
**Enquête métier
Le commis de cuisine**



Table des matières

Introduction	2
1 Un maillon essentiel invisible...	5
1.1 Plusieurs voies d'accès	5
1.2 Commencer en bas de l'échelle...	6
1.3 ... et pourtant tout repose sur lui	8
1.4 Porté par la passion et un espoir d'évolution...	12
1.5 ... au sein d'un modèle fondé sur l'humilité	13
2 ... au cœur d'un système dysfonctionnel	15
2.1 De l'humilité à l'humiliation	15
2.2 ... un modèle contraint...	16
2.3 ... qui met en tension l'univers-métier	18
2.4 Comment rééquilibrer ce montage économique-pédagogique?	20
Conclusion	23

Introduction

Notre étude du métier de commis de cuisine a d'abord commencé par un rapport d'étonnement : comment se fait-il qu'un métier aussi « commun » n'ait jamais été étudié dans le cadre d'un enseignement sur le travail ? Preuve criante de l'invisibilisation de ce métier ou désintérêt pour cette profession qui nourrit pourtant l'humanité, nous avons vu dans cette absence un champ important de questionnements. Dès lors, quelle est la place de cette activité aujourd'hui ?

Pour appréhender ce métier, nous nous sommes plongées dans les médias créant une revue de presse sur ce que représentent les métiers de la restauration actuellement. Les métiers de la cuisine sont vecteurs de toutes les promesses du travail. Part importante de la profession, la créativité donne au travailleur la possibilité de s'individualiser et d'éprouver toute l'intelligence de son travail. En effet, une une frappante du journal « Le Monde » fait part de cette promesse du métier de cuisinier.

Mory Sacko : « Le plus beau compliment, c'est de me dire que ma cuisine est intelligente »

L'ancien candidat de « Top Chef », à la tête du restaurant Mosuke, à Paris, est l'invité du podcast « Le Goût de M », en accès libre sur toutes les plateformes dès le vendredi.

Publié le 25 février 2022 à 12h00 - Mis à jour le 01 mars 2022 à 14h51 • M le magazine du Monde

Ainsi, pour le chef Mory Sacko, reconnaître l'intelligence de son travail est ce qui fait le sel de son métier, toute la magie de cette profession qui sublime chaque ingrédient afin de créer une saveur particulière qui ravira les papilles du client.

De plus, le nombre grandissant d'émissions télévisées consacrées aux métiers de la cuisine, mettant en concurrence des chefs comme dans la fameuse émission Top Chef ou des débutants passionnés par l'art de la cuisine dans Masterchef, met en exergue l'intérêt porté à cette profession et l'apparition de vocations.

Pourtant, un nombre incalculable d'articles s'accorde pour dire la même chose : le secteur connaît une pénurie sans précédent. Cet article publié par « Le Monde » le 29 septembre 2021 fait état d'un secteur peu attractif où les petits salaires côtoient les horaires à rallonge. Le constat est d'autant plus alarmant que les offres d'emplois ne semblent plus jamais trouver preneurs. Dans la profession, on observe un « taux de rotation considérable. Chaque année, trois employés sur dix quittent leur travail [...], près de 200 000 postes ne sont pas pourvus, et les propositions affluent sur les vitrines des établissements et à Pôle emploi ».

III Hôtellerie-restauration : « un univers de petits salaires, d'horaires éprouvants et de précarité permanente »

Alors que la fuite est massive dans le secteur, tous les critères devraient être réunis pour pousser les salaires à la hausse. Pour l'instant, il n'en est rien. Les employeurs freinent et le gouvernement s'impatiente, observe Philippe Escande, éditeur

Publié le 29 septembre 2021 à 11h13 - Mis à jour le 30 septembre 2021 à 10h01 • Le Monde

Si les émissions ont créé des vocations, il semblerait pourtant que l'on manque cruellement de petites mains en cuisine alors même qu'il est nécessaire d'occuper ce poste avant de devenir chef cuisinier. Les aspirants cuisiniers ont l'illusion que l'on devient chef sans passer par la case départ. C'est pourquoi nous nous sommes interrogées sur cette case départ qui pour beaucoup est la dernière : le métier de commis de cuisine.

