et d'automatismes pour les marchés de l'énergie, du bâtiment, de l'industrie, des data centers et des infrastructures.
- Joël-Louis Boilleaut, Vice-Président, restaurateur
- Laura Alfano, élue CCI et Directrice de BPD Marignan
- Dominique Anract, élu CCI et président de la Confédération nationale de la boulangerie-pâtisserie française
- Gérald Barbier, vice-président de la CCI Paris, chargé du commerce et des services
- Marcel Benezet, élu CCI et président des Cafés, Bars, Brasseries du GNI-Synhorcat
- Jean-Lou Blachier, élu CCI et Vice-président délégué de la CPME¹³
- Christian Bouvet, Secrétaire Général chez LCL (Crédit lyonnais)
- Cyril Capliez, Conseiller du président chez FONCIA, directeur adjoint groupe Elior
- Dominique Denis
- Benoît Feytit, direction générale du groupe Metro Cash & Carry France
- Maurice Filosa, vice-président association des entreprises du Pays houdanais
- Marie-Odile Haag, présidente de Macarons gourmands
- Fabienne Lichentin, directrice générale de Câblerie Daumesnil
- François Portiglia, directeur général hôtellerie-restauration haut de gamme en recherche d'un poste
- Jacques Sageau, élu CCI Versailles-Yvelines

Comité de direction :

- Bruno de Monte, directeur
- Eric de Champsavin, directeur adjoint, direction des programmes de formation initiale
- Françoise Merloz, directrice des programmes pour adultes et des relations entreprises

¹³ Confédération des PME

- Grégoire Auzenat, directeur adjoint, direction des finances, de l'informatique et des moyens généraux
- Victor Gervasoni, directeur académique et enseignement supérieur
- Nathalie Clément-Solal, directrice de la communication
- Eliza Cogitore, directrice du développement international
- Jacques-Olivier Farmouza, responsable des ressources humaines
- Marie-Hélène Robert-Moutawakil, directrice du développement pédagogique
- Laure Dubois-Imbéry, directrice de l'administration des formations
- Anne Méjane, assistante de Bruno de MONTE

Conseil d'orientation :

Le conseil d'orientation réunit 28 chefs pâtisseries, cuisiniers, boulangers et personnalités liées au monde de la gastronomie. Il se veut lieu d'échange et de réflexion sur la formation et les évolutions techniques, technologiques et artistiques de la profession.

- Jacques Bellanger - Chocolaterie Béline
- Sébastien Bouillet - Chokola
- Frédéric Cassel - Maison Frédéric Cassel
- Gontran Cherrier - Boulangerie Gontran Cherrier
- Denis Courtiade - Plaza Athénée (responsable de salle)
- Bruno de Monte - Directeur de FERRANDI Paris
- Alain Dutournier - Carré des Feuillants
- Philippe Etchebest - Le Quatrième Mur
- Christine Ferber - Maison Ferber
- Vincent Ferniot - journaliste culinaire et restaurateur, Boco
- Éric Fréchon - Le Bristol
- Gilles Goujon - Auberge du Vieux Puits
- Éric Guérin - La Mare aux Oiseaux
- Pierre Hermé - Pierre Hermé Paris
- Jean-Paul Hévin - Jean-Paul Hévin Chocolatier
- Arnaud Larher - Maison Arnaud Larher
- Jean-Michel Lecerf - Professeur Institut Pasteur
- William Ledeuil - Ze Kitchen Galerie
- Régis Marcon - Restaurant Régis et Jacques Marcon
- Thierry Marx - Le Mandarin Oriental
- Olivier Nasti - Le Chambard
- Gérald Passédat - Le Petit Nice
- François Pasteau - L'Épi Dupin
- Anne-Sophie Pic - Maison Pic
- Éric Pras - Lameloise
- Olivier Roellinger - Les Maisons de Bricourt

- Michel Roth - Bayview, restaurant de l'hôtel Président Wilson
- Guy Savoy - Restaurant Guy Savoy
- Mathieu Viannay -La Mère Brazier

Ces trois instances n'ont pas toutes la même temporalité de regroupement et de réflexion autour de l'avenir de l'école FERRANDI-Paris.

Pour le conseil d'établissement, les élus se regroupent deux fois par an au sein de l'école FERRANDI-Paris pour suivre les évolutions de l'établissement. Ils valident les choix d'orientation de l'école ainsi que le financement éventuel. Il y a peu d'élus issus du secteur de la restauration au sein de ce conseil.

Le conseil d'orientation est consulté pour une validation d'évolution et d'orientation, il est composé à 98% de professionnels de la cuisine principalement et comprend deux femmes seulement. Ce conseil d'orientation n'a pas été renouvelé depuis sa création le 19 octobre 2011.

Pour le comité de direction, des réunions hebdomadaires sont mises en place. Les membres de ce comité, présents sur le site de FERRANDI-Paris n'ont pas de vécu professionnel antérieur dans la restauration ou l'hôtellerie.

C'est une entreprise que l'on pourrait classer comme entreprise modernisée¹⁴ au sens de Sainsaulieu¹⁵, entreprise qui a une histoire, des valeurs fondées sur des métiers techniques, dans laquelle on va trouver une forte technicité ce qui permet de perpétuer, avec un autre contenu, les valeurs d'excellence technique. On devrait donc y trouver des pratiques participatives, des équipes semi-autonomes et donc beaucoup de catégories d'acteurs disposant toutes de leurs ressources de pouvoir. Ce qui n'est pas forcément le cas dans la conduite de l'école FERRANDI-Paris. En effet, les différents départements ont leur autonomie de gestion dans leur organisation, mais la direction de l'école souhaite homogénéiser les pratiques et les gestions des différents départements pour plus de facilité de gestion en mettant en place des postes inter-départements comme les postes de responsable de l'innovation pédagogique, de responsable de la restauration.

¹⁴ Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M., *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995

¹⁵ Sainsaulieu Renaud, sociologue français, 1935-2002

2.5.2 Environnement dans les départements

- Formation continue :

Les orientations sur les formations évoluent beaucoup et les stages de formation sont difficiles à vendre. La formation continue réalisait des formations en inter, en intra entreprises, avec des grands groupes de la restauration collective et commerciale. Elle proposait aussi des formations pour des professionnalisations, des ateliers du soir autour de techniques, de produits, de concepts dans le domaine de la cuisine, de la pâtisserie et de la boulangerie.

La création d'une cuisine Samsung au sein de l'école a permis de développer une nouvelle activité autour de formation pour les novices, les « ménagères », mais également de proposer des ateliers de team building d'entreprise par exemple.

Les 17 personnes de l'équipe sont 10 formateurs techniques (cuisine, boulangerie, pâtisserie) et 7 administratifs.

- Formations internationales :

Le pôle de formation pour les étudiants étrangers est un secteur en pleine expansion. En l'espace de quelques années, l'activité de formation a doublé nécessitant un recrutement de formateurs de pâtisserie, de cuisine et de boulangerie. L'équipe représente 15 personnes.

Les frais de formation pour les étrangers sont à hauteur de 23 000€ pour cinq mois de formation et trois mois de stage (facultatifs). De plus, un nouveau programme Advanced est proposé à la rentrée avec une offre de formation en cuisine ou en pâtisserie sur huit semaines pour booster son entreprise et ses techniques pour 13 750€.

Les formateurs de cuisine au nombre initial de deux ont vu leur activité augmenter fortement et depuis l'année dernière, de nouveaux collaborateurs ont été embauchés réduisant l'activité des « anciens », quatre formateurs à l'heure actuelle.

Pour le secteur de la pâtisserie, l'équipe « d'anciens » (deux personnes) est partie en pré-retraite il y a de cela quatre années et l'équipe est maintenant composée d'un « ancien » de l'école (provenant du CFA) et de trois autres formateurs.

Pour la partie boulangerie, des anciens aussi sont partis (deux) et maintenant, nous avons deux formateurs dont un nouvellement recruté.

Pour la partie service en salle, bar, sommellerie, il n'y a pas de personne directement rattachée au pôle international.

L'équipe est au nombre de 14, 10 formateurs et 4 administratifs.

- Formation supérieure :

La formation supérieure à l'école FERRANDI-Paris vient de prendre un tournant plutôt inattendu et non accompagné auprès des équipes pédagogiques. En effet, lors de mon arrivée en 2002, la formation supérieure était uniquement proposée pour les

formations de cuisine depuis plus de quinze années et mon arrivée dans l'équipe pédagogique était souhaitée pour mettre en place une formation supérieure en salle, le « pendant » de la cuisine. Cela a pris un certain temps pour se mettre en place, le référentiel de formation et la validation au RNCP ont conforté l'existence de cette formation dont les jeunes diplômés étaient très attendus par les entreprises. Cette formation Bachelor Manager de Restaurant a évolué depuis deux années et s'est tournée vers l'hospitality (hébergement). Cette orientation voulue par la direction n'a pas été le fruit d'un travail collaboratif de réflexion et les formateurs d'enseignement technique, notamment, n'ont pas participé aux réunions de mise en place. Ces derniers en salle sont au nombre de trois.

La direction de ce département quant à elle, a aussi totalement été refondée avec la création d'un poste de directeur académique et de la formation supérieure.

Pour l'enseignement général, il y a aussi beaucoup de changement avec l'intégration de formateurs-chercheurs, d'enseignants d'autres écoles de la Chambre de commerce comme les écoles de commerce pour former des jeunes dans la restauration et surtout l'hospitality. L'orientation de la formation prend un air généraliste.

L'équipe de ce pôle représente 30 personnes (dont 14 formateurs techniques).

- CFA :

Ce département propose des formations en apprentissage allant du CAP au BTS. Le département n'a connu d'évolution majeure depuis des années si ce n'est la fusion du secteur Boulangerie pâtisserie avec celui de la restauration, fusion qui au terme de 4 années d'existence a été remise en cause et a conduit à une nouvelle séparation des deux entités. En outre, la formation CAP de restaurant n'est plus proposée que sur le site de Saint Gratien. Le CFA est reconnu par les professionnels de la restauration car il « fournit » des apprentis au secteur qui est à l'heure actuelle en grande crise. De plus, l'image professionnelle est forte de par la réalisation de nombreux et prestigieux concours culinaires au sein des locaux du CFA avec les équipes du CFA. Depuis la fusion de trois écoles en Ile-de-France, une partie de l'équipe pédagogique d'un autre site a intégré le site de Paris. Ces nouveaux formateurs sont des formateurs en salle et en hébergement alors que les formations proposées en salle au CFA ont diminué (fermeture du CAP salle). Le pôle restauration est sous la direction d'un responsable de formation et le pôle boulangerie-pâtisserie sous la direction d'une autre. Les deux entités sont hiérarchiquement rattachées à un directeur des programmes des niveaux V à III.

Le département du CFA regroupe 44 personnes.

2.5.3 Identification des lieux de décisions

1. Lecture de la gouvernance

La gouvernance de l'école est assurée par le directeur, Monsieur Bruno de Monte et reproduit le mode de gouvernance de la Chambre de Commerce et d'Industrie, sous un modèle très protocolaire.

La relation des personnes de la direction est portée sur la « satisfaction » du directeur. L'ambiance au sein de la direction est très consulaire et reflète le protocole instauré par la CCI depuis des années.

Il y a des strates à respecter pour obtenir des changements dans l'organisation. Si on saute ces différents niveaux, on risque des réprimandes verbales. Néanmoins le directeur de l'école n'est pas forcément au fait de ce qui se déroule dans les différents départements, ne voyant que l'activité de ces derniers via leurs responsables de département.

Il y a un jeu d'acteurs autour de la direction de l'école et, par exemple, accéder au groupement du Codir est perçu comme un signe de réussite au sein de l'école (entre le personnel administratif).

En plus de cette identification, il y a une symbolique physique car tous les bureaux des personnes rattachées au Codir se situent dans le même espace et n'ont pas de lien physique avec le reste des départements de l'école.

2. Lecture politique

Il est important de regarder le processus de décision entre les acteurs au sein de cette institution. Les différents acteurs étant :

- Monsieur Bruno de Monte, directeur de FERRANDI-Paris
- Madame Méjane Anne, assistante de monsieur de Monte
- Madame Françoise Merloz, directrice adjointe FERRANDI Paris et directrice des formations pour adultes et des relations entreprises
- Monsieur Fabrice Ribeiro, responsable des programmes à la formation continue nouvellement nommé
- Madame Marie-Hélène Robert-Moutawakil, responsable Recherche – Innovation
- Monsieur Eric de Champsavin, directeur des programmes du CFA FERRANDI-Paris
- Monsieur Yann Poulet, responsable du CFA restauration FERRANDI-Paris, site de Paris

Monsieur de Monte valide toutes les décisions d'orientation générale de l'école sous réserve de validation des orientations par les élus de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Ile-de-France.

Madame Robert-Moutawakil doit valider ses propositions auprès de Monsieur de Monte lors des réunions de co-direction et elle ne dispose pas de budget dans son département d'innovation pédagogique.

Monsieur Eric de Champsavin doit faire valider ses propositions auprès de Monsieur de Monte et Monsieur Yann Poulet doit faire ses propositions à Monsieur de Champsavin mais pas à Monsieur de Monte directement.

Les équipes pédagogiques se doivent de présenter leurs souhaits et idées auprès de leur responsable hiérarchique direct qui se chargera de transmettre à la direction.

Pour les équipes du CFA, il y a une « strate » supplémentaire dans les validations des choix décisionnels du fait d'avoir un directeur des programmes.

3. Lecture symbolique et stratégique

Les valeurs de l'école sont très fortement orientées professionnellement, l'image de la formation professionnelle **cuisine** FERRANDI-Paris est très présente sur le territoire français et le devient à l'international.

La réputation de FERRANDI-Paris s'est faite depuis plus de 40 ans par un enseignement professionnel, pratique, réalisé par des anciens professionnels du secteur, formés à la pédagogie et à l'enseignement, correspondant aux attentes et besoins de la profession. La richesse du corps professoral et son implication est un atout et une force de FERRANDI mais la gestion devenue très administrative de l'école commence à se ressentir sur l'implication du corps professoral dans la formation.

Le regroupement des différents Campus FERRANDI devrait tendre vers une image encore plus forte mais aussi une inquiétude sur la mobilité des formateurs (trois sites, Paris, Jouy-en-Josas et Saint Gratien), les formateurs étant attachés à leur lieu de travail.

FERRANDI-Paris devient une marque qu'il faut étendre, développer, représentant l'excellence, le haut de gamme mais avec une nouvelle orientation hospitality qui déjà est largement présente dans les offres de formation chez les concurrents haut de gamme comme l'école de Lausanne, l'institut Vatel, l'institut Paul Bocuse. Ce développement identitaire a été impulsé grâce aux médias et entre autre un article dans le journal le Monde, repris par les présentateurs à la télévision qui ont appelé l'école FERRANDI-Paris, le Harvard de la gastronomie¹⁶.

Ce modèle de gouvernance, dans un environnement où l'on se devrait d'avoir une attitude agile, pourrait être un frein à la réactivité de l'école face aux concurrents et

¹⁶ Article journal le Monde par Nathalie Brafman, le 24 octobre 2013, webographie

aux enjeux du marché de la formation. En effet, se développer sur une réputation est une bonne stratégie, mais il ne faudrait pas pour autant devenir suiveur sur ce marché concurrentiel alors que l'école FERRANDI-Paris était plutôt leader et souvent copiée. La nouvelle loi sur la formation professionnelle donne la possibilité aux branches professionnelles de créer leurs établissements de formation pour répondre à leur besoin et de ce fait, au vu de l'environnement compliqué dans le recrutement des professionnels, il faudrait être vigilant.

3 Les différentes actions menées et leurs analyses

Dans cet environnement professionnel, j'ai commencé par entreprendre deux démarches afin de pouvoir répondre à mes intentions initiales qui étaient de trouver une solution pour le manque de personnel en restauration et la valorisation des métiers de salle au sein de l'école. Dans un même temps, j'ai sollicité ma direction afin d'avoir une commande pour une intervention. Toutes ces démarches seront présentées, dans un premier temps, sous une forme de récit d'expériences que je mettrai dans un cadre rose. Ensuite, je présenterai mon analyse de la situation, comment j'ai rebondi et les hypothèses éventuelles qui me sont apparues.

3.1 Expérimentation de l'AFEST et hypothèses

Mon idée d'intervention en novembre 2017 est orientée vers une expérimentation mise en place par le gouvernement. Le 13 mai 2015 la DGEFP (délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle) publie un appel à candidature auprès des OPCA en vue d'une expérimentation relative au soutien aux formations en situation de travail (FEST) dans les TPE-PME. L'objectif était de valoriser les apprentissages en dehors des écoles et des formations traditionnelles.

Cette démarche a nécessité la construction d'outils permettant d'identifier les critères d'une AFEST (Action de formation en situation de travail) « praticable », « efficiente » et « juridiquement sécurisée ». Les AFEST, testées, doivent être orientées autour d'une mise en situation organisée à des fins didactiques (aménagement d'un droit à l'erreur, la confrontation à des aléas, la diversité des situations...) et d'un temps de recul réflexif permettant de rompre avec le « cours de l'activité productive ». Selon les spécialistes, « *le travail fournit les ingrédients que seule une analyse réflexive permettra de transformer en savoirs* » (Martin et al. 2006).

De plus, cette expérimentation présente un enjeu double¹⁷ :

- Améliorer la visibilité et l'efficacité de situations d'apprentissage qui existent aujourd'hui de manière plus ou moins formalisée, en particulier dans les TPME ;
- Permettre à cette modalité pédagogique innovante de trouver à s'inscrire dans l'ordre juridique et les pratiques de l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'une action de formation (financeurs, services de contrôles, OPCA, opérateurs de formation, employeurs,...). Cela peut, en outre, aider les employeurs à mieux répondre à leurs nouvelles responsabilités en matière de formation (financement direct, entretien professionnel) et de gestion des carrières des salariés.

Tous ces paramètres ont fait écho à mes pratiques et à mon lien avec les entreprises m'incitant à démarcher les institutions pour mettre en œuvre une formation de ce type.

Pour ce faire, j'ai donc contacté l'OPCA qui est reliée au secteur de la restauration, le FAFIH¹⁸ afin de pouvoir présenter mon intention d'action dans ce processus expérimental.

Les professionnels du secteur sont en recherche de main d'œuvre, surtout ce que l'on appelle dans le milieu « les petites mains », c'est-à-dire des personnes aux postes de commis de salle et de chef de rang. Devant cette pénurie, faute de candidatures de personnel formé, les professionnels n'ont d'autre alternative que de recruter des personnes n'étant pas issues d'une formation professionnelle.

Dans le contexte de ma formation, j'avais à présenter un cours au sujet de l'AFEST dans un module d'animation pédagogique. J'ai donc contacté plusieurs acteurs de cette expérimentation dont Madame Bourgeois de chez OPCALIA (organisme paritaire collecteur agréé pour les entreprises qui n'ont pas d'OPCA de branche) qui a fait partie des personnes à l'initiative de cette expérimentation. Elle m'a donnée toutes les informations et m'a dirigé vers ses connaissances au FAFIH.

L'accueil que j'ai reçu par la personne du FAFIH, responsable de la mise en place de ces expérimentations dans la région Ile-de-France, ne m'a pas donné la possibilité de lui présenter ma réflexion sur le sujet. Elle a coupé court à notre échange téléphonique en m'expliquant que tant que le prescripteur n'avait pas validé les expérimentations comme acte de formation, je ne pourrais pas entreprendre de mettre en place une formation en situation de travail.

¹⁷ La lettre de l'expérimentation FEST – Mai 2017

¹⁸ FAFIH : Fonds national d'Assurance Formation de l'Industrie Hôtelière

Hypothèses

- La première question qui m'est venue est : « est-ce que cette expérimentation n'a pas été concluante ? N'aurait-elle pas été réalisée comme prévu et n'aurait-elle pas abouti à un résultat souhaité ? »

La complexité de cette mise en place de formation comprend différentes étapes¹⁹ :

- Diagnostic d'opportunité ;
- Diagnostic de faisabilité. Celui-ci reposant sur l'engagement des parties prenantes (nous y reviendrons) et sur la prise en compte des contraintes liées à l'activité ;
- Détermination des compétences visées, prenant en compte le positionnement initial des apprenants ;
- Repérage et analyse du potentiel formateur des situations de travail – une situation de travail n'ayant pas forcément de potentiel formatif... ;
- Définition du parcours :
 - si possible, agencement des situations de travail « dans une logique de complexité croissante et progressive »,
 - répétitivité pour entraîner,
 - « sanctuarisation » de la disponibilité du formateur, y compris pour ses temps de préparation.

Par la suite, il faut mettre en place des séquences réflexives outillées. Il y a donc les situations de travail, et des temps de réflexion accompagnée sur l'activité. Ces temps de réflexion ne sont pas des échanges informels, ils doivent être outillés au moyen de deux types de support :

- Des « supports témoins de l'activité », que le rapport nomme « traces de l'activité » : carnet de bord, enregistrement vidéo, reconstitution orale par l'apprenant ou par un « témoin » ...
- Des « supports constituant des références extérieures à l'activité », qui donnent le « prescrit » : « ce qui devrait être fait ». Ce peuvent être des référentiels, des fiches de postes, des normes ...

L'apprenant ne peut être laissé seul pour mener à bien cette réflexion, l'accompagnement par un tiers est indispensable et demande à être professionnalisé.