La réalité semble très différente de ce que prônent les émissions de divertissement mettant en lumière des cuisiniers épanouis, créatifs, ne craignant pas la fermeture de restaurant par manque de main-d'œuvre. En effet, à la suite de sa formation, lorsqu'un jeune diplômé entre en cuisine et occupe son premier poste, il se retrouve en bas de l'échelle à exécuter des tâches répétitives. Les promesses du métier ne semblent pas être tenues.

Cela nous a donc amené à nous poser la question suivante : **Par quoi est justifié le statut de commis de cuisine, censé permettre au travailleur de se produire en tant que cuisinier tout en n'effectuant que les basses besognes ?**

Afin de mieux comprendre comment était pensé le modèle qui régit le métier de commis, nous avons rencontré plusieurs personnes exerçant une profession dans le domaine de la restauration. En revanche, nous n'avons malheureusement pu échanger directement avec des commis de cuisine. Nous ne pensions pas au premier abord, qu'il serait difficile d'accéder à une personne du métier tant celui-ci est répandu. Pourtant, les horaires de travail contraignants, la cadence, mais surtout l'invisibilisation de ce métier, nous ont rendu la tâche difficile. Entre les établissements refusant de nous présenter leur commis de cuisine, ceux niant leur présence, ou ceux nous présentant des personnes occupant des postes d'un rang hiérarchique supérieur, nous n'avons pu entrer en contact avec ceux-ci. Les établissements de formation nous ont également laissés sans réponse.

Nous avons donc réalisé deux entretiens, dont un avec un second de cuisine que nous appellerons Yann et un autre avec une serveuse de restaurant, Julie. Nos deux interviewés ont de l'expérience dans le domaine de la restauration et ont occupés un poste de commis au début de leur carrière. Leur expérience et leur recul sur le métier, couplé au fait qu'ils travaillent avec, ou forment, des commis nous ont permis d'obtenir de nombreuses informations précieuses. De plus, quelques échanges textuels avec Nathalie, une élève en Bac Pro

« Hôtellerie et Restauration » nous ont également permis d'avancer dans notre étude. À noter que leurs témoignages sont fondés sur des expériences réalisées dans des restaurants de type « traditionnels », de moyenne taille, constitués d'une équipe d'une vingtaine de personnes en cuisine. Notre étude portera donc sur le métier de commis de cuisine exerçant dans ce type précis d'établissement.

1 Un maillon essentiel invisible...

D'après la définition donnée par le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales, un commis est « celui qui est chargé par un autre d'une fonction ou d'une mission dont il doit rendre compte¹ ». Dans le domaine de la restauration, le commis de cuisine a pour rôle de préparer les ingrédients nécessaires à la réalisation d'un plat. Il s'inscrit dans une brigade, au sein de laquelle chacun occupe un poste et réalise des tâches bien définies, permettant ainsi à l'équipe de gagner en efficacité et en productivité.

Néanmoins, pour la plupart des commis, ce poste représente leur première expérience professionnelle en cuisine. L'apprentissage représente par conséquent une partie fondamentale du métier, faisant du poste de commis un statut ambivalent et provisoire. En effet, lorsque l'on fait carrière en cuisine, on ne reste pas « commis » toute sa vie. L'objectif est d'évoluer vers d'autres postes, à plus haute responsabilité. Pour ces raisons, nous parlerons plutôt de statut, que de métier, de commis de cuisine.

1.1 Plusieurs voies d'accès

Plusieurs trajectoires sont possibles afin d'accéder au statut de commis. Il est possible de se former dès la fin du collège en réalisant un CAP Cuisine, en 2 ans, ou un Bac Pro Cuisine sur une durée de 3 ans. Le but de cette première formation est d'acquérir les gestes fondamentaux de production culinaire. Une connaissance des normes d'hygiène et de sécurité est également attendue de cette formation. Une autre partie de l'apprentissage est consacrée à la gestion des stocks et aux techniques commerciales.

À la suite de cette première formation, l'étudiant a la possibilité de poursuivre en BP Arts de la cuisine, une formation qui se déroule sur 2 ans. Celle-ci a pour objectif d'approfondir les techniques de préparation, de cuisson et de dressage, mais également d'accompagner l'étudiant à faire preuve de créativité et d'originalité pour élaborer de nouveaux plats, de nouvelles associations culinaires.

Pour les personnes titulaires d'un baccalauréat souhaitant se former aux métiers de bouche, il est possible de réaliser un BTS Management en hôtellerie restauration. Cette formation comprend les fondamentaux de la cuisine, dont la maîtrise des gestes techniques, mais une part importante est consacrée à l'apprentissage du droit, aux ressources humaines et à la comptabilité.

D'autres variantes de ces 4 formations existent et peuvent également amener une personne à travailler en tant que commis au sein d'un restaurant. Néanmoins, il est tout à fait possible de se dispenser de ce type de formation et d'exercer un poste de commis sans être qualifié. De nombreuses personnes arrivent en effet dans le domaine de la restauration sans formation spécifique et sont formées « sur le tas ».

1. Source : <https://cnrtl.fr/definition/commis//3>

Il serait donc légitime de penser qu'en fonction de son niveau de formation, chaque personne accèdera à un poste en adéquation avec ces compétences et ces connaissances. Pourtant, ce n'est pas le cas. En effet, que l'on soit formé au métier ou non, que l'on dispose d'un Bac +2 ou d'un CAP, si l'on souhaite s'engager dans une carrière professionnelle en cuisine, il est nécessaire de commencer par la case départ : le statut de commis de cuisine.

1.2 Commencer en bas de l'échelle...

À son arrivée en cuisine, le jeune diplômé, ou le débutant, commence en bas de l'échelle. Il est nécessaire de passer par cette étape afin de se familiariser avec l'univers professionnel de la restauration, pour ensuite pouvoir évoluer et gravir les échelons.

En effet, cuisiner est un travail d'équipe réalisé en « brigade », au sein de laquelle on se réalise collectivement. La structure organisationnelle est établie hiérarchiquement selon un découpage précis des fonctions et des rôles de chacun. Rien n'est laissé au hasard. Nos interviewés parlent ainsi d'une organisation « quasi-militaire » où chacun doit réaliser des tâches très précises dans un temps imparti.

Le système de brigade, tel qu'on le connaît aujourd'hui, a été mis en place au XIX^e siècle par le chef cuisinier Auguste Escoffier qui écrit dans son *Guide culinaire* en 1907, que « la cuisine, sans cesser d'être un art, deviendra scientifique et devra soumettre ses formules, empiriques trop souvent encore, à une méthode et à une précision qui ne laisseront rien au hasard². » Cette organisation permet de faire régner l'ordre afin de maximiser la productivité en cuisine. Ayant exercé un poste de chef de cuisine dans l'armée française, Escoffier s'est inspiré de l'organisation militaire pour appliquer ce modèle en cuisine.

Ainsi, on trouve au sein d'une brigade, en partant du niveau hiérarchique le plus élevé :

- Le **chef de cuisine** : il est le responsable de la cuisine et supervise l'ensemble du personnel. Il s'occupe également de la gestion des stocks et veille à ce que l'équipe respecte les normes sanitaires. C'est à lui que revient la tâche la plus noble, la création des plats. Il développe de nouvelles recettes et porte la responsabilité d'établir le menu ainsi que la carte du restaurant.
- Le **second de cuisine**, ou « sous-chef » : il est l'adjoint du chef et gère à ce titre les relations entre le chef et la brigade. C'est lui qui impose le rythme et qui supervise les chefs de parties. Le chef accorde sa confiance au second puisqu'il le remplace notamment lorsqu'il est occupé par d'autres tâches et ne peut être en cuisine. Comme nous l'a confié Yann, « être second, c'est comme être le fils du chef ».
- Les **chefs de partie** : ils supervisent les différents postes de travail de la cuisine. En effet, au sein d'une brigade les méthodes de préparation sont divisées en postes. Ainsi, chaque chef de partie possède un titre et une fonction spécifique qui dépendent