Cette délimitation de la « zone » de formation, de l'acte de formation qui doit être un espace dans l'activité réelle mais donnant la possibilité à la personne formée de faire des erreurs, d'apprendre de ses erreurs. Or, face à une clientèle, dans un contexte de service, ce droit à l'erreur est loin d'être aussi évident à assumer pour un professionnel. De ce fait, j'é mets l'hypothèse que l'acte de formation a été moins évident à mettre en avant dans un établissement de restauration.

¹⁹ Rapport final, Expérimentation AFEST, la DGEFP, le Copanef, le Cnefop, le FPSPP et l'Anact, juillet 2018

- La deuxième réflexion qui m'est apparue concerne le fait que, dans le métier, les professionnels sont souvent convaincus que l'on peut apprendre sur le tas, sans forcément passer par une école et cette possibilité de former ne leur a-t-elle pas donné raison et par conséquent, il a été difficile pour les personnes, lors de l'expérimentation, de faire la différence entre apprendre sur le tas et Action de Formation en Situation de Travail.
- Une troisième hypothèse est celle de l'acceptation d'une tierce personne dans une enceinte professionnelle. En effet, le lien entre les formateurs et les professionnels n'est pas forcément très respectueux. Les professionnels du secteur ont souvent une idée peu glorieuse des formateurs dans les lycées ou CFA partant du principe que l'on n'apprend pas le métier à l'école. Ils conservent une image négative des formations et des différentes méthodes pédagogiques utilisées. Il existe encore une fracture entre le monde de la formation et le monde professionnel.

3.2 Analyse de la commande de la direction et hypothèses

Suite à cette première démarche infructueuse auprès du FAFIH, j'ai décidé d'avoir un entretien avec Monsieur de Monte (Directeur de l'école FERRANDI-Paris), au mois de décembre 2017. Durant cet échange, je me suis confrontée à deux freins :

- Le premier a été le fait que mon intention de travailler sur la valorisation des métiers de salle n'est pas un sujet qui paraissait d'actualité pour mon directeur.
- Le second frein était l'expérimentation de la formation en situation de travail qu'il ne connaissait pas et qui ne rentrait pas, pour l'instant, dans le champ d'activité de l'école. Il n'en avait pas entendu parler et n'a pas été sollicité par le FAFIH pour être partenaire sur cette expérimentation.

Il me conseilla de contacter directement les entreprises pour voir si cette FEST pourrait y être effectuée dans leur structure. Un souci de taille se posait quant à la méthodologie de la FEST, son financement et sa valorisation pour l'employé formé. Je ne pouvais pas être à l'initiative de ce type de formation sans avoir l'appui d'une institution partie prenante de l'expérimentation. Je me trouvais donc dans une impasse, sans interlocuteur directement demandeur.

Je devais prendre du recul sur ma position et ma vision de « l'objet » pour pouvoir comprendre pourquoi le sujet de la valorisation des métiers de salle n'était pas dans les priorités de mon institution. Mon directeur et moi-même avions un intérêt et un

rapport à l'objet très différents. En effet, pour ma direction, l'intérêt du sujet était particulièrement orienté vers une question économique, de rentabilité et plus précisément de remplissage des formations, voire de formations payantes. Or, il s'avère que depuis des années, les taux de candidatures pour les formations en salle au sein de l'école ne sont pas très élevés et donnent à réfléchir sur la viabilité de ce type de formation. Nous étions dans une position d'homologie fonctionnelle²⁰, (Jean-Pierre Pinel)²¹, avec des points communs mais une obligation de comprendre les intérêts de chacun face à cet objet pour pouvoir évoluer.

Voyant que cette situation ne pouvait trouver de débouché sur une quelconque commande de sa part, je poursuivis mes interviews auprès de professionnels et d'anciens apprentis. Après quelques mois, n'arrivant pas à trouver une « ouverture » sur mon intention d'intervention, je décidais de revoir mon directeur afin d'essayer de trouver une demande d'intervention.

L'échange (retranscrit en annexe 2) soulève de multiples réflexions. M. de Monte a abordé directement le fait qu'il avait réfléchi et qu'il pensait qu'il pourrait être intéressant de mettre en place une nouvelle formation en salle. Ses interrogations et réflexions autour des métiers de salle suivent plusieurs orientations :

- Au sujet du contenu de formation des diplômes de l'éducation nationale, il estime les compétences techniques non-pertinentes car plus « d'actualité ».
- Au sujet de l'âge d'intégration des apprentis dans la formation, après la classe de troisième, il les trouve trop jeunes pour faire ce métier de relationnel et souligne principalement leur manque de maturité.
- Au sujet de la mauvaise image du métier, il suggère de peut-être faire des liens avec d'autres métiers de service afin de comprendre cette représentation négative.

Dans ce contexte compliqué de recrutement et de formation des jeunes dans les métiers de la salle, la direction de l'école FERRANDI-Paris, Monsieur Bruno de Monte a sollicité une intervenante interne, actuellement en formation au Cnam, pour créer une formation innovante de salle payante pour un public issu de formation post-bac ou en reconversion sur une durée de formation « courte » de 4 ou 5 mois (450 à 500h), avec (pourquoi pas) une identité forte luxe et palace. C'est en ces termes que fut définie la commande de ma Direction.

Hypothèses

J'é mets l'hypothèse qu'après notre premier entretien, la Direction a mené une réflexion autour de cette identité des métiers de salle.

Je pense que suite à notre premier échange, il y a eu un contre-transfert²², faisant évoluer l'idée. En effet, un contre-transfert est une situation de réciprocité qui va influencer la personne qui assume le rôle de l'analyste. Par exemple, lors d'un

²⁰ Rapport entre deux éléments avec des points communs

²¹ Jean-Pierre Pinel, psychologue, psychanalyste, professeur de psychologie à l'université Paris 13

²² Mécanisme transférentiel, Freud, *Observations sur l'amour de transfert*, 1915

entretien en psychanalyse, le patient va lui aussi influencer le psychanalyste. Ce contre-transfert a pu être provoqué par le respect de l'individu, vis-à-vis de son travail pour l'institution (l'école), pour la formation, et ensuite par une identification sur des valeurs partagées comme la droiture professionnelle, la rigueur et le franc parler. La subjectivité lors des transferts est un élément incontournable et je dois en tenir compte, tout en essayant de rester sur des faits, des mots prononcés et non en cherchant à les interpréter.

Cette commande se doit d'être analysée avant de commencer toute démarche. Je dois me questionner pour élucider²³ ce qui se « cache » dans cette commande pour proposer une intervention.

Je pense que je ne dois pas être seule dans cette réflexion et je dois trouver les interlocuteurs qui vont me permettre de répondre à cette commande tout en réfléchissant à la manière de faire évoluer le métier de la salle pour le rendre plus attractif, dans un contexte où le secteur professionnel est en crise et ne trouve pas d'alternative pour attirer du personnel. Je me suis rapprochée de Marie-Hélène Robert-Moutawakil, responsable de l'innovation pédagogique pour lui faire un retour sur l'échange avec Monsieur de Monte et lui faire part de ma réflexion sur le sujet afin d'avoir son avis.

Le 28 mars 2018, l'entretien avec Marie-Hélène Robert-Moutawakil a été très orienté autour de l'innovation et pour elle l'innovation passe par des outils numériques comme de la réalité virtuelle pour immerger les étudiants dans différents styles d'établissements de restauration, d'hôtels, de la réalité augmentée pour les connaissances produits. Elle me suggéra de me rapprocher d'une collègue, Guylaine Beausang, qui, durant la journée pédagogique 2018 de l'école, a animé l'atelier de réflexion « Comment rendre les métiers liés au service plus attractifs auprès des jeunes ? » autour de la valorisation des métiers de salle et de la place de ces formations dans l'école FERRANDI-Paris. Cet atelier a regroupé 16 personnes issues des trois campus FERRANDI. Ce qui est ressorti de cet atelier de réflexion est que le métier doit être vécu comme un show, donner envie par le témoignage d'anciens, de « stars », faire passer le message que nous sommes « des faiseurs de plaisir, des créateurs d'ambiance », revoir les modes de formation, imaginer des formations plus modernes, différentes, et également qu'il faut rassurer sur les débouchés possibles suite aux formations de salle. Tous ces éléments complétaient ma recherche sur la valorisation des métiers de salle en apportant un élément important, à savoir que les équipes des écoles FERRANDI étaient conscientes de ces manques et de ces possibilités d'évolution et de modernisation et que ce métier avait toute sa place dans une institution de formation comme FERRANDI-Paris.

De ce fait, j'ai organisé une nouvelle entrevue fixée au 2 mai 2018 avec Guylaine Beausang et Marie-Hélène Robert-Moutawakil afin de voir comment nous pourrions commencer à travailler sur la commande de Monsieur de Monte. .

²³ Terme utilisé par Frédéric Brugeilles, sociologue et psychosociologue, consultant et chercheur intervenant au Cnam, cours master ATDC, janvier 2018

Le terme d'innovation, dans sa définition originelle, est « l'action de chercher à améliorer constamment l'existant »²⁴. L'innovation vient du mot latin “innovare” qui signifie revenir à, renouveler. Innovare quant à lui est composé du verbe « novare » de racine « novus », qui veut dire changer, nouveau, et aussi du préfixe « in », qui indique un mouvement vers l'intérieur. L'innovation est avant toute chose un « mouvement », donc un processus. Dans le secteur des métiers de service, j'ai du mal à trouver une réponse, une image, une résonance concrète de cette notion. C'est un métier de relationnel et d'accueil, fondé sur des rapports humains principalement et j'ai des difficultés à me projeter dans une « innovation ». Dans une salle de restaurant, nous ne créons pas un produit palpable comme en cuisine, le service reste en premier lieu une relation de personne à personne régie par des codes et l'équipe en salle a pour mission non seulement de créer une atmosphère, une ambiance, mais également de valoriser les produits et le travail des équipes aux arrières. Les équipes en salle ont la responsabilité de faire vivre au client une expérience, un moment unique que les éventuels problèmes survenus durant la matinée, le service, les tensions éventuelles existant au sein de l'établissement, la fatigue des équipes ne doivent en aucun cas venir entacher. L'espace de restaurant doit être le plus approprié pour que les clients prennent plaisir à déguster leur repas, même si derrière c'est le chaos.

Pour ce qui est des outils numériques, ils peuvent être un élément moteur dans la dynamique du « comment former différemment ? » comme nous le montre la campagne média sur les nouveaux lycées professionnels lancée par le ministère de l'Éducation nationale et de la Jeunesse pour valoriser la transformation du lycée professionnel, « *pour lutter contre les idées reçues, le clip insiste sur les formations aux métiers d'avenir et sur la transformation des enseignements : liberté de choisir progressivement son métier, accompagnement plus personnalisé et méthodes pédagogiques innovantes* »²⁵.

Le postulat selon lequel le numérique changerait d'emblée les apprentissages ou induirait une telle liberté pour l'apprenant que les conditions d'apprentissage en seraient bouleversées est sans doute illusoire²⁶.

Il demande une mise en place importante de formatage et de mise en scène pour pouvoir être utilisé correctement et efficacement. Le virtuel peut remplacer certains environnements, mais le ressenti physique, l'intelligence du corps²⁷ que l'on peut avoir dans la réalité ne peut être, à ce jour, retranscrit et percevable via les

²⁴ wikipédia

²⁵Article Education.gouv.fr, *Nouveau lycée professionnel : mieux faire connaître cette voie vers l'excellence*, janvier 2019, webographie

²⁶ G Renaud et P Olry, « Le formateur et le numérique : conditions d'une rencontre », *La formation à l'épreuve du numérique*, Hors-série AFPA, Education permanente, 2013

²⁷ Guy Jobert, intervention cours master ATDC, novembre 2017

technologies numériques. Ce travail de relationnel n'est pas évident à mettre en scène virtuellement dans un domaine où les personnes rencontrées sont toujours différentes avec des attentes diverses et très personnelles. La mise en image du contact physique, du ressenti, de la subjectivité, des réactions des personnes face à notre comportement, notre regard et tout les éléments non-verbaux de notre comportement est loin d'être aujourd'hui maîtrisée. Ce qui fait la spécificité de ce métier relationnel est la singularité de la relation, de l'expérience, de la situation.

Rencontre du 2 mai 2018 (Marie-Hélène Robert-Moutawakil, Guylaine Beausang).

- Présentation du contenu de ma mission (création d'une formation innovante en salle)
- Désignation du chef de projet (moi-même)
- Importance de différencier cette formation de celles existantes au sein de l'école, comme le nouveau BTS Management en Hôtellerie Restauration, option A, management d'unité de restauration (MHR) ou encore la formation Bachelor Management hôtelier et Restauration..
- Retour sur l'atelier « Comment rendre les métiers liés au service plus attractifs auprès des jeunes ? ». Cet atelier a regroupé 16 personnes pour travailler sur le sujet durant une heure trente. Il serait donc intéressant de travailler avec ces personnes (volontaires lors de la journée pédagogique). Je commence à voir comment mettre en place une intervention au sein de mon établissement en proposant aux personnes en question de participer à des groupes de réflexion. Suite à mon envoi d'un mail d'invitation, 80% ont répondu favorablement.

J'ai cherché un moyen de relier la commande qui m'était faite avec l'environnement de la restauration en crise. Puisque les réponses ne sont pas à priori dans l'école, je pense qu'il serait intéressant et pertinent dans un contexte de difficulté de recrutement en entreprise et aussi à l'école, de comprendre pourquoi il y a des freins pour ces métiers de service, dans l'image, dans la compréhension du contenu de l'activité, dans l'attractivité. J'ai donc revu toute « ma copie » et j'ai travaillé sur le métier, les acteurs de notre métier, l'environnement professionnel et de la formation, la valeur ajoutée des métiers de salle dans un restaurant. Pour pouvoir agir sur la compétence des personnes il faut aussi agir sur leur environnement²⁸.

Pour ce faire, j'ai décidé de proposer une intervention autour d'ateliers de réflexion sur les métiers de la salle. L'objectif était d'identifier les écarts entre le travail sur le terrain (travail réel) et le travail enseigné (travail prescrit) dans nos écoles et nos formations. Les différentes compétences nécessaires à nos futurs professionnels et éventuellement manquantes dans nos formations pourraient ainsi y être incluses. Je pense qu'il sera important de bien nommer la compétence pour que toutes les

²⁸ *Les ingrédients de la compétence : un exercice nécessaire pour une question insoluble*, Yves Schawrtz, Education permanente n°133, 1997

personnes aient la même représentation et celle de François Hubault²⁹ me semble claire et bien parlante « *S'aventurer là où on ne sait pas avec ce que l'on sait* ». De même Philippe Zarafian définit la compétence comme « *la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité* »³⁰. Il montre que les personnes sont reliées entre elles et que le collectif est important dans le modèle de la compétence. Cette mobilisation collective implique que les mêmes enjeux guident tous les acteurs et qu'ils en assument par conséquent les responsabilités. La prise d'initiative vient d'une personne capable d'imagination et d'inventivité, pour proposer une réponse adaptée à un événement. Elle est couplée au fait d'assumer des responsabilités, obligeant la personne à s'engager dans ce qu'elle fait. Un autre point est la communication qui passe par la capacité à savoir expliquer ce que l'on fait.

Le 8 juin 2018, je présente ma première fiche projet. Mme Robert-Moutawakil me suggère de revoir mes différents intervenants qui, selon elle, ne devraient être que des formateurs de salle. Cela m'interroge car, à mon sens, l'école et les formations doivent s'appuyer sur tous les « types » de formateurs pour viser une complémentarité dans l'enseignement. Les apprenants acquièrent ainsi une vision élargie de l'apprentissage, du métier et développent une adaptabilité, une ouverture d'esprit, une curiosité professionnelle et personnelle qui pourront leur permettre de se fondre dans tous types d'environnements.

La commande est précisée : « Une formation novatrice pour l'image de l'école, formation haut de gamme, dans l'esprit des responsables de salle dans des restaurants « branchés », nouvelle cuisine et ambiance tendance. Mise en pratique des nouvelles attentes des métiers de salle axées sur la personnalité, le relationnel, la connaissance produit, le récit d'histoire autour des produits (storytelling), la personnalisation de l'offre. Qualités évoquées pour ce personnel : malin, agile, relation client, personnalité ».

Organisation du travail :

- Deux groupes de réflexion autour de la créativité (brainstorming) durant le mois de septembre avec pour objectif d'en ressortir les éléments à travailler avec les apprenants, les attentes métiers, les nouvelles visions du métier, la réalité du métier.
- Dans un second temps, une réflexion sur les nouveaux modes d'enseignement et de pédagogie innovante pouvant être mis en place. (Réflexion sur l'alternance de la formation, le blended-learning, la réalité augmentée, la réalité virtuelle, l'association avec les entreprises partenaires). Créer une formation modulaire, séquençable, ce qui pourra permettre de la vendre différemment.

²⁹ Ergonome, intervenant-chercheur associé ATEMIS, intervenant cours master ATDC, janvier 2018

³⁰ Philippe Zarifian, sociologue français, *Le modèle de la compétence*, édition Liaisons, 2004

3.3 Entretiens avec des professionnels de la restauration et hypothèses

→ Formateurs et apprentis

En parallèle à cette démarche autour de l'AFEST, j'ai continué à réaliser des entretiens avec des professionnels en restauration pour recueillir des éléments sur la représentation de ce métier auprès de différents interlocuteurs. Pour ce faire, j'ai identifié un panel de personnes comme des professionnels, des jeunes dans le métier, des formateurs, des salariés de la CCI Paris-Ile-de-France. Mes échanges ont évolué au fur et à mesure sur une collecte d'informations sur le métier de salle, les évolutions de ce métier, les éléments pouvant expliquer le manque d'attractivité du métier, les attentes des professionnels concernant le personnel, les futurs recrutés, les jeunes en restauration.

Janvier 2018 : Rencontre avec le responsable de l'école FERRANDI Campus de Saint-Gratien, Monsieur Périer. Emmanuel Périer a été lui-même un professionnel de la salle et il se mobilise sur l'importance de valoriser notre métier. Il souhaite changer « l'image » de ses jeunes en formation, jeunes considérés comme issus d'environnements difficiles. Il a imposé un uniforme aux apprenants, leur a proposé des cours de théâtre, les rend curieux et ouverts sur la culture en les emmenant en projet dans des musées. L'image de l'école dans le quartier a évolué et de même, les entreprises partenaires dans l'apprentissage ont noté un changement au niveau du comportement des apprentis. L'uniforme peut être un accessoire de prestige. Le port d'une tenue distinctive va générer une nouvelle motivation : le jeune a un rôle à jouer pour représenter son école qui est aussi une marque. Les attitudes, les comportements sont inconsciemment conditionnés par cette tenue distinctive. Par ailleurs, le fait de devoir porter un uniforme gomme les différences de statut social. Le fait de porter la même tenue contribue également à renforcer l'esprit d'équipe et crée un sentiment d'appartenance.

Mais il est vrai qu'il a du mal à remplir ses sections de CAP restaurant ou Baccalauréat professionnel. Il m'a ensuite recommandé de rencontrer la personne responsable du centre de ressources dans son établissement, Adriana Quijoux. Depuis plusieurs années, avec une aide financière du conseil régional, elle a participé à la mise en place d'un accompagnement personnalisé au sein de l'établissement par une individualisation des parcours en apprentissage des jeunes qui ne sont pas dans ces formations par conviction. Je trouvais l'approche très intéressante, car en amont, avec les entreprises et des maîtres d'apprentissage partenaires, les équipes focalisaient la formation des jeunes, dans un premier temps, sur les besoins de « départ » de l'entreprise pour faciliter leur intégration. On leur donnait des connaissances professionnelles de comportement et de technique de base. Tout cela avant de passer à un enseignement sur des matières plus générales. Cela m'a conforté dans l'idée que des choses peuvent être mises en place pour valoriser le métier et changer l'image des jeunes dans cet environnement. J'ai donc proposé d'interviewer des jeunes apprentis entrés au CFA en septembre afin de recueillir leur témoignage quant à leur perception et leurs représentations du métier avant d'intégrer l'école.

J'ai donc contacté le professeur référent des apprentis de première année Baccalauréat professionnel commercialisation et service en salle de Saint Gratien, Madame Desné, formatrice en français. Hélas, ma démarche est restée vaine.

Cette aventure m'a montré que le milieu de la formation n'est pas particulièrement ouvert à un regard extérieur : le formateur, seul face à sa section, n'a pas forcément envie que l'on vienne voir ce qu'il fait. J'é mets l'hypothèse que cette demande d'interview a pu être interprétée comme une remise en question de la pratique du formateur. Cette défiance est un frein à une mise en discussion des pratiques. Elle fait partie d'un des modes de défense dans les groupes restreints³¹, le retrait.

J'ai échangé parallèlement avec d'anciens élèves qui travaillent depuis peu de temps dans le secteur professionnel afin de recueillir leur sentiment sur les écarts entre ce que l'on enseigne à l'école et la réalité du terrain, les difficultés rencontrées et les éléments qui devraient être nécessairement enseignés pour notre métier.

J'ai choisi de rencontrer de jeunes professionnels dans le métier, issus de la même formation (Bac professionnel restauration service et commercialisation), pour avoir un panel de postes, d'activités à la sortie de formation un peu diversifié.

- Charlotte Rousseau, commis au restaurant de l'Orangerie depuis huit mois, dans le palace parisien, Four Seasons George V.

La chaîne Four Seasons, d'origine canadienne, est une chaîne hôtelière d'établissements haut de gamme dans le monde. Le palace parisien est un de ses fleurons. L'établissement emploie 400 personnes. Charlotte est titulaire d'un baccalauréat professionnel, 2015, d'une mention sommellerie, 2016. *Interviewée le 05 février 2018*

- Nolwenn Charden, chef de rang au restaurant Di Como (restaurant indépendant Paris 6).

C'est un restaurant indépendant, avec une cuisine semi-gastronomique autour de la gastronomie italienne. Ce restaurant compte 8 employés. Nolwenn est titulaire d'un baccalauréat professionnel, 2017, après une expérience de six mois en Hongrie, elle est revenue en France. *Interviewée le 20 février 2018*

- Hugo Pantanella Malou, extra à la maison de l'Amérique Latine.

La Maison de l'Amérique Latine propose une offre de restauration gastronomique et une offre de panquets, gérées par Sodexo prestige.

Pour la partie restauration, Sodexo emploie 40 personnes.

Hugo est titulaire d'un baccalauréat professionnel, 2017, et depuis il fait des extras dans la restauration. *Interviewé le 05 mars 2018*

Suite à ces interviews, j'ai entrepris d'approfondir trois points sensibles de leur activité identifiés suite à l'analyse des entretiens : contenu de leur témoignage mais aussi manière dont ils ont témoigné, changements de ton de voix, valeur des termes utilisés, manière dont les personnes interviewées sont revenues plusieurs fois sur le sujet.

³¹ Anna Freud, *Le moi et les mécanismes de défense*, 1936

Ces éléments sont:

- la **relation dans les équipes de travail** durant les services.
 - le chef de cuisine ne respecte pas les commis au passe et s'adresse à lui d'une manière assez vive (mots, ton employé) et ses gestes peuvent traduire une certaine violence. Les commis sont seuls face à cette personne autoritaire, « *Ce n'est pas que des paroles, il y a aussi des attitudes, je ne suis pas là pour ramasser les plateaux lancés !* » « *Le chef crie* » (Charlotte). De même, Nolwenn a des difficultés avec un chef de rang plus âgé qui ne finit pas son activité, qui n'accepte pas qu'« une jeune » lui fasse un commentaire et reporte la faute et l'erreur sur les autres collègues, créant une situation inconfortable vis-à-vis du client et de la prestation proposée.
- le **manque de reconnaissance** dans le métier au quotidien qui est unanime pour les trois jeunes. Ils n'ont jamais de félicitations sur leur travail et leur implication alors qu'ils ont le sentiment de « s'investir à 200% ». « *Le chef ne respecte pas les commis et le responsable de salle ne les soutient pas* » (Charlotte). De même, le manque de considération des autres corps de métier de la restauration les démotive au quotidien. Ils regrettent le « *peu de retour sur le travail bien fait* ».
- l'**organisation du travail** au quotidien pour pouvoir être à l'aise. Charlotte et Nolwenn mentionnent le fait qu'il est important d'être autonomes, organisées et d'avoir le sens des priorités. Tout cela, elles l'acquièrent avec l'expérience dans les différentes situations : « *On doit apprendre à s'organiser, à voir l'importance des choses à faire afin de prioriser* ». Cela leur permet d'être plus à l'aise et de ce fait, d'oser faire d'autres activités, mais elles indiquent « *qu'elles n'ont pas le droit de se tromper* »³².

Il me semblait important de comprendre leurs remarques et leur quotidien en entreprise afin de travailler par la suite sur les compétences qu'elles mettent en œuvre pour travailler. J'ai donc réalisé une analyse de travail³³ sur l'action au passe d'un commis, la relation dans cet espace réduit, la manière dont il appréhende le chef, la hiérarchie, les collègues, la technique dont il a besoin pour bien réaliser son activité et enfin, la manière dont il doit appréhender les remarques, les commentaires faits sur son travail.

Pour ce faire, je suis allée observer l'activité au passe de Charlotte dans un restaurant de palace parisien durant deux services, un déjeuner et un dîner. Suite à cette observation filmée, j'ai eu un entretien d'approfondissement avec Charlotte autour des séquences vidéos afin de comprendre comment elle réalise son activité.

³² Termes entre guillemets repris dans les interviews

³³ Analyse réalisée durant la formation Master ATDC, sous l'enseignement d'Anne-Lise Ulmann, annexe 3

J'ai pu identifier des éléments indispensables à maîtriser à ce poste, éléments qui doivent prendre toute leur place dans la formation. Une partie de ces savoirs est ressortis de mon analyse et consultable dans les pages 21 et 22 de l'annexe 3.

J'ai pris conscience que, depuis plus de dix années, je formais les jeunes à un métier dont les codes n'ont pas forcément changé mais dont la réalité quotidienne a, quant à elle, bien évolué et pas forcément dans un sens positif. Mon enseignement est toujours très professionnel mais je n'y ai pas intégré la dimension environnementale actuelle. Cette réalité différente a remis en question ma vision métier et surtout m'a obligée à l'intégrer dans mon enseignement et à y être plus attentive.

L'évolution de la relation avec les commis au passe a évolué et il n'est, pour l'instant, pas possible de former en situations réelles reconstituées au restaurant d'application. Dans le secteur professionnel, le commis est en relation directe avec le chef et en cas de conflit, le responsable est rarement présent. Il a donc la responsabilité de gérer la situation, souvent dans le coup de feu. Lors des travaux pratiques au CFA, en revanche, ils sont encadrés par un formateur de salle avec le soutien d'un second durant le service. Il faudrait que la relation au passe avec le formateur de cuisine soit préalablement organisée en interdisciplinarité pour pouvoir mettre le jeune dans une situation proche de celle qu'il va effectivement rencontrer dans le milieu professionnel. Les professionnels de la formation sont en général plus bienveillants vis-à-vis des apprentis alors que dans leurs entreprises, ces derniers sont souvent confrontés à une violence verbale lors des services. Le formateur de salle est garant du bon déroulement du service et donc il est plus souvent dans la salle de restaurant à encadrer les jeunes et à les former et ne peut être présent au passe.

→ Chefs de cuisine

Dans ma démarche de recherche de compréhension des difficultés du métier en salle, il me semblait important d'avoir l'avis de chefs de cuisine sur la place des équipes de salle dans leurs établissements et leur perception de leur activité. J'ai donc rencontré trois chefs :

Régis Marcon, chef d'un restaurant 3 macarons au guide Michelin et hôtel, à Saint-Bonnet-le-Froid,

Eric Trochon, chef de deux restaurants et intervenant à l'école FERRANDI-Paris,

Christophe Raoux, chef exécutif du palace le Peninsula à Paris.

Lors des concours culinaires organisés à l'école FERRANDI-Paris, la présence de chefs de cuisine renommés, comme Régis Marcon, mandaté par le gouvernement pour valoriser l'apprentissage, le travail et les métiers, Eric Trochon, chef MOF¹ propriétaire de son restaurant, Christophe Raoux, chef exécutif dans un palace parisien, le Peninsula, ont été des interlocuteurs auxquels j'ai demandé ce qu'ils pensaient de la valorisation des métiers de salle et la réponse a été unanime, ils jugent cette valorisation nécessaire pour trouver du personnel mais n'ont guère d'idées sur la manière de la mettre en oeuvre. Régis Marcon a insisté sur le fait qu'en France les métiers ne sont pas valorisés, pas plus que les formations professionnelles et qu'il faut donc réagir. Éric Trochon, quant à lui, a trouvé une solution pour son nouvel établissement en ne prenant pas de personnel de salle. Pour Christophe Raoux : « *il faut absolument qu'il y ait une bonne cohésion entre la salle et la cuisine pour que le personnel se sente bien* ». Mais, même dans les Palaces, le manque de candidatures en salle se fait sentir.

Les trois chefs ont donc trouvé des alternatives faute de candidatures dans leurs établissements en dépit de leur notoriété professionnelle et de leur réputation. Ils ne savent pas comment arriver à recruter et surtout à donner une nouvelle perception du travail en salle et de l'importance de ce dernier. Certes, les intentions sont là : mettre en avant la relation de respect, valoriser les personnels, mettre en place des changements dans l'activité des équipes (tâches à effectuer), dans les conditions de travail (horaires), dans les relations professionnelles, dans la mise en avant des idées des personnels, mais elles restent lettre morte. Le travail est inchangé et la manière de le réaliser aussi. De plus, le respect des individus entre la salle et la cuisine est toujours un élément qui pose problème en entreprise car souvent peu mis en avant. La « guéguerre » entre la salle et la cuisine est toujours présente dans les établissements de restauration en dépit d'une prise de conscience de la profession à ce sujet.

Lors de mon observation au passe de Charlotte, commis, au Four Seasons George V, j'ai échangé avec le chef de cuisine, David Bizet, au sujet du travail en salle et du travail de commis. Il indique : « *la difficulté de travail dans ce type de structure est que le responsable de salle, le manager, passe son temps en front, avec les clients dans la salle et en oublie le travail des commis, la mise en place de ces derniers, ne la vérifie pas et durant le service, il va manquer du matériel, ce dernier sera mal nettoyé, et donc cela créera des sources de conflit au passe avec les commis en direct, car on ne peut pas dresser dans des assiettes sales ! Le manager ne vient jamais en cuisine. Ce n'est pas normal !* »

J'ai bien senti un manque de contact entre le chef de cuisine et les responsables de salle et j'émetts l'hypothèse que cela crée une fracture relationnelle compensée par la relation avec le commis qui est comme une sorte « d'exutoire » pour le chef en manque de lien avec le responsable de salle.

Le personnel de salle est confronté à deux dilemmes, la relation entre le *front* (salle de restaurant, clientèle) et le *back* (office, passe, cuisine, plonge), et la manière de

gérer tout cet environnement sans perdre de vue la réalisation du service proprement dit.

→ Syndicats et associations

Il m'a semblé important de contacter les professionnels impliqués dans le secteur, syndicats, associations et responsable de la CCI.

Mes tentatives de contact avec le GNI-SYNHORCAT, syndicat de la profession et les élus de la CCI se sont avérées vaines.

Je décide alors de contacter l' élu de la CCI, Président de l'école FERRANDI-Paris afin d'avoir son avis et sa vision sur le métier de salle, Monsieur Rigal. Sur les conseils de l'assistante du directeur de l'école, j'envoie un mail directement à monsieur Rigal. Je n'ai pas eu de retour direct de cette personne, mais, une réponse, lors d'une remise de prix de concours au sein du restaurant d'application par mon directeur qui m'annonce que « Monsieur Rigal ne pourra pas prendre le temps de me recevoir ». Je ne comprenais pas vraiment pourquoi et surtout comment Monsieur de Monte était au courant de ce message dont il n'était pas destinataire. Cela me laissait interrogative sur les différents circuits de communication et ce que cela induisait.

Rencontre avec Monsieur Marc-Olivier Raffray, directeur général du palace le Crillon, le 30 avril 2018. M. Raffray me donne des orientations sur la possibilité de créer une formation qui pour l'instant n'existe pas. Il me fait part de ses problèmes de recrutement en général et cela devient une vraie problématique d'entreprise. Il faut trouver une identité à cette formation pour que les candidats en comprennent le contenu et l'objectif mais également à quel métier elle prépare. Il me suggère de proposer des formations de « chef de rang palace, chef de rang luxe » allant jusqu'à évoquer une formation de Butler (majordome), dernière tendance pour les familles très aisées en Asie : le luxe c'est d'avoir un Butler !

Rencontre avec Monsieur Denis Courtiade, responsable du restaurant gastronomique d'Alain Ducasse au Plaza Athénée et président de l'association Ô Service, qui vient de fêter ses dix ans et qui promeut les métiers de salle dans les écoles mais le plus souvent des écoles hôtelières. Il a vu l'évolution du métier, la lourdeur de l'image des chefs sur le travail en salle, il est bien placé, car, au quotidien, il doit composer avec l'emblématique Chef Alain Ducasse. Sa vision de la valorisation du métier passe par une présentation accessible aux jeunes : se mettre à leur niveau, parler leur langage et comprendre leurs attentes aussi.

J'ai été confrontée à une implication plus ou moins affirmée des différents professionnels interviewés, avec le sentiment que tous sont conscients de la situation et la subissent. Il n'y a pas d'éléments fédérateurs, de lieux propices à une action concrète, à une écoute plus générale sur cette situation alarmante. Chacun

semble avoir une idée sur des solutions possibles, essaye dans son établissement, avec ses moyens, mais n'arrive pas à trouver une solution viable et pérenne.

→ Journaliste

J'ai décidé de compléter cette vision de l'image des métiers de salle par des échanges avec d'autres interlocuteurs et pour cela, j'ai eu un entretien avec une journaliste du secteur de la restauration. Elle s'est spécialisée dans la réalisation d'un hebdomadaire autour des métiers de salle qui sont peu souvent évoqués dans les médias professionnels comme le journal de l'Hôtellerie-Restauration ou Néo-restauration. L'intérêt des journaux professionnels va davantage vers le volant culinaire du métier que vers le service.

Rencontre le 12 avril 2018 avec Hélène Binet, journaliste indépendante, qui a créé son hebdomadaire en ligne, « un Œil en salle », pour parler des professionnels de restaurant côté salle. Depuis plus de trois ans, elle publie son hebdomadaire et elle commence à avoir une certaine notoriété dans le milieu de la restauration. Elle a affirmé que « *la profession en salle n'est pas prête à fédérer* car très divisée et regroupant trop de personnalités différentes et individuelles. » La diversité des établissements ne permet pas d'identifier clairement le contenu du métier en salle. Le métier de salle est « *un art abstrait* » contrairement à celui de la cuisine. Les professionnels sont dans une relation de « *séduction* » pour pouvoir trouver du personnel.

Ce qu'il ressort de cet échange est l'importance de ne pas cloisonner les métiers dans leur présentation et leur médiatisation, mais de trouver davantage de liens pour que le travail collaboratif des équipes de salle et de cuisine soit mis en avant. L'un des métiers ne peut exister sans l'autre et vice versa. Il serait intéressant de mettre les chefs médiatisés à contribution dans ce passage d'informations et d'évolution du métier de la salle, de mettre leur notoriété médiatique au service de la profession pour essayer de faire évoluer l'image du travail en salle auprès du grand public.

→ Steward

Je me suis également rapprochée de professionnels de compagnie aérienne pour appréhender les différences de travail et d'image de ces métiers et en comprendre l'attractivité à la différence du métier de la restauration.

Rencontre le 28 février 2018 avec un steward, George S. travaillant chez Air France. Il m'explique que pour être steward chez Air France il faut suivre une formation autour de la gestion des personnes dans un avion, cette formation est très orientée sécurité. Durant cinq semaines de stage, les futurs personnels de cabine (PNC : personnel navigant commercial) reçoivent une formation sur le service, les vins, le service du fromage, le secourisme et un stage avec le GIGN pour appréhender des personnes, les immobiliser en cas de panique. La relation client est plus importante avec les clients de première ou business classes, avec lesquels il faut nouer des contacts. En business class, l'accueil est personnalisé, chaque client est appelé par son nom. Ensuite, il y a une formation tous les six mois (CRM : Customer Relationship Management) pour une mise à niveau des notions de sécurité. Il n'a pas le sentiment que son métier est plus valorisé, peut-être fait-il rêver par les voyages, l'avion, la tenue professionnelle. Les conditions de travail ne sont pas forcément très évidentes surtout sur des vols long courrier. Il y a certaines dérives aussi dans le métier entre autres autour de l'alcool à bord des avions. Un autre point qui a attiré mon attention est la relation entre les différents personnels dans un avion. Entre les pilotes et le personnel en cabine, il n'y a pas de relation, pas de lien d'appartenance. Comme me le dit George, « *ce sont deux métiers et corporations différentes* » avec un certain dédain des pilotes qui se sentent supérieurs aux autres personnels. Pour lui, n'étant pas chef de cabine, il ne côtoie jamais les pilotes.

Cette profession renvoie au grand public une image de voyage, de plaisir, de découverte, alors que la réalité est tout autre. Mais lorsque l'on évoque le métier d'une hôtesse de l'air, les premières images qui nous viennent à l'esprit sont une tenue impeccable, une jolie femme, grande et élégante, dont le métier permet de voyager, de parler plusieurs langues. Ces images véhiculent une impression de connaissances larges et variées, de richesse culturelle. Le côté « service » ne vient pas directement au premier plan.

→ Responsables de salle

Il m'a semblé plus que nécessaire aussi, d'échanger avec des professionnels de salle encadrant des responsables de salle de restaurant.

Rencontre le 1^{er} mars 2018 avec Grégory Anelka, restaurateur qui vient d'ouvrir son restaurant en association avec deux cuisiniers et vient d'obtenir une première étoile au guide Michelin. Dans son équipe de salle, il n'a pour l'instant que des personnes de sa famille. Il a du mal à trouver du personnel qui corresponde à ses attentes. Il me fait part de ses réflexions sur les jeunes dans le métier et me dit du haut de ses 29 ans « *dans la mentalité française, tu n'as pas de crédibilité si tu es jeune !* ». Pour lui, il faut des mentors dans le métier pour donner envie de travailler dans un restaurant, des exemples, des personnes qui vont vous valoriser. Il y a un besoin de s'identifier à un professionnel, d'avoir la même vision, les mêmes valeurs. Grégory pense qu'il faut : « *donner envie aux gens pour qu'ils nous le redonnent* ». Faire un métier de passion, assurer son travail et être honnête sont les valeurs professionnelles qui le guident.

Rencontre le 5 mars 2018 avec Claire Sonnet, 33 ans, responsable de salle au restaurant gastronomique du Crillon, l'Ecrin. Elle m'explique que pour pouvoir motiver ses collaborateurs, elle les implique en leur proposant d'aller voir et découvrir des services différents dans des palaces parisiens, aller chez un concurrent, un autre palace comme le Plaza Athénée par exemple, d'aller vivre une expérience dans un autre service en tant que client. Elle organise des visites chez les fournisseurs mais tout cela n'est réalisé que sur le temps personnel des employés. Elle peut le faire car elle a une équipe restreinte et son restaurant n'est ouvert que le soir du mardi au samedi. Elle accorde beaucoup d'importance au fait de créer une équipe, et que cette dernière soit à l'image de son responsable qui se doit d'être l'exemple, il faut « être là, être présent, être soutien de son équipe ». Une formation en sophrologie a été d'une réelle aide et lui a donné des outils pour lui permettre de tenir toute la journée et de supporter la pression (comme des micro siestes par exemple). Elle souligne également des différences entre les métiers en restauration. Par exemple, les cuisiniers n'ont plus de notion du temps quand ils sont au travail (dans l'environnement de travail au Crillon, les cuisines sont en sous-sol et ne voient pas la lumière du jour).

Hypothèses

Tous ces entretiens ont fait ressortir un besoin de valoriser les métiers de salle par nécessité économique dans un premier temps. La profession manque de Mentors visibles (sauf quelques exceptions comme Denis Courtiade au Plaza Athénée, Frédéric Kayser au Bristol).

La demande de la profession, quant à la nécessité de former du personnel de salle, est forte mais comment les attirer dans ces formations ? Dans mon hypothèse, l'école pourrait être l'institution dans laquelle il faudrait débattre de ce problème avec des professionnels, car les acteurs de la profession sont trop individualistes par manque de groupements forts (syndicats, associations).

Une majorité des différents personnels (formateurs, administratifs) de l'école est consciente de cette fracture entre le milieu professionnel et le positionnement de l'école FERRANDI-Paris. J'é mets l'hypothèse que, pour l'instant, la direction ne perçoit pas la nécessité de s'impliquer sachant que ces métiers n'ont pas « bonne presse », et essaye de trouver d'autres voies pour se développer.

3.4 Passage de la commande à la demande et mise en place d'une intervention.

Au vu des analyses précédemment menées, je me devais de prendre du recul pour essayer d'aborder de manière différente ce rapport au métier de salle dans un environnement complexe, pour que l'école puisse faire évoluer cette image peu valorisée. Pour ce faire, il me semblait important de remettre au centre du débat, le travail des équipes dans un restaurant et d'arriver à mettre en place un espace d'échanges autour du travail réel. Le rôle premier des CCI est de répondre aux besoins des entreprises et dans ce contexte, l'école FERRANDI-Paris peut occuper

une place importante pour aider les entreprises à trouver du personnel compétent en cuisine et en salle, en formant des personnels au plus près des attentes de la profession. A ce titre aussi, elle peut aussi contribuer à un changement de mentalités pouvoir répondre aux attentes nouvelles des personnels. Le monde évolue et la restauration devrait revoir ses méthodes de travail pour pouvoir accueillir ses nouveaux collaborateurs. Les nouvelles valeurs³⁴ d'aujourd'hui sont

- l'autonomie dans le travail (c'était auparavant la sécurité de l'emploi),
- la recherche de sens dans son activité,
- faire et voir les résultats directement, sans attendre longtemps.

L'école est au cœur d'un système tripartite entre l'apprenti et l'entreprise et pourrait accompagner les entreprises dans leur transition professionnelle pour leur permettre de mieux appréhender leurs nouveaux collaborateurs.

Je ne sais pas si la solution à tout cela est de proposer une nouvelle formation en salle, mais en tous les cas, il pourrait être intéressant de mettre en réflexion ces hypothèses auprès des différents acteurs du secteur de la restauration, de l'hôtellerie et de la formation.

Le 4 juillet 2018, j'ai donc réalisé une fiche projet³⁵ relative à la mise en place de mon intervention. L'objectif était d'imaginer une ingénierie de formation innovante en impliquant activement au sein d'ateliers des professionnels de la restauration. L'objectif de cet atelier est de réfléchir à la valeur ajoutée des équipes de salle dans un restaurant.