2. Auguste Escoffier, *Le Guide culinaire*, 1907.

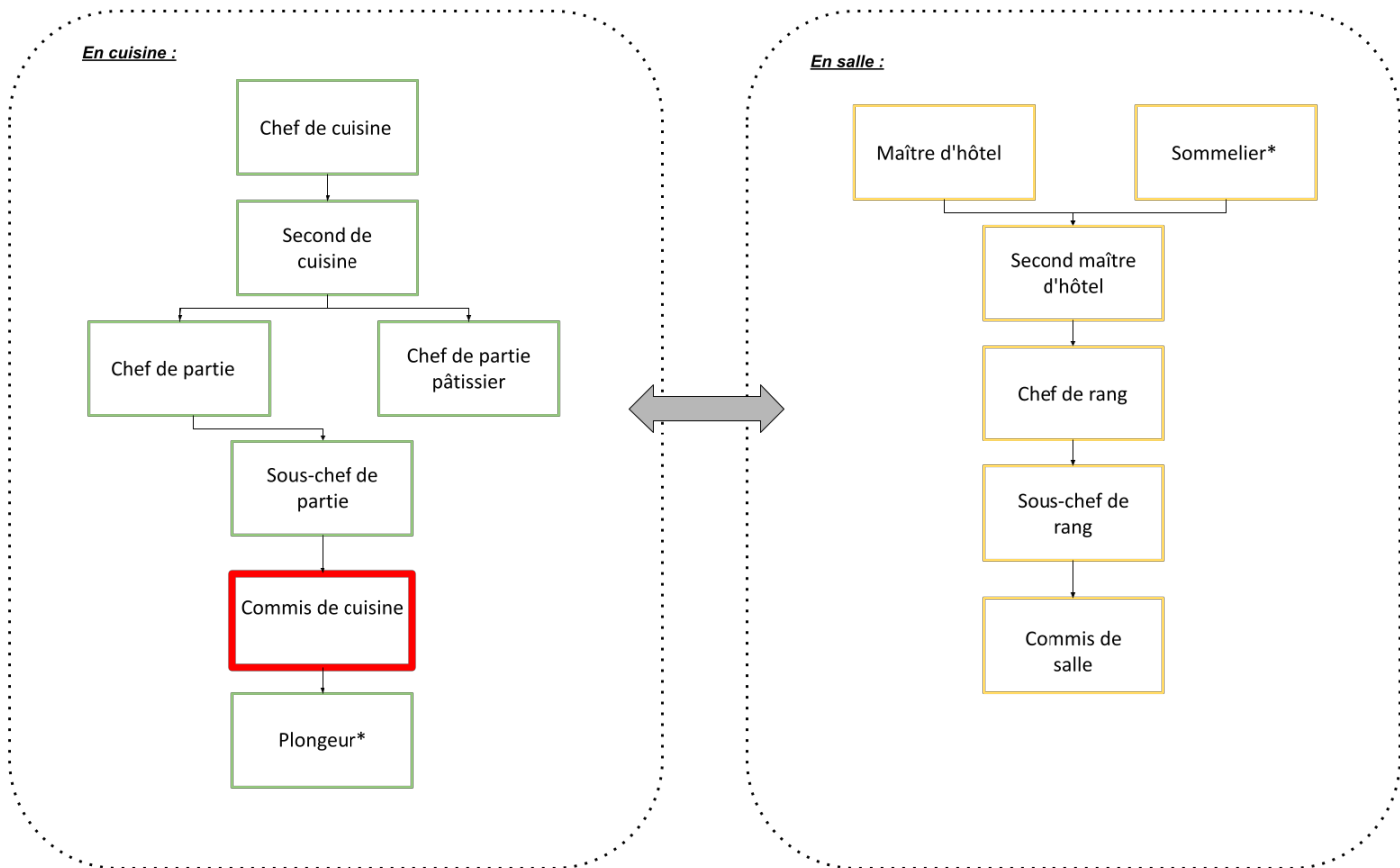
de leur poste. À titre d'exemple, on peut trouver dans une brigade un chef de partie aux entrées, aux légumes, aux viandes, aux poissons etc. À noter que le poste de la viande et le poste du poisson seront occupés par des chefs plus expérimentés que le poste des légumes par exemple, en raison du coût des produits et de la sensibilité de ceux-ci, nécessitant différents niveaux de maîtrise.