J'ai donc prévu deux regroupements avec des professionnels en entreprise, à l'école FERRANDI-Paris. La première réunion serait un débat sur les différents métiers de salle et leur valeur ajoutée. Parallèlement, il m'a semblé nécessaire de réaliser une analyse de travail autour d'une équipe de salle qui permettrait également de nourrir la seconde réunion avec des éléments concrets de travail observé en situation réelle. Mettre mes observations en débat avec les éléments ressortis du premier atelier devrait peut-être nous permettre d'identifier des compétences ou des éléments que l'on pourrait intégrer dans une formation ou au contraire qui ne peuvent évoluer que par des changements en entreprise.

³⁴ Pierre Veltz, sociologue et économiste, conférence à l'Université Ouverte des Compétences, Octobre 2018

³⁵ Fiche projet consultable en annexe 4

3.4.1 Observation à l'Epi Dupin

Je planifie une rencontre avec l'équipe de salle de l'Epi Dupin pour le 30 août 2018, sachant que mon intervention avait été calée avec Monsieur Pasteau, chef de cuisine.

J'ai rencontré dans un premier temps le responsable de l'équipe de salle pour lui présenter ma démarche, mon intention lors de l'observation, les objectifs que je poursuivais et le cadre de l'action.

- J'ai particulièrement insisté sur le fait que cette observation ne peut avoir lieu que si toute l'équipe est d'accord
- Elle peut s'arrêter à tout moment si les personnels observés le souhaitent
- Si les personnels refusent que j'évoque certains éléments observés, je respecterai leurs décisions.
- Suite à cette observation, je réaliserais une analyse de travail que je leur présenterais en premier lieu pour avoir leur accord quant au contenu ce qui en fera le reflet d'une équipe de travail, d'un collectif³⁶.

Pour ce faire, je ne me suis pas présentée comme formatrice à l'école FERRANDI-Paris, mais comme une personne reprenant des études et devant réaliser une analyse de travail dans le cadre d'une démarche d'ingénierie pédagogique destinée à mesurer la faisabilité et la pertinence d'une nouvelle formation de salle. J'ai conscience que la manière dont on se présente va influencer l'interlocuteur quant aux objectifs poursuivis. Je leur ai demandé de m'appeler Céline pour faciliter le contact. Les trois hommes en salle, Mickaël le responsable, Bertrand le chef de rang et Jordan le second chef de rang m'ont accueillie très ouvertement et ont accepté avec plaisir en partant du postulat que je ne pouvais que leur apporter quelques choses en plus par rapport à leur travail. Néanmoins, Mickaël m'a avoué à mon départ, qu'il s'inquiétait de mes intentions (ma venue était en lien avec son patron, le chef). Il craignait une observation apparentée à une forme de surveillance. Après clarification, cela m'a permis de gagner encore davantage sa confiance.

La date retenue pour l'observation est le 11 septembre 2018 à partir de 9h.

Avant d'aller observer les équipes, j'ai anticipé mon travail de prise de note de leur activité et je me suis préparée des feuilles avec des grilles chronologiques avec un séquençage de 10 minutes en 10 minutes pour chacune des personnes de l'équipe (3). J'ai également prévu des plans de salle vierge pour pouvoir noter les réservations, les évolutions durant la matinée et la réalisation du service. J'étais

³⁶ Terme utilisé lors de l'échange du 23 juillet 2018, Sandro De Gasparo, Ergonome consultant-chercheur chez ATEMIS

équipé de surligneurs, stylos de couleur, une montre avec un chronomètre. J'ai essayé de m'imaginer comment je pourrais noter tout ce que j'allais voir.

Le 11 septembre 2018, je me devais d'être présente en même temps que le responsable de salle, Mickaël, qui devait commencer sa journée à 9h, de ce fait, je suis arrivée au restaurant à 8h45 et Mickaël était déjà arrivé depuis 10 minutes. Il m'a justifié cela car « il voulait être prêt ! ». Ce que je peux comprendre, lorsque quelqu'un vient dans votre environnement de travail pour vous observer, même avec la plus grande bienveillance, on ne peut pas s'empêcher de faire attention. Je me suis, pour la première fois, retrouvé dans une posture d'intervenante externe, à prendre du recul sur mon observation, sans jugement, en ouvrant bien les yeux comme une personne qui découvre le métier afin de ne pas influencer mon observation. Je devais avoir un regard sans enjeux évaluatif. « Le principe de cette observation sera de comprendre le travail à travers les personnes qui le font »³⁷.

Le reste de l'équipe devait arriver à 10h.

Je me suis installée sur une table client, la table haute à côté du bar, durant la matinée pour ne pas déranger et j'avais une vision sur tous les espaces de travail de l'équipe à l'exception du sous-sol où se trouve la cave à vins, le bureau et les vestiaires.

J'étais donc présente durant la matinée pour la mise en place, j'ai déjeuné avec toute l'équipe (salle et cuisine) et durant le service, je me suis positionnée au bar pour ne pas trop déranger le passage et le service.

Toute l'équipe a été bienveillante à mon égard, mais je ne devais pas oublier qu'en raison de ma présence, les attitudes des personnes ne seraient pas exactement comme d'habitude. La présence d'un observateur change toujours la situation³⁸.

3.4.2 L'analyse de travail sur le terrain

L'observation, que j'ai effectuée, s'est déroulée mardi matin réouverture après le weekend, durant une matinée et un service dans un restaurant bistrannique dans le 6^{ème} arrondissement de Paris, restaurant l'Epi Dupin. Mon observation est réalisée avec l'équipe de salle, composée de 3 personnes (un responsable, Mickaël et deux chefs de rang, Bertrand et Jordan).

Dans le quartier de la rue Dupin, on trouve de nombreux concurrents directs à l'Epi Dupin qui offrent également une restauration bistrannique, de bistro, à thème (asiatique, italien...), une grande surface (la Grande Epicerie) qui propose des offres variées au déjeuner et des boulangeries avec une offre snacking.

³⁷ Anne-Lise Ulmann, intervention master ATDC, décembre 2017

³⁸ Ibid.

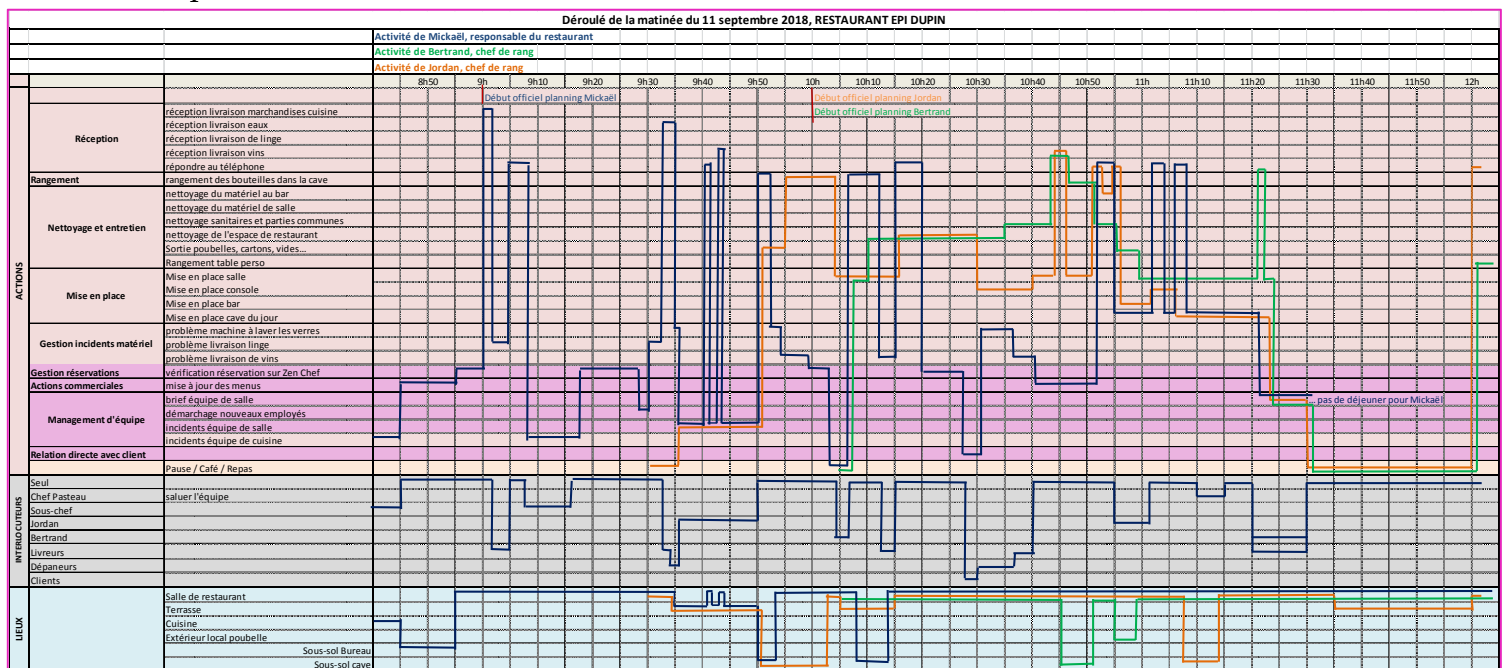
Cette concurrence importante oblige monsieur Pasteau, chef propriétaire, à mettre en avant son identité forte autour du respect de l'environnement, de la prise en compte de la provenance des produits, du respect des ressources et du travail sur l'optimisation de ses productions vers le zéro déchet. La clientèle du déjeuner est une clientèle de quartier, d'affaires et le soir de touristes principalement asiatiques.

J'ai voulu dans un premier temps réaliser une schématisation de l'activité durant une matinée de mise en place, de 8h45 (arrivée du responsable) à 12h (ouverture du restaurant). J'ai donc utilisé un code couleur, bleu pour le responsable Mickaël, vert pour le chef de rang plus ancien, Bertrand, et orange pour le chef de rang plus nouvellement embauché, Jordan.

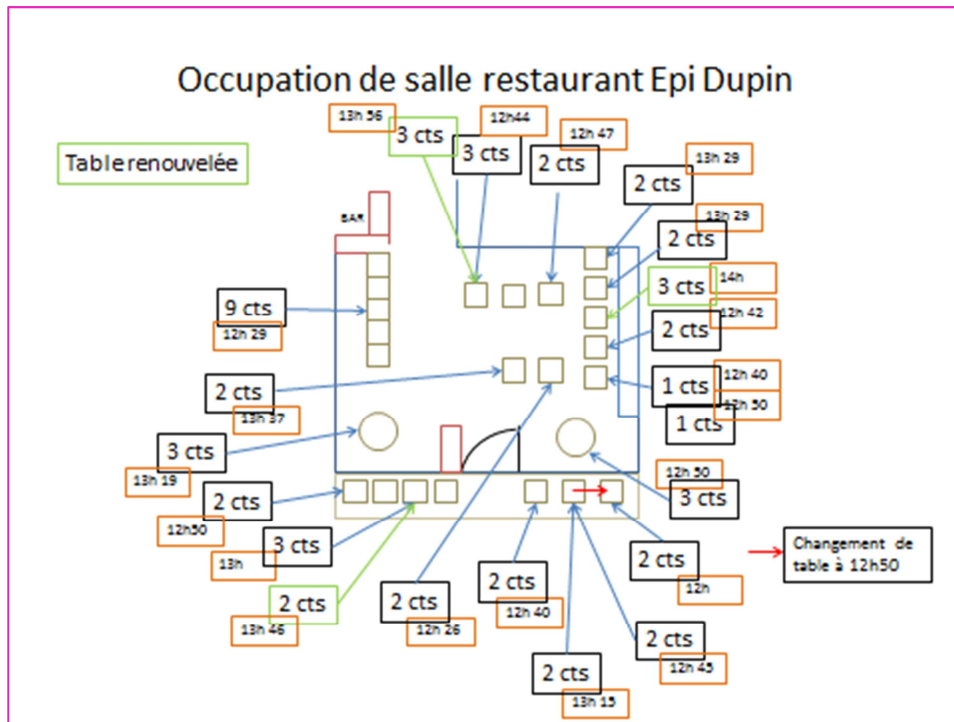
Dans une première colonne, j'ai identifié les différentes activités réalisées durant cette matinée et ensuite, j'ai formalisé les activités de chacun des membres de l'équipe par un trait horizontal en prenant en compte le temps réel de chacune d'entre elles.

Il me semble intéressant aussi de mettre en lien ces activités avec le relationnel entre les différents interlocuteurs identifiés dans la zone bleue clair.

La dernière zone nous permet de visualiser les déplacements dans les différents espaces du restaurant.



J'ai aussi retranscrit le déroulé de service en indiquant sur un plan de salle la rotation des tables en fonction des différents clients venus lors de ce déjeuner.



J'ai ensuite pris un peu de recul pour identifier les différents points sur lesquels j'allais porter mon analyse. J'ai eu besoin d'un œil externe et plutôt habitué à ce type d'activité et mon tuteur de mémoire, ergonomiste, m'a été d'une aide précieuse pour me donner les clés pour pouvoir « interpréter » de tels schémas. Il m'a appris à poser mon regard, m'arrêter sur une situation, sur un changement d'activité, car c'est ce dernier qui révèle des éléments d'analyse.

J'ai donc réalisé une analyse découpée en quatre grandes phases :

- Les séquençages d'activités durant la matinée et le travail d'équipe
- Les tâches du matin et leur importance
- La relation avec l'équipe de cuisine
- La fluidité du service et l'entraide dans l'équipe.

Je me devais de préparer mon analyse pour pouvoir la présenter à l'équipe de l'Epi Dupin le 16 octobre 2018³⁹. Mais je n'étais pas très à l'aise avec cet exercice ne maîtrisant pas encore totalement l'analyse du travail. J'ai mis en avant les éléments qui m'ont semblé intéressants, les moments de plaisir, de tensions, de dérangements dans les activités, le temps de travail sur une action par exemple.

³⁹ Retranscription de la restitution disponible en annexe 8

Présentation de l'analyse à l'équipe observée

Dans le cas de la présentation d'une analyse de ce type, il est conseillé de le faire en individuel pour avoir un retour direct de la personne sur nos hypothèses et nos questionnements plutôt qu'en grand groupe. Pour une question de temps et de respect de leur travail, j'ai préféré faire ce retour en présence de toute l'équipe en leur demandant de venir plus tôt que leur horaire habituel.

Cette restitution était également un moyen pour moi d'approfondir voire d'éclaircir certains éléments de ce que j'avais pu observer afin ma présentation de cette observation au groupe de travail soit étayée par les commentaires de l'équipe.

Cela a permis de mettre les personnes présentes en action, j'ai créé une dimension factitive⁴⁰ qui leur a permis de parler pour agir, dans un second temps. En effet, suite à ma venue, j'ai reçu un texto du responsable m'informant que notre échange avec l'équipe lui avait permis de mettre de nouvelles actions en place, entre autres, d'être plus attentif au briefing d'équipe et surtout à l'écoute de ses collaborateurs et de leurs remarques pour faire évoluer leur travail. Cela veut dire que l'équipe s'est mise en action suite à une parole posée autour de leur travail.

3.4.3 Première réunion de réflexion du 17 septembre 2018

Pour cette première réunion de réflexion⁴¹ autour de la valeur ajoutée des personnels de salle, il m'a semblé important de convier des participants reflétant une certaine mixité professionnelle afin d'avoir un panel d'expériences diverses. Pour cela, j'ai convié des responsables de salle de restaurants gastronomiques indépendants, de palaces parisiens, des chefs de cuisine de palace parisiens et de restaurant indépendant, des patrons chefs de cuisine ou responsables de salle, des employés de salle, des chefs de rang issus d'une formation de restauration, des chefs de rang novices, des chefs de rang expérimentés, des commis de salle et des formateurs en enseignement général et technique (salle et cuisine) de l'école. Ils étaient au nombre de seize.

J'ai ensuite réfléchi à ma manière d'aborder le débat afin que les professionnels présents n'aient pas de sentiment de redite par rapport à leur propre réflexion sur le sujet, car eux aussi, s'interrogent sur ces problématiques de recrutement, étant les premiers concernés. Il m'a semblé important de représenter sous forme de schéma, la complexité du système de fonctionnement d'un restaurant actuel avec tous les paramètres qui interfèrent dans l'activité. Je pense que cela donne une

⁴⁰ Damien Cru, intervention au master ATDC, mars 2018

⁴¹ Déroulé prévisionnel de la réunion en annexe 5

cartographie claire des éléments qui influent sur le travail du restaurateur, permettant ainsi à tous les participants d'avoir une vision globale de leur environnement quotidien et de faire des liens.

Ce schéma⁴² comprend quatre segments identifiant les changements d'environnement du point de vue des modes de consommation, des modes de communication, des postures et de la réglementation qui impactent le quotidien des restaurateurs, des chefs d'entreprise, des employés et des formateurs dans le métier. L'objectif est, à terme, de pouvoir apporter des propositions pour « faire face » à ces changements.

Après avoir présenté ce schéma, j'ai mis en débat les différents éléments du changement afin que les participants donnent des exemples de leur quotidien.

Par la suite, autour d'un World café, répartis en trois sous-groupes (la mixité professionnelle des groupes avait son importance pour créer des échanges et du débat), les participants ont renseigné sur paper board, des fiches sur les différents postes des équipes en salle avec trois items à compléter : les activités réelles inhérentes au poste, la valeur ajoutée du poste au sein d'une équipe de restaurant et les freins le plus souvent mentionnés pour occuper ce poste. Le fait de créer des sous-groupes, de générer des déplacements dans l'espace, d'imposer un timing précis de rotation, de favoriser un travail collaboratif, chaque sous-groupe ayant à compléter les écrits du précédent crée une dynamique au sein de l'atelier

Au terme de cet exercice, j'opère un regroupement et initie une mise en débat des éléments produits. Il s'agit de produire un nouveau schéma identifiant les différents impacts de ces changements⁴³ dans notre quotidien de travail afin, éventuellement, de proposer des « solutions » concrètes pouvant y être apportées soit dans la formation soit directement dans l'environnement de l'entreprise.

Analyse et hypothèses

Cette première réunion a amorcé un processus de réflexion dans lequel il me semblait important d'associer les professionnels et les formateurs de l'école.

Je craignais que mon identité professionnelle ne prenne un peu le pas sur l'animation de la réunion, or, « l'identité est une utopie, elle est toujours en mouvement, en fonction de l'activité »⁴⁴, et avoir réussi à me positionner en tant qu'animatrice, médiatrice dans cet atelier, bien que partie prenante du sujet est une belle évolution de ma posture d'intervenante. Cela m'a permis de modifier mon

⁴² Schéma présenté en annexe 6

⁴³ Schéma présenté en annexe 7

⁴⁴ François Hubault, Ergonome, maître de conférences au Centre d'éducation permanente de l'université Paris I Panthéon-Sorbonne, intervention janvier 2018, master ATDC

point de vue sur le travail en restauration du fait de mon positionnement différent dans cette intervention.

Un point important aussi lors de la mise en place de cette première réunion a été les attendus de ce débat. En effet, lors de l'écriture de la fiche projet, j'avais déjà en tête des idées sur les éléments qui allaient être apportés par les professionnels durant les échanges, ce qui pouvait fausser mon écoute et mon animation. Le fait de « poser » (dans un petit carnet) mes idées et attendus m'a permis de prendre du recul et d'être donc attentive aux apports des personnes, d'avoir une écoute active, d'être curieuse de ce qu'ils allaient m'apporter.

La mise en place d'un cadre organisationnel, de confidentialité a été aussi un élément important dans la réalisation de cet atelier de réflexion permettant la mise en place de conditions pour que les personnes se sentent en sécurité dans le groupe.

Pour l'animation de cet atelier, il y a eu un passage un peu difficile. En effet, après l'animation World café où tous les participants étaient en action, debout, le fait de les repositionner assis, en grand groupe, pour les faire rebondir sur une thématique nouvelle a généré un moment de flou. Cette transition n'a pas été évidente à gérer. Il y a eu un « blanc », un silence qui m'est apparu comme déroutant dans un premier temps, mais par la suite, j'ai réalisé que ce silence était un silence plein⁴⁵, propice à l'élaboration et à la réflexion. Cela m'a permis de poser mon écoute, d'attendre les participants, de comprendre qu'il ne faut pas toujours apporter des éléments et que le silence n'est pas forcément négatif.

Un autre élément important durant cette réunion a été la gestion de la parole, l'écoute interpersonnelle et la relative équité dans les temps de parole. Il m'a fallu gérer des personnalités différentes en sollicitant des participants plus ou moins à l'aise à l'oral, et plus ou moins prompts à affirmer des prises de position face à des personnalités fortes du microcosme professionnel. Par exemple, il ne m'a pas été facile de donner le même espace de parole au chef de rang alors que le responsable, lui, n'hésitait pas à intervenir.

Cette réunion de réflexion a permis dans un premier temps de prouver que le sujet intéresse les professionnels qui ont répondu présents, au vu du nombre de participants et de l'hétérogénéité des personnalités. J'é mets l'hypothèse qu'ils sont venus avec des attentes qu'ils n'ont pas forcément identifiées mais sans doute avec le besoin d'échanger, de sortir de leur environnement professionnel pour pouvoir parler de leur métier hors des murs. Un des points révélateurs de ce besoin de prise

⁴⁵ Terme utilisé par Catherine Besse, Consultante - Psychosociologue et sociologue clinicienne, intervenante au master ATDC, octobre 2017

de recul a été la mise en évidence de la similitude des problèmes de chacun dans leur environnement immédiat de travail bien qu'ils gravitent dans des structures très différentes les unes des autres tant par la taille que par la forme et a fortiori la renommée.