- Le **chef de partie pâtissier** : il supervise le poste de travail dédié à la réalisation de la pâtisserie. On le distingue des chefs de partie car la cuisine et la pâtisserie sont deux corps de métiers bien distincts, ne nécessitant pas les mêmes formations.
- Le **sous-chef de partie**, ou demi-chef de partie : comme son titre l'indique, il assiste le chef de partie sur un poste de travail spécifique et il supervise les commis de cuisine. C'est lui qui lance les cuissons et les préparations, à partir des produits préalablement taillés et lavés.
- Le **commis de cuisine** : il exécute les ordres donnés par son supérieur hiérarchique, au sein d'un poste de travail spécifique. Il a pour mission de réaliser les préparations préliminaires et, étant placé en bas de l'échelle, peut recevoir des ordres de toute la brigade.
- Le **plongeur** : il a pour rôle de nettoyer la vaisselle entre les services. Ce poste n'est pas toujours pourvu et cette tâche peut par conséquent revenir au commis dans certains établissements.

L'organisation d'un restaurant ne s'arrête néanmoins pas à ce qu'il se passe en cuisine. Le bon déroulement du service en salle est essentiel à l'efficacité de la brigade. En effet, la cuisine et la salle travaillent ensemble afin de livrer au client un plat dans de bonnes conditions. Le commis est par conséquent directement impacté par la brigade de restaurant qui influe notamment sur la cadence à tenir et l'organisation, en fonction des commandes données en cuisine et de la fluidité du service.

On retrouve en salle le même type de hiérarchie qu'en cuisine avec un maître d'hôtel qui supervise le second maître d'hôtel, les différents chefs de rang qui se partagent la salle en « rangs », les sous-chef de rang et enfin les commis de salle qui débutent dans le métier.

Voici le schéma organisationnel des brigades de cuisine et de salle, décrivant un modèle hiérarchique traditionnel qui repose sur une verticalité dans les rapports de travail.



* : Les postes marqués d'une astérisque ne sont pas systématiquement pourvus dans une brigade.

FIGURE 1 – Schéma organisationnel des brigades de cuisine et de salle

1.3 ... et pourtant tout repose sur lui

Le commis a pour mission d'effectuer l'ensemble des tâches qui lui sont confiées par son supérieur hiérarchique, et indirectement par l'ensemble de la chaîne de production. Puisque le commis débute dans le milieu, il dispose d'une très faible marge de manoeuvre dans son travail, y compris en matière de réflexion et de créativité. On lui demande bien souvent d'exécuter des tâches répétitives et longues, afin de respecter les cadences imposées. Celles-ci peuvent varier d'un établissement à l'autre mais dans la plupart des cas, et d'après les retours de nos enquêtes, voici les tâches principales confiées au commis de cuisine :

- Le lavage et le nettoyage des légumes ;
- Le désossage des viandes ;
- La levée des filets de poisson ;
- La surveillance des cuissons simples ;

— Le nettoyage des postes de cuisine.