Les formateurs présents ont été moins sollicités en raison des ateliers très orientés sur le métier mais ont néanmoins apporté leur point de vue et largement échangé lors du World café. Je suppose que cette réunion leur a permis de comprendre les enjeux des professionnels et qu'ils seront, par la suite, plus attentifs aux conditions de travail des jeunes lorsque ces derniers sont en entreprise (jeunes en apprentissage).

J'ai réalisé un compte-rendu de la réunion adressé par la suite à tous les participants. Ce compte-rendu m'a permis de mettre à plat les différentes remarques des participants de différents univers de la restauration.

- Les descriptions de poste et d'activité sont restées très théoriques avec un certain manque de précision ou de détail dans les différentes activités qui incombent au poste.
- Les éléments moteurs pour faire ces métiers sont l'autonomie, la diversité des activités, le relationnel avec les équipes et les clients, se sentir nécessaire dans l'activité et l'organisation du restaurant.
- A contrario, les freins du métier sont les horaires en coupure, la pénibilité, le manque de reconnaissance et de valorisation de son poste, le manque de respect en général et le manque de visibilité sur les valeurs du métier.

Faute de retours suite à cet envoi, j'ai eu le sentiment d'être un peu seule dans cette intervention. J'ai trouvé une résonance de ce ressenti dans cette citation : « La solitude ne vient pas de l'absence de gens autour de nous, mais de notre incapacité à communiquer les choses qui nous semblent importantes »⁴⁶. Je dois donc trouver les moyens de valoriser mon travail d'enquête.

3.4.4 Observation à l'Ecrin, restaurant gastronomique dans l'hôtel Le Crillon

Je voulais réaliser deux observations pour pouvoir présenter deux environnements différents lors de la seconde réunion de réflexion pour avoir deux situations différentes de travail en restaurant. Cette observation au Crillon avec les équipes de salle a été plus difficile à mettre en place sachant que le restaurant est principalement ouvert le soir et que les équipes commencent donc leur service

⁴⁶ Citation Carl Gustav Jung, psychiatre, 1875-1961

l'après-midi. J'ai pu rencontrer toute l'équipe encadrée par Claire, responsable, le 17 septembre 2018 pour présenter mon intention d'observation et l'objectif de cette dernière. J'ai donc pu échanger directement et individuellement avec les membres de l'équipe, Gautier, l'assistant de Claire, Romain, chef de rang nouvellement nommé, Manon et Elise, toutes deux commis. Toute l'équipe a validé ma démarche et m'a fait part de certaines pierres d'achoppement quant à leurs conditions d'embauche (écart entre ce qui leur avait été annoncé et réalité du terrain). Suite à ces échanges, j'ai donc prévu de venir les observer le 9 octobre 2018 durant le service du dîner.

Claire, le mardi, après deux jours de fermeture du restaurant arrive à 11h, en tant que cadre, elle n'a pas de suivi d'heures officiel. Je la rejoins donc à partir de 11h et la suis durant toute sa journée. Pour le reste de l'équipe les horaires d'arrivée s'échelonnent comme suit : 15h pour Gautier et Elise, 16h pour Manon et 19h pour Romain.

L'observation a été beaucoup plus difficile en raison du contexte particulier d'un Palace. En effet, la présence d'un observateur dans un environnement où le client ne peut être dérangé et où règnent la discrétion et la confidentialité peut sembler incongrue. De ce fait, je n'ai suivi Claire dans son activité que jusqu'au moment où elle s'est retrouvée en contact avec le client. Je n'ai pas eu la possibilité d'y participer, d'être au front office dans la salle de restaurant. Le client ne devait pas me voir, m'a gentiment expliqué Claire, car elle ne souhaitait pas avoir d'éventuels problèmes avec sa direction. Par exemple, durant l'après-midi, me sentant un peu inactive et frustrée de ne pas être un soutien pour l'équipe alors qu'il y avait de l'activité, j'ai voulu aider en portant un rack de couverts qui m'a été directement enlevé des mains par Claire me rappelant ma posture d'observatrice et m'indiquant également la présence de caméras dans l'enceinte de l'espace de travail.

L'organisation de travail était totalement différente à cause de l'agencement des locaux. Les cuisines sont en sous-sol et de ce fait, la relation entre les équipes de salle et de cuisine se fait par un talkie-walkie.

J'ai donc été « cloisonnée » dans l'office durant la totalité du service, n'ayant une vue sur l'activité que de l'intérieur du service, pas de notion de la relation client, juste des hypothèses et des éléments qui apparaissaient à travers les échanges avec Manon qui gérait le passe.

J'ai réalisé un schéma séquentiel⁴⁷ sur le déroulé de service avec le tempo de service des mets. Toutes les tables, dans le cadre d'un repas gastronomique dégustation, font l'objet de 6 à 8 services à dérouler dans un rythme et un tempo qui étaient scrupuleusement mis en place par Claire avec des timings de service pour chacun des mets.

⁴⁷ Schéma disponible en annexe 10

Elle a rappelé ce timing durant le briefing de début de service pour que cela soit clair en interrogeant les commis.

Sur ce schéma, j'ai ressorti les différents éléments qui ont créé quelques tensions perçues dans le back-office et dans les tons de voix, ainsi que des activités qui sont venues interférer dans le service, comme les clubs sandwiches pour les gardes du corps du client (identifié en vert).

Chronique de service L'Ecrin, Hôtel le Crillon

mardi	T5	T3	T6	T4	T7	T2 VIP	TAS	CAVE
17h30								
19h15								Briefing
19h50		Serviette						
		AB et menu						
20h			Tomate					
20h10		Calamar						
		Champignon et thé						
20h20		Pain	Serviette					
		Calamar	AB et menu					
20h30		Foie gras	Pain	Tomate	AB et menu			
20h40				Tomate	Serviette			
		Foie gras	Champignon et thé	Tomate	AB et menu			
20h50		Turbot		Champignon et thé	Tomate	Serviette		
21h		Ris	Turbot	Calamar	Calamar	AB et menu		
21h10		Dessert			Champignon et thé	AB et menu		
				Pain	Pain			

Annotations du schéma :

- depuis 17h30, accueil par Claire et Gautier des 6 clients pour la réunion suivi du repas
- Briefing
- Accueil clients pour la cave, tendu, problème avec la sécurité (hommes thai)
- Briefing Romain sur attente clients, menu, envoi, contexte de repas !! et information à Suzanne, sommelière
- Club sandwiches pour les garde du corps,
- entre-aide, envoi Suzanne (sommelière)
- Soucis d'encaissement pour la table en cave, géré par Claire
- Reste dans le passe car table pas débarassée
- Fromage annulé, impératif horaire

Extrait du schéma du service

Je n'ai pas eu la possibilité de continuer cette analyse et d'en faire un retour à l'équipe de l'Ecrin faute de temps et surtout par manque de prise de recul sur l'observation que je n'ai pas analysée aussi facilement. En effet, j'aurais eu besoin d'avoir un échange sur ce que j'ai observé avec les personnes concernées, mais mon planning ne concordait pas avec le leur. C'est un élément que je dois absolument prendre en compte dans mes engagements sur des observations d'activité, car l'équipe m'a fait confiance en me laissant partager son activité et je ne suis pas revenue lui faire un retour sur cette observation, comme je m'y étais engagée. Cet élément pourrait donc générer une défiance future.

Néanmoins, je suppose que mes questionnements auraient été orientés vers la priorisation des activités et la manière dont chacun d'entre eux décide de faire telle action en premier lieu alors que plusieurs activités doivent être réalisées. J'aurais mis l'accent sur les arbitrages⁴⁸ pratiqués et questionné les professionnels pour en comprendre la raison et surtout essayer d'en faire émerger leur raisonnement dans l'action.

⁴⁸ Terme d'Yves Schwartz repris par Guy Jobert, cours master ATDC, décembre 2017

Cette observation n'a pas fait l'objet d'autres développements dans mon intervention pour les raisons évoquées. Elle restera confidentielle pour l'instant.

3.4.5 La seconde réunion de réflexion du 22 octobre 2018⁴⁹

Les participants à cette seconde réunion devaient être les mêmes qu'à la première, ce qui n'a pas été totalement le cas. De nouveaux professionnels étaient présents et de ce fait, n'avaient pas l'historique de la première réunion.

Entre temps, un des professionnels avait vendu son restaurant car il ne se retrouvait plus dans ce qu'il faisait, ce qu'il proposait et surtout dans son travail au quotidien qui n'était plus source de revenu suffisant, ni de joie, en regard des soucis que cela lui causait (principalement dus à la gestion des équipes).

Cette réunion se découpait trois temps distincts :

- Pour commencer, présentation du compte-rendu de la première réunion (ce qui faciliterait la compréhension pour les personnes n'ayant pas assisté au premier atelier.
- Ensuite, présentation de l'analyse de travail réalisée suite à l'observation des équipes à l'Epi Dupin.
- Enfin, en sous-groupes, réflexion autour de solutions envisageables face aux impacts liés aux changements dans l'environnement de la restauration et de la formation.

La présentation du compte-rendu a été très rapide avec une insistance sur l'orientation donnée : partir de l'activité réelle des différents professionnels de salle et non uniquement des activités théoriques, le prescrit.

La présentation de l'analyse de travail n'a pas du tout eu l'effet escompté. Suite à la première réunion orientée très généraliste dans le métier de la restauration et des valeurs ajoutées de la salle dans un restaurant, j'ai pris le parti de mettre cette réflexion en résonance directe avec un environnement micro, un restaurant, pour montrer le travail réel en salle. Pour cela, j'ai présenté les schémas d'analyse suite à l'observation, ma démarche avec les équipes du restaurant et mon intention. Les retours de cette présentation ont été très directs avec des questionnements sur « pourquoi nous présenter une activité de restaurant où tout va ? », « mais c'est la routine, c'est normal, rien de nouveau ! »⁵⁰.

Je n'ai pas su rebondir, approfondir et argumenter face à ces remarques sur le moment, alors j'ai passé la parole à d'autres personnes du groupe en les

⁴⁹ Fiche déroulé de réunion disponible en annexe 11

⁵⁰ Commentaires faits par les participants lors de la réunion

questionnant sur leur activité réelle et sur les éventuels points communs ou divergents avec celle que je présentais. A ce moment-là, tous les professionnels souhaitaient faire part de leur expérience, leur manière de travailler, d'appréhender les équipes...

Cela a donné lieu à beaucoup d'échanges sur la manière de travailler, les valeurs dans le travail, les conditions de travail avec plus ou moins de personnel, la manière dont les professionnels essaient de motiver leurs collaborateurs, les tensions qui existent entre les équipes et les manières de les gérer... Tous les professionnels et formateurs présents voulaient parler de leur expérience, de leur quotidien, de leur connaissance et l'analyse que j'ai apportée a juste été l'amorce du débat sur les différentes pratiques en entreprise et la mise en exergue des alternatives de travail à mettre en place selon les situations. L'échange était très centré sur une personne qui a plus souvent pris la parole en racontant son expérience, sa pratique en tant que chef d'entreprise. Je n'avais pas prévu ce type d'intervention des participants et de ce fait, pas spécialement orienté les situations professionnelles présentées. Il n'y a donc pas eu de cadre de direction à ces échanges.

Par la suite, en deux sous-groupes, les participants ont réfléchi aux différents éléments qu'il faudrait mettre en place face aux changements dans les modes de communication, dans la réglementation, dans la posture et dans les modes de consommation. Les sous-groupes ont fonctionné complètement différemment, un très investi dans sa participation avec un objectif de production, l'autre était beaucoup plus dans l'échange autour des expériences, des valeurs de métier, sans forcément répondre aux questionnements de l'atelier. Au terme du temps alloué, le second groupe s'est senti « obligé » de remplir une fiche, mais sans que cet écrit soit forcément en corrélation avec tous leurs échanges.

De retour en grand groupe, suite à ces travaux, j'ai continué sur une réflexion générale quant au regard qu'ils portaient sur l'école en tant que professionnels et aux attentes qu'ils pouvaient avoir. Le débat a continué autour d'exemples de gestion d'équipe, de pratiques dans les restaurants.

Analyse et hypothèse suite à la seconde réunion

Cette analyse de travail n'était pas aboutie au moment où je l'ai présentée et je ne savais pas non plus comment l'introduire. Je n'avais pas assez réfléchi à mon objectif pour cette réunion. Il n'est pas évident de faire comprendre l'objectif de l'analyse de travail pour des personnes qui ne font pas partie de l'équipe observée. Ils ne se sentent pas directement concernés et donc moins attentifs. Le point positif de cette expérience a été de me montrer que je dois absolument être claire dans mes objectifs, dans mes messages et ne pas laisser un flou sur les intentions de mes

actions. Cela crée de l'inconfort surtout pour moi dans l'animation et la conduite de réunion. Mais je ne disposais pas non plus de tous les éléments me permettant de savoir où je voulais aller dans cette seconde réunion.

Les professionnels sont une nouvelle fois venus en nombre et une majorité était présente à la première réunion. Je suppose qu'ils étaient désireux de voir où j'allais « les amener » et je ne sais pas si j'ai réellement répondu à cette attente. Ils m'ont fait remarquer qu'ils n'avaient pas de pouvoir de décision et qu'inviter davantage de chefs d'entreprise aurait pu être un atout pour l'avancée des réflexions et des questionnements.

Les personnes étaient aussi, dans mon hypothèse, dans l'attente de réponses via FERRANDI-Paris, autour des sujets qui les bousculent en ce moment, comme le manque de personnel. Ils attendaient peut-être de pouvoir échanger avec la direction de l'école ce qui n'a pas été le cas.

Pour ma part, j'espérais que les professionnels soient demandeurs d'une action de FERRANDI-Paris autour de ces ateliers de réflexion ce qui m'aurait permis d'interpeler ma direction, mais ça n'a pas été le cas.

Lors de ce second regroupement, il m'a manqué une prise de recul et de compréhension sur l'utilité et l'utilisation d'une analyse de travail.

Après cette seconde réunion, on pouvait se demander si une nouvelle formation en salle pourrait être une solution de « sortie de crise » pour notre métier mais je n'ai pas pu trouver de réponse à cette interrogation.

J'attendais des éléments pour impulser une nouvelle dynamique et au contraire, ils m'ont demandé ce que fait FERRANDI-Paris dans cette période tendue et compliquée pour les entreprises du secteur de la restauration. Je ne m'attendais pas à ce type de constat.

J'ai décidé, dans un premier temps, de consigner mon analyse et ma réflexion ainsi que mes hypothèses pour prendre du recul face à l'objet de mon intervention. Avant cela, il m'a semblé nécessaire de finaliser l'analyse de travail pour comprendre pourquoi j'aurais dû m'appuyer sur ce travail et comment j'aurais pu l'utiliser pour le rendre constructif lors de la réunion de réflexion.

3.4.6 Finalisation de l'analyse de travail⁵¹

Comme indiqué précédemment, il m'a été très compliqué de « démontrer » l'utilité de l'analyse d'activité lors de la seconde réunion de réflexion alors que mon intention était de remettre le réel au cœur du débat. J'ai donc poursuivi le travail sur cette analyse avec l'aide de Sandro De Gasparo qui m'a donné des clés pour y parvenir.

J'ai continué à développer mon analyse selon trois axes afin de pouvoir ressortir les éléments valorisant du métier, les compétences mises en œuvre dans l'action par les employés. Pour cela je me devais de faire des ponts avec la théorie afin de lier les concepts à l'analyse et surtout avoir des éléments de « savoir » pour valoriser les différentes actions entreprises sur le terrain.

Pour ce faire, j'ai complété l'analyse en ajoutant un diagramme sur l'intensité de communication pour le responsable selon les différents moments et interactions de la journée. J'ai réalisé un nouveau schéma autour de la gestion des tables durant le service mettant en avant le tempo, le rythme de service, l'organisation.

L'objectif était de pouvoir identifier la manière dont se construisaient la relation managériale, la relation de service et la notion de performance et de ce fait, quelles compétences les différents acteurs avaient développées pour pouvoir toujours réaliser un service fluide. Je devais toujours garder en tête la notion de fluidité de service qui était ressortie dès le début de mon analyse et, sur le terrain également lors de l'observation, en relation avec la clientèle.

J'ai donc poursuivi la réalisation de cette analyse durant deux mois afin de compléter cette dernière avec les références, des concepts pour lui donner plus de poids, pour l'étoffer, et me permettre, maintenant, d'avoir une vision globale des objectifs de ce type de travail, du début de l'observation à la manière dont on doit l'analyser. Elle m'a permis de m'approprier certaines notions parcourues en formation, d'en trouver une résonance et de les rattacher à mon analyse. Cette réflexion m'a permis de valoriser les actions des professionnels qui mettent tout en œuvre pour que le travail soit « bien fait ». Cette situation qui semble au premier abord « banale » est en effet singulière et source de réflexions.

J'ai pu utiliser cette analyse de travail, une première fois, auprès des équipes observées. Cela leur a permis, en premier lieu, de valoriser leur savoir-faire professionnel et de débattre de la manière dont ils travaillaient ensemble. Grâce à ce support, créé suite à une observation, on peut instaurer un climat de confiance

⁵¹ Analyse de travail, restaurant Epi Dupin disponible en annexe 12

sur cette « photo de l'activité » à un instant donné avec toute sa spécificité. Comme Yves Schwartz l'affirme, une des manières de faire évoluer ses pratiques est de « comprendre le travail pour le transformer »⁵², ce qui a été le cas lors de ma venue auprès des équipes de l'Epi Dupin. En effet, en fin de présentation de mon analyse Bertrand, le chef de rang, a fait cette remarque : « je ne pensais pas que je faisais autant de choses »⁵³, ce qui lui a permis d'échanger ensuite avec l'équipe sur leurs pratiques et leur organisation.

Cette analyse me donne des éléments pour remettre en cause l'image que l'on se fait de ce métier en construisant une représentation du service autour des besoins professionnels et donc des compétences nécessaires. En effet, pour réaliser un service dans un restaurant, il faut que le personnel de salle prenne en compte une multitude d'éléments et « jongle » avec ces derniers pour que le service soit fluide. Il opère des arbitrages en permanence qui vont influencer sur d'autres situations et cette vision globale de l'activité est une compétence transverse en perpétuelle évolution et mouvement. Le professionnalisme se retrouve dans le service et apporte sa valeur indispensable dans une activité commerciale.

Il faudrait réussir à porter une **conception du service** qui soit lisible pour des non-initiés, en la professionnalisant. Pour cela, il serait pertinent de forger une « identité forte » au travers d'une personnalisation du service par les professionnels de salle. Les acteurs de ce service doivent véhiculer l'idée que leur travail n'est pas inné mais nécessite de réelles compétences. Cette prise de conscience donnera aux équipes en salle des éléments de fierté, des exemples clairs de leur professionnalisme qu'ils pourront valoriser. Ils pourront mettre en avant les compétences développées en situation, et rejeter définitivement tout lien entre service et servitude.

Dans cette analyse de travail, j'ai mis en lien le travail prescrit d'un responsable de salle avec la réalité de l'activité. J'ai développé trois axes de l'activité des équipes de salle, selon mes choix, mais je pense que l'on peut tirer l'analyse aussi dans d'autres directions.

Les trois orientations de mon analyse portaient sur la relation managériale, la relation de service et la notion de performance. Suite à ces trois développements, j'ai identifié, pour chacune des parties, les différents savoirs nécessaires à l'action afin de pouvoir les relier à la formation, pour former des professionnels de terrain. Mais pas uniquement les savoirs, il faudra aussi prendre en compte la singularité des situations, des entreprises, des structures pour que le futur professionnel soit capable de faire son travail. Une personne n'est compétente que lorsqu'elle arrive à

⁵² Yves Schwartz, « La démarche ergologique et le « chaînon manquant » dans le champ de l'intervention », Education permanente, *Actualité de l'intervention*

⁵³ Annexe 8, retranscription de la restitution de l'analyse de travail à l'équipe de l'Epi Dupin

reproduire ce qu'elle connaît dans un contexte différent, singulier et qu'elle est capable de l'expliquer.

Cette analyse d'activité doit pouvoir me permettre une mise en valeur des compétences des personnels en salle afin de pouvoir présenter ce métier de manière différente auprès de mes différents interlocuteurs, notamment ma direction.

4 Eléments environnementaux impactant mon intervention

Je pense que cette année de recherche pour réaliser une intervention a été la période la plus compliquée dans mon environnement professionnel. Cette période est synonyme de changements, de mutations liées à différents environnements de quelque ordre qu'ils soient :

- dans un système Macro comme les instances gouvernementales et consulaires, d'ordre professionnel lié à la branche de la restauration,
- dans un système Méso comme l'éducation nationale,
- ou dans le système Micro à l'intérieur de l'école FERRANDI-Paris.

A cela s'ajoutent des relations complexes entre interlocuteurs et la place des femmes dans cet environnement, tout ceci bouleversant fortement ma façon de travailler, d'appréhender les situations, d'organiser mes actions et surtout un changement dans ma vision des objectifs à atteindre, des résultats, de la réussite, de la reconnaissance du et au travail.

4.1 A l'échelle de la CCI régionale

4.1.1 Changements de financement des CCI

Depuis le regroupement des CCI départementales en CCI régionale, l'état soutient de moins en moins cette institution en allouant beaucoup moins de subventions.

La taxe pour les frais de Chambres (TFC) finance les Chambres de commerce et d'industrie à hauteur de 30% à l'heure actuelle. Le produit de la taxe s'élève pour 2018 à 750 millions d'euros, soit près de la moitié des 1.4 milliards d'euros qu'elle représentait en 2012⁵⁴ et qui n'a cessé de fondre. Depuis la CCI de Paris Ile-de-France a décidé de fermer des écoles, par exemple l'une d'entre elles faute de financements suffisants pour la mettre aux normes. Il est question aussi de renoncer à certaines formations qu'elle s'était pourtant engagée à assurer⁵⁵.

⁵⁴ Actu-CCI, Amandine Blanche, 19 juin 2018, webographie

⁵⁵ Les Echos.fr, Dominique Malecot et Olivier Ducuing, 18 septembre 2017, webographie

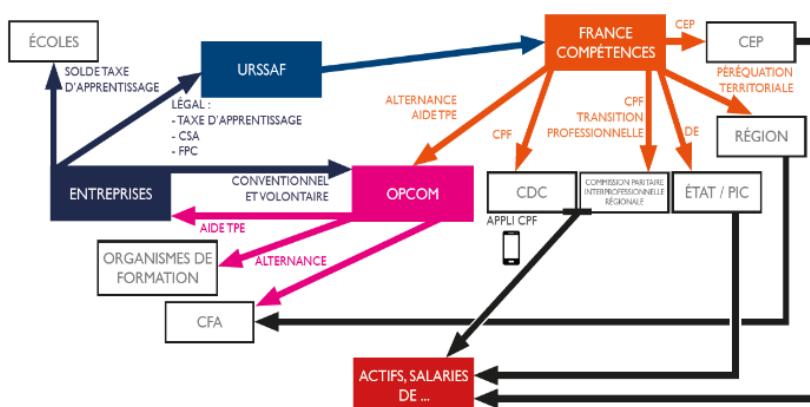
4.1.2 Changements des modes de financement pour l'apprentissage

Avec la nouvelle réforme de l'apprentissage, les établissements de formation professionnelle qui pouvaient récupérer de la taxe d'apprentissage (0.68% de la masse salariale d'une entreprise) directement auprès des entreprises ou via les OPCA du secteur, ne sont plus dorénavant collecteurs. Cette collecte de taxe est maintenant centralisée par l'URSSAF et redistribuée en fonction des contrats d'apprentissage signés selon un coût fixé par les branches professionnelles et France Compétences.

	Système cible		
	Moins de 11 salariés	De 11 à 249	250 et plus
Contribution unique apprentissage et formation professionnelle			
Taxe d'apprentissage	0,68 %		
Dont 87 % dédié au financement de l'apprentissage			
Collecté par	URSSAF		
Dont 13 % dédié au financement des formations à temps plein, des actions d'insertion professionnelle et des CFA			
Collecté par	Reversements écoles directement		
Contribution formation professionnelle	0,55 %	1 %	
Collecté par	URSSAF		
CSA : Contribution supplémentaire à l'apprentissage			En fonction de l'effort de l'entreprise
Collectée par	URSSAF		
CPF CDD	1%		
Collectée par	URSSAF		

Source : CCI Paris-Ile de France

Le circuit de financement



Les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) et organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage (OCTA) deviendront, au 1er janvier 2019, des opérateurs de compétences (OPCO ou OPCOM).

Le hors-quota (ou barème) correspond à une partie du montant à utiliser au titre de la taxe d'apprentissage que l'entreprise peut librement décider l'affectation pour le financement de formations technologiques et professionnelles initiales à temps plein. Un certain nombre d'organismes peuvent recevoir des fonds au titre du hors-quota, limitativement fixés par le Code du travail, par arrêté pris par le préfet de région et par l'arrêté du 12 décembre 2016 (Jo du 14 décembre 2016). La liste des établissements privés pouvant recevoir des fonds au titre du hors-quota de la taxe d'apprentissage a été élargie. Jusqu'à présent, seuls ceux sous contrat d'association avec l'Etat pouvaient en bénéficier. Avec la loi travail, sont également concernés les établissements privés habilités à recevoir des boursiers nationaux et les écoles techniques privées reconnues par l'Etat.

Ce changement dans le financement crée des incertitudes fortes dans la viabilité des formations en apprentissage des écoles de la CCI, dont FERRANDI-Paris, en terme de financement.

4.2 A l'échelle de la formation

L'apprentissage reste encore un mode d'enseignement de « second ordre » pour beaucoup de parents et dans le système scolaire français. Lors d'une conférence en 2018, Alain Fontaine, maître restaurateur, estime qu'il « *faudrait changer les mentalités de l'Éducation nationale et des parents à propos de l'apprentissage. « Lorsque leur enfant choisit cette voie, les parents sont déçus. Dans certains pays d'Europe, ils n'ont pas du tout la même mentalité. Par exemple, en Allemagne, on leur donne le choix à 12 ans : études courtes ou études longues ? Et quand on voit que le P.D.G. de Volkswagen est un ancien apprenti, on comprend la valeur donnée à l'apprentissage... »*. En France, nous n'avons pas du tout cette vision : « nous avons dévalorisé l'apprentissage, jusqu'à en faire une voie de garage »⁵⁶.

Dans notre profession, les formations proposées sont trop longues pour un métier dont la technicité a beaucoup diminué. Le référentiel métier du baccalauréat professionnel par exemple, n'a pas évolué depuis 2011 alors que le secteur a connu de nombreux changements et que les attentes des clients ne sont plus exactement les mêmes.

David Failly, directeur régional du CESI Île-de-France et région Centre⁵⁷, précise pourtant « *ce ne sont pas des jeunes qui viennent en traînant des pieds, ils ont un réel*

⁵⁶ Affiches parisiennes, 11 juillet 2017, par Marion Moret, webographie

⁵⁷ CESI : Campus d'enseignement supérieur et de formation professionnelle

projet professionnel, une envie d'insertion dans le monde de l'entreprise et surtout l'envie d'apprendre autrement que ce que leur propose l'Éducation nationale»⁵⁸.

Les reconversions sont de plus en plus fréquentes et les choix de métier se font souvent après le bac ou plus tard à cause d'une pression familiale de « faire des études », 850 000 jeunes continuent en enseignement supérieur et 25% se réorientent suite à la première année⁵⁹.

Nous constatons tous les jours dans nos entreprises le décalage croissant entre des dispositifs de formation bien trop figés et une réalité de l'entreprise en perpétuelle transformation.⁶⁰

De ma position, j'y vois le nœud d'une problématique nationale : le manque de liens, de passerelles et de collaboration entre la formation et le secteur professionnel qui permettraient pourtant de mieux former.

4.3 A l'échelle de la profession

4.3.1 La dévalorisation du métier de salle

- Le métier de service en salle, de chef de rang, n'est pas facilement explicable, présentable, vendable. Un néophyte peut avoir des difficultés pour identifier, dans sa globalité, l'activité du métier, les différents postes, les différentes possibilités d'évolution, de carrière.

- Les métiers de la restauration ne bénéficient pas d'une image positive car les conditions de travail sont difficiles : « *travailler pendant que les autres font la fête* ». Ils sont dévalorisés socialement, surtout ceux du service, comme si travailler en salle était accessible facilement, sans formation, juste avec de la volonté et de l'énergie (job d'étudiant !).

- La conviction que l'on peut apprendre ce métier « *sur le tas* » est forte.

- la sémantique, on l'a dit, dessert le travail en salle (confusion entre service et servitude).

- Le champ lexical du métier tourne toujours autour des contraintes, de la difficulté des horaires, de l'importance d'avoir une bonne résistance physique.

- Les professionnels, souvent, ne savent pas valoriser leur métier verbalement, en parler, le rendre attractif.

- Les métiers « manuels » sont peu vendeurs et sous-estimés en France.

⁵⁸ Affiches parisiennes, 11 juillet 2017, par Marion Moret, webographie

⁵⁹ Le Monde, 28 mars 2017 par Séverin Graveleau, webographie

⁶⁰ Le Monde, 6 Juillet 2017, *Il faut « libérer la formation professionnelle du vieux monde »*, webographie

- La formation professionnelle se calque souvent sur le modèle d'entreprise au lieu de mettre en avant les points d'attractivités du secteur et de les faire expérimenter au quotidien aux apprentis.
- Les responsables de salle ont tendance à suivre les directives de la cuisine alors que « *l'homme en salle doit habiter son restaurant, sa salle*⁶¹ ».

4.3.2 Le profil des apprenants

La réforme du Baccalauréat Professionnel en 2009 a supprimé le parcours de formation de deux années de BEP puis deux années de Baccalauréat Professionnel pour instaurer une formation unique sur trois ans. De ce fait, les apprentis ont « perdu » une année la formation, ce qui, à cette période de leur vie, est important, car leur maturité n'est pas la même. Le métier de la restauration, en salle, face à une clientèle n'est pas forcément adapté à des jeunes de 15 ans. Ils manquent en effet de maturité sur différents plans, essentiels dans le secteur de service avec ses contraintes physiques, relationnelles et comportementales. Par exemple :

- Sur le plan des relations humaines, ces adolescents sont en recherche de construction, ne savent pas forcément comment se comporter dans un espace de travail face à des personnes plus ou moins âgées, plus ou moins à l'écoute et plus ou moins tolérantes.
- Sur le plan relationnel, ils n'ont pas forcément les bons mots pour répondre à différents types de personnes (clients, patrons, collègues...) et ont du mal à adapter les différentes manières de communiquer. Alain Fontaine⁶² explique qu'il doit leur apprendre le respect des autres et d'eux-mêmes, avant toute chose. « *Combien de fois on leur apprend à dire bonjour, au revoir...* »⁶³. Les codes de communication ont évolué avec les réseaux sociaux qui ont généré une proximité d'échanges et un gommage des différentes strates hiérarchiques notamment. Il est devenu facile de converser avec un patron via les réseaux alors qu'auparavant, on ne communiquait en premier lieu qu'avec des pairs.
- Sur le plan de l'expression orale, nous pouvons remarquer un manque de vocabulaire et d'aisance locutoire face à un public.
- Sur le plan de leur posture physique qui, à 15 ans, n'est pas encore assumée, affirmée, ils sont en pleine croissance, en construction durant l'adolescence. Or, dans notre métier de relationnel, la première image que le jeune va projeter émane de cette posture. Il doit habiter son costume, ce qui n'est pas aisé pour lui.
- Sur le plan physique, il est souvent en pleine puberté et l'acné par exemple peut le mettre mal à l'aise dans le contact avec les autres.

⁶¹ Termes utilisés par Denis Courtiade, entretien février 2018

⁶² Maître restaurateur du restaurant Le Mesturet (Paris 2ème)

⁶³ Affiches parisiennes, 11 juillet 2017, par Marion Moret, webographie

4.3.3 Les compétences clés des métiers de salle

Les évolutions possibles dans le métier de la restauration devraient être un élément permettant d'attirer des profils différents. En effet, les compétences des professionnels dans ce métier donnent la possibilité de pouvoir s'adapter dans d'autres professions sachant qu'aujourd'hui, les nouveaux profils de « slashers »⁶⁴, (en 2016, en France, 16% des actifs entre 18 et 65 ans⁶⁵) sont en plein essor. « *Les jeunes générations refusent d'être enfermées dans un cadre contraint et improductif. Pour elles, le travail doit mener à l'accomplissement de soi et rimer avec passion* », nous indique Denis Pennel, directeur de la World Employment Confederation et auteur du livre *Travail, la soif de liberté* (Eyrolles, 2017), slasher lui-même. Ces nouveaux profils devraient être une cible de futurs professionnels pour nos métiers qui sont des métiers de mouvement, d'autonomie, où la routine n'est pas au rendez-vous.

De plus, la professionnalisation des métiers de salle par la mise en avant des compétences professionnelles nécessaires pour réaliser l'activité doit être le moyen de valoriser le métier. Il faut notamment mettre en exergue les compétences liées à la relation managériale, la relation client, le travail en collaboration avec les équipes mais aussi tout l'environnement en lien avec l'activité (fournisseurs, clients), ou encore la réalisation d'un service fluide, la création d'une ambiance de restaurant. J'ai identifié tous ces éléments durant l'observation réalisée dans un restaurant bistrannique et ils ont fait l'objet d'une analyse de travail⁶⁶.

4.4 A l'échelle de l'école FERRANDI-Paris

4.4.1 Mon identité au sein de l'école

En tant que formatrice technique, travaillant avec des collègues formateurs de cuisine et de salle, tous hommes, j'ai dû « faire ma place » et cela a nécessité quatre années afin que mes collègues me « reconnaissent » en tant que pair professionnel. J'ai donc mis en place une stratégie de défense basée sur l'autorité, le travail, l'anticipation. Je ne pouvais pas me permettre d'être « moins » performante. Une femme se doit de travailler deux fois plus pour être reconnue, « *pour réussir complètement à tenir sa position, une femme devait posséder non seulement ce qui est explicitement exigé par la description du poste, mais aussi tout un ensemble de propriétés que leurs occupants masculins importent d'ordinaire dans le poste, une*

⁶⁴ Personnes qui exercent plusieurs activités

⁶⁵ Etude salon SME (ex salon des micro-entreprises), octobre 2016

⁶⁶ Analyse en annexe 12

*stature physique, une voix, ou des dispositions comme l'agressivité, l'assurance, la « distance au rôle », l'autorité dite naturelle etc. »*⁶⁷

Cela a donc contribué à donner de moi l'image professionnelle d'une personne compétente, déterminée, n'ayant pas peur de s'affirmer et d'affirmer ses idées parfois jusqu'au conflit quant aux choix d'orientation ou de direction de l'école par exemple.

J'apparais donc comme une personne avec des idées arrêtées et qui fais tout pour les mettre en œuvre sans forcément prendre en compte les paramètres environnementaux liés aux situations, le tout au moyen d'un vocabulaire plutôt direct et franc.

Si je suis reconnue aujourd'hui comme une professionnelle respectée par mes pairs et ma direction, on me reproche parfois des idées très « terrain » et sans parfois suffisamment de prise de recul.

4.4.2 Le soutien de ma direction

Depuis des années, j'ai toujours eu le soutien de ma direction pour tout ce que j'ai entrepris, que ce soit d'un point de vue pédagogique, avec l'approbation de tous les projets pédagogiques que j'ai proposés depuis quinze années ou pour mes demandes de formation qui m'ont été toujours accordées. Ce n'est en revanche, pas vraiment le cas pour ce qui concerne la valorisation et le développement des formations de salle. Lors de la mise en place, il y a une quinzaine d'années, de la formation supérieure « manager de restaurant » (aujourd'hui devenue Bachelor Management Hôtelier et Restauration, avec un contenu revisité), cette dernière était perçue comme le pendant de la formation de cuisine et n'a donc pas véritablement été construite comme une entité à part entière mais comme un parallèle à la formation « Restaurateurs » de l'époque (aujourd'hui Bachelor Arts culinaires et Entreprenariat).

4.4.3 Les nouvelles orientations de l'école FERRANDI-Paris

Les « forces » de FERRANDI-Paris

L'école FERRANDI-Paris est reconnue dans le milieu professionnel pour ses formations de cuisine et ses points forts sont le professionnalisme de l'enseignement correspondant aux attentes des professionnels de la restauration.

Les points forts de l'image de FERRANDI-Paris sont

⁶⁷ Pierre Bourdieu, « *La Domination masculine* » Edition Seuil, p69

- Préparer des jeunes aux métiers de la restauration, leur faire appréhender au mieux les codes du métier, les contraintes et l'implication nécessaire pour évoluer dans le secteur.
- Disposer de plateaux techniques de qualité et proposer un encadrement personnalisé aux apprenants. .
- Bénéficier d'un corps professoral technique composé exclusivement d'anciens professionnels dotés d'une belle expérience dans le milieu.
- Entretien un réseau d'entreprises conséquent et haut de gamme au sein du bassin parisien.
- Accueillir régulièrement nombre de professionnels (surtout des chefs de cuisine) de renom à l'école pour des concours, des jurys et des manifestations.

Les « risques » de FERRANDI-Paris

- Changer l'orientation des formations supérieures vers l'hospitality au « détriment » de la restauration et brouiller son image auprès de certaines entreprises.
- Choisir une voie déjà exploitée depuis longtemps par beaucoup d'autres écoles notamment internationales comme Lausanne, Vatel, Bocuse.
- Devenir suiveur dans l'offre de formation au regard ce que font les concurrents en reproduisant les mêmes formations, davantage orientées écoles de commerce que terrain.
- Désorienter les personnels techniques et entamer leur engagement en s'éloignant des valeurs traditionnelles et historiques « FERRANDI restauration ».

Tous ces choix stratégiques sont mis en place par la direction et le pôle innovation sans forcément de concertation avec les équipes pédagogiques. Il s'agit d'une gestion très « top-down » limitant l'implication des collaborateurs.

4.4.4 Le manque d'attractivité des formations de salle

La diminution des dossiers de candidature pour les formations aux métiers de la restauration est constante, et cela depuis plusieurs années spécialement pour les formations de salle. Or, maintenant même les formations de cuisine voient leur nombre de dossiers de candidature divisé par 3.

Lorsqu'on parle de ce métier, ce sont les contraintes, la difficulté des horaires, l'importance d'avoir une bonne résistance physique et psychique qui sont mises en avant.

Les professionnels ne savent pas valoriser leur métier. Ils ne savent pas verbaliser leurs compétences, hormis techniques et organisationnelles (relavant d'ailleurs parfois d'un type de management obsolète et peu en adéquation avec les attentes des nouveaux employés).

Les métiers manuels sont réputés peu « vendeurs » et souffrent de la conviction que l'on peut les apprendre sur le tas.

La formation dans les CFA reproduit souvent le vécu sur le terrain pour le volet professionnel et propose des cours théoriques en salle qui ne correspondent pas au profit des jeunes souhaitant précisément se détacher de l'enseignement classique. Il y a peu d'initiatives pour adapter réellement la formation à ce public. Quelques exceptions existent toutefois. Un accompagnement personnalisé pour des jeunes entrant en formation sur le site de Ferrandi Saint Gratien a été expérimenté durant quatre années, grâce à des subventions régionales. Ce programme, en association avec les maîtres d'apprentissage, permettait de préparer les jeunes individuellement à leur intégration en entreprise en les formant sur les premiers besoins de leur futur employeur (selon les demandes des professionnels).

5 Le rôle de l'école dans l'aide à la profession

Toutes ces démarches, ces échanges, ces évolutions m'ont fait prendre du recul sur mon environnement et m'ont ouvert les yeux sur la place que pourrait prendre l'école FERRANDI-Paris dans cet environnement de la restauration en tension, voire la place de l'école dans l'accompagnement des futurs formés en lien avec une activité professionnelle. Tout cela soulève des questions qui pourraient être réfléchies et approfondies avec différents partenaires sur différentes échelles. Le terme d'école dans cette partie fait référence à l'école en tant qu'institution d'enseignement et non uniquement à l'école FERRANDI-Paris.

5.1 Positionnement de l'école à l'heure actuelle

5.1.1.1 Les compétences

La compétence dans l'enseignement, correspond à ce que le formateur apporte en termes de connaissances, de savoirs qui seront ensuite appliqués en entreprise. Il n'y a ni lien avec l'activité en l'entreprise, ni mise en pratique en fonction de situations diverses liées à l'activité professionnelle. Les référentiels de formation ainsi que les syllabus, hormis dans le cas de changements de référentiel professionnel ou de modification des diplômes, restent inchangés. Ces modifications sont souvent très longues à mettre en place alors que la profession, quant à elle, évolue très vite. Ces compétences ne sont identifiées qu'à partir d'éléments du prescrit, de la norme, des règles de métier et non en fonction d'une activité en constante mutation.

5.1.1.2 *L'apprentissage*

L'apprentissage se fait sur le terrain, après avoir acquis des connaissances en cours, des savoirs. L'apprenant, nouvel employé, est supposé mettre en pratique ce qu'il a appris et cela devrait fonctionner mais qui s'avère, en réalité compliqué à cause de la difficulté de transfert entre le savoir et l'activité. Il est du ressort de l'apprenant de faire ces liens afin de pouvoir mettre en pratique son apprentissage, et il est plutôt autonome dans cette démarche ce qui induit une complexité dans son appropriation. Cette situation peut générer des freins dans son évolution et des incompréhensions. Ils n'ont pas forcément les « codes » du langage professionnel puisqu'il ne l'a jamais vraiment mis en pratique lors de sa formation avec une confrontation au réel.

5.1.1.3 *Le métier de formateur*

Etre formateur c'est transmettre des connaissances, des théories, des références que l'apprenant est supposé réinvestir à la suite de sa formation.

L'apprenant emmagasine des connaissances, les stocke sans forcément les « digérer » et devrait les utiliser dans sa vie professionnelle. Mais l'apprentissage s'opère en pratiquant et non en accumulant des données.

L'apprenant est considéré comme un récepteur, sans que soit pris en compte le phénomène de l'inférence⁶⁸, c'est-à-dire l'interprétation du message opérée par le récepteur. Dans cette logique, à nouveau mécaniste et linéaire, la signification est produite par l'émetteur (le formateur), comme un processus de communication qui ne prend en compte aucune complexité, comme une lettre transmise par la poste que le récepteur va interpréter. Cela pourrait être symbolisé par le contact de deux boules de billard⁶⁹ qui n'ont pas de lien, juste la première qui va émettre un mouvement sur la seconde, cette dernière étant passive.

5.2 *Un repositionnement nécessaire*

Le modèle de l'école, « déverseuse » de savoir, n'est plus viable dans un souci d'intégration des apprenants dans le monde du travail. Elle doit former des futurs professionnels compétents. Elle doit prendre en compte de nouveaux paramètres comme l'environnement, la relation et la reconnaissance qui influent sur les compétences des futurs professionnels.

⁶⁸ Notion extraite cours de Bernard Alix, intervenant master ATDC, avril 2018

⁶⁹ Image provenant de l'analyse des pratiques, Bernard Alix, cours master ATDC, avril 2018

5.2.1.1 Les compétences

La compétence est l'intelligence pratique mise en œuvre pour « s'aventurer là où on se sait pas avec ce que l'on sait »⁷⁰. Il faut donc penser la compétence comme quelque chose de non figé, car dans cette notion interviennent trois éléments qui sont

- l'environnement qui peut prendre des aspects variés selon les situations, les types d'activités, les niveaux hiérarchiques ou fonctionnels considérés,
- la renormalisation des normes antécédentes par la prise en compte du corps, du « corps-soi » au sens où l'entend l'ergologie⁷¹,
- le rapport aux autres, la relation de face à face entre un « usager-client »⁷² et un agent (représentant de l'entreprise)

Comme le précise Christophe Dejours⁷³, « *la défaillance humaine face à la tâche est inévitable, puisque le réel ne se fait jamais appréhender que sous la forme de l'échec. [...] L'activité réelle contient toujours une part d'échec face auquel l'opérateur ajuste les objectifs et la technique. L'échec, partiel, est donc fondamentalement inclus dans les concepts d'efficacité et d'utilité* »⁷⁴. Cette crainte de l'échec ou de l'erreur va générer un recours au dépassement, à l'incitation à innover, à inventer pour parvenir au plus près des objectifs.

La compétence se formalise grâce à la mise en place de retours d'expérience (REX) permettant une auto-analyse, de la réflexivité sur sa pratique permettant de formaliser cette dernière. Quelqu'un de compétent doit pouvoir expliquer la manière dont il fait les choses, ce qui prouve qu'il a assimilé le processus dans le travail.

5.2.1.2 L'apprentissage

L'apprentissage ne peut se faire qu'en pratiquant, en mettant en action les notions apprises dans un contexte de travail, un environnement, avec des relations prenant en compte le réel. Partir d'éléments provenant d'une activité réelle, pour les mettre en réflexion, en débat sur le travail, sur les normes, sur les méthodes...

Il est important de mettre en place un apprentissage pluridisciplinaire afin d'hybrider les savoirs créant ainsi une formation en cohérence avec l'activité réelle.

⁷⁰ Définition de la compétence par François Hubault, cours master ATDC, janvier 2018

⁷¹ Science qui analyse le travail (en tant qu'activité humaine)

⁷² Ibid.

⁷³ Psychiatre, psychanalyste et professeur de psychologie français, spécialiste en psychodynamique du travail et en psychosomatique

⁷⁴ Christophe Dejours, 1995

5.2.1.3 *Le métier de formateur*

Le formateur doit prendre en compte le fait que l'apprenant a des connaissances, un passé personnel voire professionnel. Il n'est pas le seul détenteur du savoir mais doit être la personne qui crée du lien entre l'enseignement et le réel, l'activité, le milieu professionnel. Il doit permettre à l'apprenant d'acquérir des savoirs disciplinaires, complétés par des savoirs organisationnels (en fonction de la structure par exemple), des savoirs procéduraux (en fonction des règles de travail) et des savoirs d'action ⁷⁵(réalisés dans l'action située).

La communication entre les deux interlocuteurs (formateur et formé) est complexe et doit prendre en compte le fait que le message transmis va être modifié par des représentations du récepteur (l'apprenant). Face à ce message, la personne réceptrice va compenser en produisant sa propre logique de compréhension. Pour cela, il va falloir que le formateur soit attentif et suffisamment clair quant au sens du message. Il pourra valider la compréhension par une mise en situation qui pourrait se faire en utilisant des termes comme « Si..... Alors.... »⁷⁶, mettant en lumière des règles d'action.

L'important pour le formateur sera aussi, en collaboration avec l'apprenant, de faire identifier les « lignes rouges »⁷⁷, à ne pas franchir pour éviter l'accident, le travail mal réalisé, l'erreur irréversible.

La position du formateur doit se décaler pour laisser place à « l'apprenant-formateur ». Il doit prendre la place d'un régulateur, d'un ajusteur de compétences et non d'un donneur de savoir. Il doit être le soutien à la formation, il doit accompagner les apprenants en leur donnant un cadre sécuritaire dans lequel ces derniers pourront expérimenter, innover, exprimer leur point de vue, leur choix, s'essayer au travail, car « travailler, c'est agir ; agir, c'est choisir »⁷⁸.

Le formateur doit devenir un *agent du développement*⁷⁹ en mobilisant les ressources des apprenants au service d'une action transformée, d'ouverture d'alternatives à ce qui est là, à ce qui est accompli. Ce principe privilégie l'action et les interactions et, de ce fait, on ne peut pas s'en remettre à une prescription, à l'ordre des choses, à la théorie.

Il doit essayer de faire que son groupe d'apprenants puisse devenir un groupe en apprentissage et pour cela il doit être attentif à ses différentes méthodes

⁷⁵ Notions prises dans l'intervention d'Anne-Lise Ulmann, master ATDC, juin 2018

⁷⁶ Termes utilisés par Anne-Lise Ulmann, juin 2018

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Guy Jobert, *le formateur d'adultes : un agent de développement*, 2013

⁷⁹ Ibid.

pédagogiques. Il doit essayer de mettre une place une situation socioconstructiviste permettant à chacun de trouver sa place, sa place utile. Le socioconstructivisme est un paradigme pédagogique qui se centre d'abord sur l'apprenant et son potentiel. Il cherche à développer et évaluer des compétences qui ne sont plus simplement cognitives, mais sociales et interpersonnelles. De ce fait, il remet partiellement en cause le statut transmissif de l'enseignant qui doit réfléchir davantage sur les processus et moins sur les résultats de l'apprentissage. Il doit aussi penser à la résonance qui permet de voir si tous les apprenants peuvent avoir leurs propres valeurs, le sentiment d'accéder à l'objet final et pouvoir se permettre de mettre en débat leur point de vue, l'autorisation de la dispute. Hartmut Rosa nomme cela « la corde de la résonance »⁸⁰ et lorsque ces cordes ne vibrent plus, il n'y a plus d'apprentissage de groupe ou de travail en groupe.

5.3 Les questions qui restent en réflexion

Questions impliquant l'école FERRANDI-Paris et les professionnels

- Quelle mission pour l'école ?

L'école a-t-elle uniquement un rôle de formation auprès de futurs professionnels ou ne doit-elle pas aider aussi à construire la profession, l'image et l'organisation du travail ?

- Que pourrait apporter une école en soutien aux professionnels ?

Dans le contexte actuel de l'enseignement, est-ce qu'un accompagnement des professionnels autour des évolutions de l'environnement du secteur et des profils des nouveaux employés ne serait pas une alternative d'activité pour une école ?

Suite aux deux ateliers de réflexion que j'ai pu réaliser et aux entretiens avec des professionnels, j'ai identifié un décalage dans la compréhension du métier, des enjeux, des attentes de chacun des acteurs professionnels sans qu'ils n'aient de solutions pour pouvoir y remédier faute, souvent, de temps, d'énergie, de prise de recul, d'échanges avec des pairs, de mise en confrontation d'expériences.

- Comment mettre en place un espace de réflexion et de coopération entre les professionnels et les acteurs de la formation afin de faciliter leur complémentarité ?

Ces espaces pourraient permettre de mettre à jour les formations en fonction des évolutions environnementales des professionnels, les attentes de la clientèle par exemple, selon l'évolution des modes et canaux de communication qui influent sur

⁸⁰ Hartmut Rosa, *Résonance, une sociologie de la relation au monde*, Editions La découverte. Paris 2018. Publié en 2016 en Allemagne), webographie

la relation de service (comme les réservations et commentaires sur les sites internet).

- Est-ce que l'école pourrait être « au service » des professionnels ?

Je pense qu'une collaboration entre ces instances est nécessaire pour permettre de réduire le décalage entre les deux entités, fracture ressentie par les apprenants lors de leur passage en entreprise.

Il est nécessaire de créer un espace où les deux parties (formateurs et professionnels) pourraient construire ensemble une complémentarité de travail auprès des futurs professionnels et aussi dans la professionnalisation des métiers grâce à la mise en place d'une relation de respect professionnel de complémentarité de travail et d'apport. Il faut qu'il y ait une reconnaissance du travail des formateurs par les professionnels du secteur pour que l'apprentissage du métier soit valorisé. La reconnaissance précède la compétence. C'est la « dynamique de la reconnaissance »⁸¹ qui permet la construction de soi et devient le moteur de ce désir de bien faire et du développement des compétences.

- Comment impliquer les entreprises partenaires de l'école FERRANDI-Paris quant aux enjeux d'orientation de cette institution ?

La profession est en crise par manque d'attractivité et ne trouve pas de personnel. L'école est un des viviers qui devrait alimenter le secteur. Comment les professionnels pourraient-ils donner l'impulsion nécessaire à un vrai projet de développement de ces formations ?

Parmi les 29 personnes qui composent le conseil d'orientation⁸², seule une est responsable de salle. Ce conseil n'est donc pas représentatif de la restauration et de ce fait sans doute moins sensibilisé aux problématiques du service.

Les professionnels pourraient communiquer sur les points forts du métier, les éléments stimulants, motivants, grisant et ainsi contribuer à créer des formations aussi dynamiques qu'est le métier.

L'école pourrait accompagner les professionnels à se projeter sur les évolutions du métier, grâce à une vision plus large de l'environnement.

Questions impliquant l'Etat et l'école

- Comment créer des passerelles entre les institutions de « savoirs » et le monde du travail ?

Partir du travail pour y associer les enseignements et leurs donner du sens ! Quelle place les écoles et les universités pourraient-elles prendre dans ce contexte et via quelles méthodes pédagogiques ?

⁸¹ Christophe Dejours, *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard, 2000

⁸² Page 20

- L'école n'aurait-elle pas un rôle « politique » à jouer dans l'enjeu sur le long terme du parcours professionnel des jeunes qui démarrent à 15 ans leur apprentissage ?

En effet, au bout de trois années d'apprentissage, les jeunes sont « lassés »⁸³, démotivés du travail et du métier alors que leur vie professionnelle ne fait que commencer, pourquoi ne pas les accompagner pour passer cette étape, ce creux de vague ? Ils n'arrivent pas à identifier les raisons de leur démotivation alors qu'en entrant dans la formation ils avaient cette curiosité professionnelle qui les animait. Si on se considère leur avenir professionnel dans le monde actuel, il est probable qu'ils ne feront pas qu'un seul métier et de ce fait, pourquoi ne pas les aider à se projeter aussi ?

Questions impliquant l'Etat et les instances professionnelles

- Quelle impulsion le gouvernement devrait-il donner pour justifier une évolution de la place de l'école (éducation nationale) dans l'accompagnement des entreprises (branches professionnelles) pour appréhender les nouvelles générations d'employés par exemple ?

L'Etat promeut les lycées professionnels via des clips vidéo, mais devrait insister sur le nouveau rôle de l'école dans l'accompagnement des futurs professionnels.

- Comment trouver un moyen de rediscuter les différents aspects du métier afin de faire évoluer les pratiques et les conditions de travail ?

Il est nécessaire de porter une attention aux conditions de travail autant pour les employeurs (charges, réglementation, normes, rémunération, fiscalité, réglementation au sujet des emplois, valorisation du travail), que pour les employés (rémunération, reconnaissance du travail de nuit/dimanche, pénibilité).

- Comment prendre en compte la notion d'écologie humaine dans le domaine de la restauration ?

L'écologie, le respect de l'environnement, des ressources, la lutte contre le gaspillage alimentaire, le respect des saisons, le commerce de proximité sont déjà des éléments qui sont ancrés dans la réflexion des restaurateurs d'aujourd'hui. Il s'agit non seulement de valeurs personnelles mais aussi de l'image renvoyée à une clientèle qui se préoccupe de ces enjeux. Mais rares sont ceux qui abordent les conditions de travail des équipes dans leurs structures, le bien-être au travail, l'épanouissement des équipes, le plaisir au travail. Ces notions, pourtant très importantes dans un

⁸³ Terme utilisé par des apprentis en dernière année de Bac professionnel en formation en apprentissage

milieu de service qui les fait vivre au quotidien aux clients, ne sont que peu abordées, voire niées quand il s'agit des équipes.

L'écologie humaine utilise les bonnes réalisations de l'homme et les développe dans un esprit de continuité et non de destruction pour reconstruire. Il s'agirait donc de :

- Penser le travail avec bienveillance pour que chaque personne ait sa place dans une réalisation de service.
- Changer notre posture, partir de la place de l'homme et se demander en quoi cela pourrait être un problème. C'est un changement de vision de l'environnement qui place l'homme au centre. « *Regarder l'environnement à hauteur d'homme, ce que vit l'homme : partir à hauteur d'homme c'est la bienveillance, c'est veiller aux biens, en évitant les détours par des techniques très sophistiquées et ne pas détruire pour reconstruire, c'est donc être efficace* »⁸⁴.

- Comment estimer les valeurs et les compétences de ses équipes autrement que par le développement du chiffre d'affaires ?

Mettre en débat la notion de chiffre d'affaires et de besoin de l'activité pour valoriser l'acte de service, le professionnalisme autrement que sous un angle financier. Pourquoi ne pas rendre le client acteur de cette relation de service : réciprocité de service, relation donnant-donnant ? (commentaires sur les sites internet type TripAdvisor).

- Comment développer la relation de service et de coopération entre les clients et les restaurateurs ?

Cette relation en général est pour l'instant unilatérale mais pourrait être réflexive. En effet, pourquoi les clients ne feraient-ils pas partie de la démarche de service au lieu d'être juste des consommateurs ? Il pourrait être intéressant de réfléchir à une coopération avec le client : comprendre les attentes des clients mais aussi les impliquer dans la vie du restaurant, les rendre acteurs de leur consommation.

5.4 Idées embryonnaires de solution

Il sera important de porter ces questionnements auprès d'instances différentes, de professionnels qui pourront contribuer à la réflexion. Néanmoins quelques idées peuvent être mises en place au sein d'un collectif de travail :

⁸⁴ Pierre-Yves Gomez, économiste et docteur en gestion, site « pour une écologie humaine », webographie

- Créer un incubateur pour le débat entre professionnels sur les problématiques de gestion d'entreprise.

Les problématiques de métier avec des thèmes donnés par les participants donneraient lieu à des échanges animés par un intervenant autour d'analyses de travail par exemple. Des associations de professionnels comme E.A.T.⁸⁵, association pour aider les entrepreneurs qui lancent des projets dans la restauration et l'hôtellerie, Ô Service-des talents de demain, association de professionnels des métiers de salle qui communique autour des métiers de salle, organisent aussi des conférences autour de problématiques métiers pour aider les professionnels dans leur quotidien.

- Organiser des ateliers d'analyse de pratique autour de problèmes survenus en entreprise, atelier de pairs dans une démarche d'analyse psychodynamique du travail.
- Mettre en place des GRT⁸⁶, groupes de rencontre du travail entre professionnels et formateurs avec une adhésion de la direction ou d'une instance susceptible de prendre des décisions.

Ces professionnels pourraient être des patrons indépendants comme des responsables de grands groupes hôteliers. L'acronyme pourrait être repensé en groupes de réflexion autour du travail qui, à mon sens, ouvrirait les portes à davantage de possibilités. Ces groupes donneraient lieu à des réingénieries de formation en fonction des besoins identifiés par les professionnels.

- Mettre en place des formations avec implication de professionnels dans leur ingénierie et rendre ces formations agiles sur des modules personnalisables en fonction des tendances, des modes, des évolutions de consommation...
- Créer des espaces d'échange, hors des murs de l'enceinte professionnelle (du restaurant), destinés aux équipes pour réfléchir autour de règles communes de travail afin d'imaginer une activité déontique⁸⁷, avec des normes partagées par l'équipe. Il est plus aisé d'adhérer à des règles lorsqu'elles ont été décidées d'un commun accord. L'ensemble de l'équipe réfléchit ici autour des manières de travailler, des conditions d'exécution, des valeurs...
- Créer au sein de l'école des espaces d'échanges de pratique entre formateurs afin de décroquer les murs des salles de cours et de sortir le formateur de

⁸⁵ Entrepreneurs, Artisans, Territoires

⁸⁶ Démarche ergologique d'Yves Schwartz

⁸⁷ Terme de Christophe Dejours repris par Sandro de Gasparo, intervention master ATDC

sa solitude dans sa pratique face aux apprenants, pour faire évoluer la pédagogie vers une interdisciplinarité autour du travail.

J'émet l'hypothèse que toutes ces propositions n'ont rien de novateur mais manquent de visibilité. Une vraie communication doit montrer que le métier et la formation sont dynamiques et évolutifs, afin de casser cet individualisme dans nos secteurs professionnels.

6 Mon évolution personnelle

Je vais maintenant tenter de réaliser une auto-évaluation de ma posture d'intervenante et de mon évolution durant ces dix-huit mois.

Damien Cru a précisé quant au statut de l'intervenant, « *on peut être junior dans l'intervention mais on a de l'expérience et comment prendre assise sur cette expérience pour avoir une légitimité, comment revisite-t-on son expérience pour l'utiliser ?* »⁸⁸

6.1 Appréhension des enjeux et des objectifs

J'ai tout d'abord travaillé sur le rapport à l'objet. En effet, le sujet de cette intervention représente toutes les complexités professionnelles que j'ai parcourues depuis mon arrivée dans le monde du travail. Jean Kuperholc⁸⁹ nous a souvent conseillé de formaliser ce rapport à l'objet pour en prendre conscience et éviter ainsi des jugements subjectifs. Pour ce faire, j'ai mis sur papier tous les jugements et idées que j'avais du métier, de l'environnement, de la reconnaissance, de l'identité des genres dans la profession. Cela m'a permis de les verbaliser et d'y être vigilante lorsque je les aborde ou côtoie lors des différentes situations vécues.

Peut-être que les objectifs sont atteints même si ce ne sont pas ceux attendus. En effet, lors d'une analyse des pratiques dans la formation ATDC, encadrée par Bernard Alix⁹⁰, j'ai présenté une expérience passée par rapport à laquelle j'avais du mal à me positionner. En effet, mon objectif de départ n'a pas été atteint et je n'ai pas su voir toutes les évolutions que ma démarche avait impulsées auprès des personnes avec lesquelles j'avais travaillé. Ma vision cloisonnée liée à cet objectif non atteint occultait la perception de toutes les autres évolutions réalisées par l'équipe. La prise de recul sur cette expérience compliquée m'a permis d'appréhender les événements différemment et de ne pas me focaliser juste sur un résultat, mais de prendre en compte la démarche pour y parvenir et les effets produits sur un collectif.

L'analyse de travail a eu un effet réel auprès des équipes observées. Suite à mon observation et au retour sur mon analyse de travail, le responsable de l'Epi Dupin m'a indiquée que cette expérience le faisait réfléchir tous les jours sur sa pratique, sa manière de valoriser son équipes, d'appréhender les collègues en cuisine et sa

⁸⁸ Cours Damien Cru, master ATDC, 9 mars 2018

⁸⁹ Intervenant formateur master ATDC, sociologue

⁹⁰ Philosophe, intervenant au Cnam, formation ATDC

relation au logiciel de réservation. J'ai réussi à créer une dimension factitive⁹¹, qui permet aux équipes de se mettre au travail ensemble.

A l'inverse, au sein de l'atelier de réflexion, je n'ai pas réussi à déplacer le regard des participants sur les compétences mises en œuvre pour réaliser l'activité et non sur l'activité en elle-même. Je dois encore retravailler la manière dont je vais présenter ce type de document et son contenu pour pouvoir ouvrir le débat sur les valeurs positives du travail.

6.2 Notion de temporalité et d'efficacité

Je me suis rendu compte que les événements ne se réalisent pas aussi vite que je le souhaiterais afin d'en voir les résultats. J'ai dû apprendre à prendre sur moi, à être un peu patiente pour voir les suites de ce que j'entreprenais. Mes priorités ne sont pas forcément celles des personnes sollicitées et ma temporalité n'est pas toujours en concordance avec celle de mon entourage. J'ai dû appréhender la notion de temporalité en fonction de l'activité.

Il est vrai que nous subissons une accélération du temps comme l'indique Hartmut Rosa⁹² qui distingue trois types d'accélération : « *celle du vécu individuel, l'accélération technique et celle du changement social. Cette dernière est responsable de l'invalidation croissante des compétences, expériences et attentes et donc de l'incapacité grandissante de prévoir l'avenir*⁹³ ». Tout va si vite que nous ne pouvons pas nous y adapter⁹⁴. Pour arriver à gérer cette pression du temps, il faut donc prendre du recul, laisser venir les choses pour pouvoir se les approprier et les comprendre.

François Jullien⁹⁵ dans *Traité de l'efficacité*, compare les deux matrices de démarches intellectuelles en Occident et en Chine dans le cadre de stratégies militaires. Il écrit : « *au lieu de fixer un but à son action, pourquoi ne pas se laisser porter par la propension*⁹⁶ ; bref, *au lieu d'imposer son plan au monde, s'appuyer sur le potentiel de la situation* »⁹⁷.

« *Je ne vise pas directement l'effet en cherchant à imposer mon plan aux choses, ce qui ne peut aller sans dépense ni résistance ; mais je fais évoluer continuellement la situation en fonction des facteurs porteurs que j'y décèle, de sorte que ce soit de la*

⁹¹ Cours Damien Cru, master ATDC, 9 mars 2018

⁹² Sociologue et philosophe allemand

⁹³ Hartmut Rosa, *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte, 2010

⁹⁴ Vidéo Florian Opitz, #PARLONSDUTEMPS : À la recherche du temps perdu, webographie

⁹⁵ Philosophe français, helléniste (étude langue grecque) et sinologue (spécialiste de la Chine)

⁹⁶ Tendance naturelle

⁹⁷ *Le traité de l'efficacité*, Chapitre II

*situation elle-même que découle l'effet. C'est elle, autrement dit, qui accouche du résultat escompté. Ou, si rien aujourd'hui ne m'est favorable, je préfère attendre, plutôt que d'affronter une situation contraire et de m'y briser – ce qui assurément serait beau, et même héroïque, mais de peu d'effet... »*⁹⁸. Cela suggère de ne pas mettre en œuvre directement mes actions, mes idées, mais de prendre le temps d'appréhender l'environnement afin d'évaluer si celui-ci sera « capable » d'accueillir mes propositions par exemple.

6.3 *Ecoute et observation*

J'ai réalisé différentes interviews au début de ma démarche pour essayer de trouver un élément qui concrétiserait mon intervention. Cette quête étant restée vaine, cela m'a obligé à me décaler totalement, à ouvrir les yeux et à profiter des moments d'échange avec les équipes, de réellement les écouter et non de partir de mes attentes prédéterminées pour les rattacher à leur récit par exemple.

L'analyse de travail m'a montré que cette prise de recul est essentielle pour comprendre son environnement, les conditions réelles qui entourent les personnes dans leur quotidien.

J'ai dû faire un pas de côté, regarder les choses d'un autre œil, observer différemment et la lecture de l'ouvrage de Daniel Arasse⁹⁹, *On n'y voit rien*, m'a permis de m'approprier ce décalage. De même, les interventions de Bernard Alix en analyse des pratiques m'ont permis d'appréhender les événements avec un regard nouveau comme nous y invite le tableau de René Magritte, « Ceci n'est pas une pomme »¹⁰⁰, auquel la première rencontre avec Monsieur Alix autour de l'observation d'une pomme posée sur une table de cours faisait écho avec la question « que voyez-vous ? ».

6.4 *Savoir*

Intégrer la formation master est le fruit d'une démarche et d'une volonté personnelle qui visait aussi à me prouver que je pouvais arriver à obtenir un diplôme d'un tel niveau sachant que je ne suis pas très à l'aise avec l'enseignement supérieur. J'ai beaucoup de mal à me « sortir » de mon travail, de mon métier de terrain et de ce fait à me dire que j'ai acquis des connaissances universitaires.

Lors de la réalisation de l'analyse de travail, j'ai dû m'approprier des concepts, les mettre en lien avec le terrain, un quotidien de travail et les utiliser dans ma manière de présenter les compétences des professionnels observés. Cette étape n'a

⁹⁸ François Jullien, *Penser entre la Chine et l'Europe* (texte inédit)

⁹⁹ Historien de l'art, 1944 - 2003

¹⁰⁰ Annexe 13

pas été évidente j'ai eu du mal à m'approprier les concepts théoriques avec leur vocabulaire spécifique et surtout à les utiliser comme « miens ». Cette analyse de travail m'a prouvé que ces concepts (plutôt abstraits dans un premier temps) sont parfaitement en lien avec un quotidien de travail, avec des compétences développées dans le travail, ce qui m'a permis de me les approprier plus facilement et logiquement.

Je dois me préparer à utiliser un autre langage pour continuer mon intervention, pour en rendre compte à mon Directeur, en essayant de prendre également en compte ses objectifs. Je dois me positionner « à son service » pour qu'il ait envie de m'écouter différemment.

6.5 Notion du « tout maîtrisé »

Lors de la mise en place des ateliers de réflexion j'avais prévu beaucoup de scénarii, de situations possibles, et surtout, un résultat final. J'avais mis en place cette architecture avec des idées bien précises sur les impacts qu'elle aurait, les résultats que j'allais obtenir, l'implication que j'attendais des participants. J'avais tout prévu, comme dans ma manière de travailler au quotidien, la volonté de tout gérer, « diriger », qu'il n'y ait pas de dérapages, de perte de contrôle.

Or, après ma première réunion, j'ai eu la chance qu'une des participantes me fasse un retour sur mon animation. Elle a soulevé le fait que j'ai eu peur de perdre le contrôle, de donner la parole librement aux personnes présentes et que cela s'était vu, alors que je ne le pensais pas. J'ai encore un peu de chemin dans ce lâcher prise qui reste pour moi un point sur lequel je dois progresser. Mais lâcher prise ne veut pas dire tout laisser partir¹⁰¹. C'est accepter ce qui nous arrive sans le retenir pour ne pas que cela nous touche trop profondément, pour ensuite se le réapproprier et rebondir. Carl Gustav Jung¹⁰² avec les mots « *Don't interfere !* », insiste sur l'importance du " laisser advenir " dans le déroulement des événements.

Il en est de même pour mon contexte professionnel. De nouveaux collègues sont arrivés et la cohésion d'équipe qui existait en a été modifiée. Ces nouveaux collègues ont une manière différente d'organiser leur travail ce qui perturbe le mien. Je dois appréhender la situation différemment pour pouvoir trouver des solutions constructives. Mes anciens collègues qui trouvaient en début d'année que j'exagérais au sujet de cette situation commencent maintenant à en ressentir eux aussi les effets. J'apprends à prendre sur moi sans que cela ne m'affecte trop pour pouvoir rester objective dans mes choix et mon travail.

¹⁰¹ Alexandre Jollien, *Le petit traité de l'abandon*, Seuil, 2012

¹⁰² CG Jung, psychologue, fondateur de la psychologie analytique et penseur influent, 1875-1961

J'ai eu un passage très compliqué qu'en à ma position au sein de mon environnement de travail. J'ai eu l'impression que mon travail n'était plus reconnu comme auparavant. En effet, la reconnaissance du travail est quelque chose de très important pour moi. J'ai connu un moment d'« aliénation sociale », (*Nouvelle revue psychologique*) car j'avais perdu mes repères et je me sentais remise en cause en tant que professionnelle: « *quand le sujet entretient un rapport raisonnable au réel par l'intermédiaire de son travail, cependant que son travail n'est pas reconnu par autrui, il est condamné à la solitude aliénante que F. Sigaut (anthropologue du travail), désigne par les termes d' « aliénation sociale »*¹⁰³ ». Mais je ne pouvais rester dans cette situation et me devais de rebondir. La rédaction de ce mémoire a été une des solutions.

7 Conclusion

Toute cette intervention m'a donné envie de persister dans mon intention de faire bouger les choses dans le domaine du service en salle mais j'ai besoin d'appui extérieur, d'une institution pour pouvoir poursuivre mes démarches.

En effet, ce parcours entrepris durant la formation en master m'a permis une prise de recul face à mon quotidien de formatrice professionnelle pour un métier qui manque de reconnaissance professionnelle au sein de l'école mais aussi dans le milieu de la restauration, le métier de service en salle. Ce cheminement à la recherche d'une action m'a obligé à faire une analyse des différents environnements que je « touchais », l'école, la restauration, la CCI, l'apprentissage et m'a éclairée sur la méthodologie qui pourrait être la plus propice.

L'analyse de travail m'a permis de prendre une autre posture face à mon métier et au milieu professionnel qui évolue et m'a permis de mettre en mots la professionnalisation du métier de service pour lequel je forme de futurs professionnels. Je dois maintenant trouver une méthode pour pouvoir l'utiliser dans la professionnalisation du service auprès de mes pairs au sein de l'école Ferrandi. La valorisation des métiers de salle pourrait en effet passer par une reconnaissance professionnelle au sein de l'école. Mon intention de mettre en débat cette analyse auprès de professionnels du secteur est à retravailler. En effet, les deux sessions de réflexion autour des métiers de salle organisées afin de mettre en avant les besoins des professionnels (qu'ils soient patrons, employés, formateurs...) face à la crise du secteur, n'ont pas permis à ces derniers d'appréhender l'intérêt de cette analyse.

¹⁰³ Isabelle Gernet et Christophe Dejours, *Evaluation du travail et reconnaissance*, nouvelle revue de psychologie, 2009/2 n°8, webographie

Je pense qu'il est nécessaire que je rencontre ma Direction pour présenter mon travail. Il va falloir que je prépare cette entrevue avec soin : méthode à privilégier, utilisation de la parole. « *La parole ne sert pas ici à parler, mais à conduire l'autre à le faire ; elle ne vise pas à montrer son sentiment, mais à faire en sorte que l'autre montre le sien : de façon à pouvoir s'adapter à lui et, par conséquent, en être bien reçu et, par la suite aussi, en être cru. Dès lors que l'autre est rendu transparent, il n'offre plus de résistance* »¹⁰⁴. Par ces choix, je pourrais adapter ma présentation en fonction de ses attentes.

Je ne sais pas encore comment mettre en débat les résultats de mon analyse d'activité de l'Epi Dupin qui ne semblait ne concerner que les personnels de terrain. La manière de présenter la mise en compétence des actions n'est pas aisée et je vais devoir préparer un autre support pour ouvrir la réflexion sur la mise en valeur des compétences soulevées.

L'analyse de l'évolution de ma posture me permet d'interroger ma place de formatrice et de faire le lien avec le devenir de l'école notamment en termes de formation de futurs professionnels en adéquation avec les attentes du secteur. L'école devrait se donner les moyens d'être « up to date » et donc de sensibiliser ses formateurs à l'importance d'une veille sur l'évolution sociétale, technologique, professionnelle... Pourquoi ne pas créer des partenariats entre entreprises et enseignants pour pouvoir immerger les formateurs dans des situations de travail réelles qui relèvent de leur champ d'enseignement ? Et selon la même logique, les professionnels pourraient participer ou coanimer des cours. Le tout donnerait lieu à des temps d'échanges de pratique, de Groupe de Réflexion autour du Travail pour pouvoir mettre en place une coopération entre tous les acteurs de la vie professionnelle des jeunes. Tout échange sera une avancée, même s'il ne concerne que peu de professionnels dans un premier temps, mais l'important sera d'entreprendre une démarche pour que, par la suite, elle puisse générer, peut-être, un système autopoïétique¹⁰⁵. Dans mon hypothèse, la situation impliquant beaucoup d'acteurs, je pense que commencer à mettre en place une action pourrait peut-être permettre de faire bouger les choses. Cela ne va pas changer le monde de la restauration immédiatement mais je pourrais « faire ma part » comme le Colibri¹⁰⁶ de la légende, qui en dépit de sa petite taille va apporter sa participation à une situation gargantuesque. Chacun peut apporter sa contribution et, si tout le monde fait de même, les choses peuvent sûrement évoluer.

¹⁰⁴ François Jullien, *Traité de l'efficacité*

¹⁰⁵ Qui a la capacité de se reproduire seul

¹⁰⁶ Conte en annexe 14

8 Bibliographie

- Anzieu Didier, Martin Jacques-Yves,
La dynamique des groupes restreints, 1968, Puf.
- Arasse Daniel,
On n'y voit rien, 2000, Denoël.
- Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Gruère JP., Raulet-Croset N., Roland-Lévy C.,
Comportements humains et management, Pearson, 4^e édition.
- Bourdieu Pierre,
La domination masculine, 1998, Edition Seuil.
- Croizier Michel, Friedberg Erhard,
L'acteur et le système, 1997, Paris, Seuil.
- Dejours Christophe,
Le choix : Souffrir au travail n'est pas une fatalité, 2015, Bayard éditions
Education permanente,
Actualité de l'intervention, évolutions, pratiques, transmission, 2018.
- Freud Anna,
Le moi et les mécanismes de défense, 1936, Puf.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M.,
Les mondes sociaux de l'entreprise, 1995, Paris, Desclée de Brouwer.
- Jobert Guy,
Exister au travail. Les hommes du nucléaire, 2014, Ed. Erès.
- Jollien Alexandre,
Petit Traité de l'abandon, 2012, Seuil.
- Jullien François,
Le Traité de l'efficacité, 1996, Ed Grasset.
- Meirieu Philippe,
Frankenstein pédagogue, 2000, Ed Esf.
- Rosa Hartmut,
Accélération. Une critique sociale du temps, 2010, Paris, La Découverte.

9 Webographie

Actu-CCI : Article consulté le 5 février 2019, « Bruno Le Maire veut réformer en profondeur le financement des CCI »

<http://actu-cci.com/bruno-le-maire-veut-reformer-en-profondeur-le-financement-des-cci/>

Affiche Parisienne : Article consulté le 5 octobre 2018, « en France, nous avons dévalorisé l'apprentissage »

<https://www.affiches-parisiennes.com/en-france-nous-avons-devalorise-l-apprentissage-7293.html>

Atabula, article consulté le 9 mars 2019, « le monde de la restauration traîne son absence d'attractivité comme un boulet »

<http://foodandsens.com/made-by-f-and-s/dossiers-fs/atabula-le-monde-de-la-restauration-traîne-son-absence-dattractivite-comme-un-boulet/>

CompilHistoire : Article consulté le 3 mars 2019, « Servitude, esclavage, servage et travail forcé. »

<http://compilhistoire.pagesperso-orange.fr/servitude.htm#2>

CGJUNG : consulté le 11 février 2019, « Importance du laisser advenir »

<https://www.cgjung.net/publications/e/cg-jung-laisser-advenir.htm>

Education nationale : consulté le 28 février 2019, « Nouveau lycée professionnel : mieux faire connaître cette voie vers l'excellence », communiqué de presse - Jean-Michel Blanquer

<http://www.education.gouv.fr/cid138389/nouveau-lycee-professionnel-mieux-faire-connaître-cette-voie-vers-l-excellence.html>

Femina : Article consulté le 3 octobre 2018, « Ras le bol du machisme en cuisine ! »

<https://www.femina.fr/article/ras-le-bol-du-machisme-en-cuisine>

Gomez Pierre-Yves : Site et vidéos consultés le 6 mars 2019, « Pour une écologie humaine »

<https://pierre-yves-gomez.fr/ecologie-humaine/>

Humanité : Article consulté le 15 décembre 2018, « Bocuse : le chef qui a sorti les cuisiniers des cuisines »

<https://www.humanite.fr/paul-bocuse-le-chef-qui-sorti-les-cuisiniers-des-cuisines-649013>

La nouvelle réalité du travail : Article consulté le 26 février 2019, « Les avantages d'une vie sans CDI »

<https://lanouvellerealitedutravail.wordpress.com>

Le Monde : Article consulté le 25 octobre 2013, « A l'école Ferrandi, le Harvard de la gastronomie »

https://www.lemonde.fr/m-actu/article/2013/10/24/a-l-ecole-ferrandi-le-harvard-de-la-gastronomie_3501922_4497186.html

Le Monde, Article consulté le 5 janvier 2019, Il faut « libérer la formation professionnelle du vieux monde »

https://www.lemonde.fr/idees/article/2017/07/06/il-faut-liberer-la-formation-professionnelle-du-vieux-monde_5156747_3232.html

Les échos.fr : Article consulté le 5 février 2019, « L'exécutif prêt à tailler dans le budget des chambres de commerce »

https://www.lemonde.fr/m-actu/article/2013/10/24/a-l-ecole-ferrandi-le-harvard-de-la-gastronomie_3501922_4497186.html

Libération : Article : consulté le 1^{er} décembre 2018, « La face cachée des étoiles »

<https://www.liberation.fr/apps/2018/11/restaurants-face-cachee-etoiles/>

Métis : Consulté le 17 mars 2019, Hartmut Rosa, *Résonance, une sociologie de la relation au monde* par Jean-Marie Bergère - 21 Janvier 2019

http://www.metiseurope.eu/resonance-d-hartmut-rosa-une-sociologie-de-la-relation-au-monde_fr_70_art_30788.html

Ministère du travail : consulté le 10 février 2018, « Dossier de presse / apprentissage »

<https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/dossiers-de-presse/article/dossier-de-presse-transformation-de-l-apprentissage#>

Télérama : Article consulté le 4 octobre 2018, « Cuisine et sexisme : les femmes n'ont pas fini d'en baver »

<https://www.telerama.fr/idees/cuisine-et-sexisme-les-femmes-nont-pas-fini-den-baver,n5181805.php>

#PARLONSDUTEMPS : vidéo consulté le 8 avril 2018, À la recherche du temps perdu (documentaire de Florian Opitz, Arte) avec Hartmut Rosa

<https://www.dailymotion.com/video/x3fvjisp>

Psychologies : Article consulté le 9 mars 2019, « Développer son intelligence intuitive »

<https://www.psychologies.com/Moi/Se-connaître/Personnalité/Articles-et-Dossiers/Developper-son-intelligence-intuitive>

10 Glossaire

AFEST : Action de Formation En Situation de Travail

ANI : Accord National Interprofessionnel

ATDC : Analyse du Travail et Développement des Compétences

ATEMIS : Analyse du Travail Et des Mutations dans l'Industrie et les Services

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CCIR : Chambre de Commerce et d'Industrie Régionale

CEP : Conseiller en Evolution Professionnelle

CESI : Campus d'enseignement supérieur et de formation professionnelle

CFA : Centre de Formation d'Apprentis

CODIR : Co-direction

CNCP : Commission Nationale de Certification Professionnelle

CNEFOP : Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle

COPANEF : Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation CPF : Compte Personnel de Formation

CPME : Confédération des Petites et Moyennes Entreprises

CPIH : Compagnie de Promotion Immobilière et Hôtelière

CRM : Customer Relationship Management

DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

EAT : association Entrepreneurs, Artisans, Territoires

FAFIH : Fonds national d'Assurance Formation de l'Industrie Hôtelière

FAGIHT : Fédération Autonome Générale de l'Industrie Hôtelière Touristique

FEST : Formation En Situation de Travail

FONGECIF : Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation

FPSPP : Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels

GNI : Groupement national des indépendants hôtellerie et restauration

GPEC : Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences

GRT : Groupes de Rencontre du Travail

HCR : Hôtels, Cafés, Restaurants

MA : Maître d'Apprentissage

MOF : Meilleur Ouvrier de France

OCTA : Organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage
OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé
OPCO : Opérateurs de Compétences
PACTE : Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises
PNC : Personnel Navigant Commercial
PME : Petites et Moyennes entreprises
REX : Retour d'expérience
RNCP : Registre National des Certifications Professionnelles
S.F.H. : Syndicat Français de l'Hôtellerie
S.N.R.L.H. : Syndicat National des Restaurateurs, Limonadiers et Hôteliers
SYNHORCAT : Syndicat National des Hôteliers Restaurateurs Cafetiers Traiteurs
TFC : Taxe pour Frais de Chambre
TPE : Très Petites Entreprises
UMIH : Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie
UODC : Université Ouverte Des Compétences
U.P.A.C. : Union Professionnelle des Artisans Cuisiniers
URSSAF : Union de Recouvrement pour la Sécurité Sociale et les Allocations Familiales
VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

RESUME

Ce mémoire est la présentation du parcours d'une enseignante formatrice en technique de restaurant dans une école professionnelle depuis quinze années souhaitant valoriser les métiers de service en salle dans la restauration.

Une intervention et des ateliers de réflexion autour de la restauration et de la valeur ajoutée des métiers de salle avec différents professionnels (du service, de la cuisine) issus de diverses structures et des formateurs ont révélé une réelle crise et fracture professionnelle. Le métier de service n'est pas mis en valeur ni auprès de la clientèle ni vis-à-vis des autres corps de métier de la restauration. La réalisation d'une analyse de travail sur le métier a permis la mise en forme de la professionnalisation du métier de service. Peut-être pourrait-elle aider à valoriser ces métiers. Ce mémoire développe ce questionnement pour commencer à trouver une issue dans cette démarche de professionnalisation d'un métier en crise, celui des métiers de service.

Cette valorisation des métiers de service pourrait être véhiculée par les professionnels du secteur mais les écoles professionnelles n'auraient-elles pas également un soutien à apporter ?

ABSTRACT

This brief is the presentation of the career path of a teacher who has been teaching restaurant technology in a professional school for over fifteen years, with the underlining desire to promote the trades of service in the dining room. An intervention and workshops have provided an opportunity to reflect on catering and the added value of the room trades, the results issued by the various professionals (service, kitchen) coming from various structures and the trainers present have revealed a true crisis and occupational fracture. The service business fails to be promoted towards customers or in direction of other catering trades.

The completion of a work analysis on this business has paved the way for a professionalization of the service business, allowing to give shape to a viable model which might help to enhance these jobs. This brief develops this questioning in order to delve for a solution in this process of professionalization of what is presently a business in crisis, that of the service trades. Considering that this valorization of service occupations ought to be conveyed by professionals from the sector, shouldn't professional schools have their role to play in providing support ?

MOTS – CLEFS

Restauration – formation – professionnalisation – métiers de service –
groupes de réflexions – analyse de travail – posture – école professionnelle –
intervention – apprentissage – CFA – formateurs – valorisation professionnelle