Aux tâches culinaires s'ajoutent en effet des tâches ménagères dans les missions du commis. On lui demande de nettoyer les postes, mais également de remettre en ordre la cuisine entre les services³.

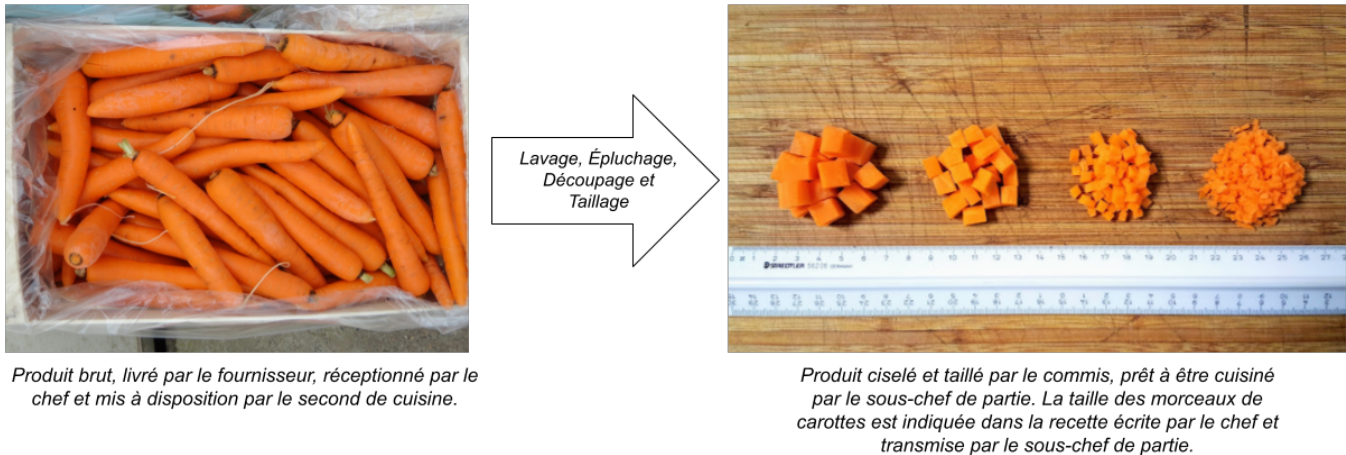


FIGURE 2 – Préparations préliminaires effectuées par le commis

Si l'on s'intéresse de plus près au découpage des tâches et au rôle du commis au sein de cette organisation, on se rend compte que malgré le caractère simpliste des tâches qui lui sont affectées, le commis joue un rôle essentiel dans la brigade. En tant que premier maillon de la chaîne, il est le premier à prendre en main les produits bruts. Sa mission consiste à rendre les ingrédients cuisinables en réalisant les préparations préliminaires. Ainsi, il détient une grande responsabilité puisqu'une erreur commise lors de la première étape de la confection du plat peut impacter l'ensemble du travail de la chaîne de production réalisé en aval. D'une certaine manière, le commis est le socle qui permet le bon fonctionnement de la brigade de cuisine.

Ainsi, le commis est plus enclin que ses partenaires à subir une pression en cuisine puisque le travail de l'ensemble de la brigade est affecté par le sien. C'est le seul, dans cette organisation, qui puisse recevoir des ordres de tout le monde mais n'en adresser à personne.

De ce fait, de nombreuses sources de prescription lui sont appliquées. L'ensemble de la brigade de cuisine, la brigade de restaurant et le chef du restaurant ordonnent au commis de réaliser son travail de manière très précise, sans lui laisser de marge de manœuvre. Étant invisibilisé, le commis ne reçoit pas de prescriptions du client qui aura plutôt des attentes vis-à-vis de l'entité « brigade » ou du chef. Le schéma suivant illustre et décrit les sources de prescription qui s'appliquent au commis.

3. Source image : Bloc-Notes Culinaire.

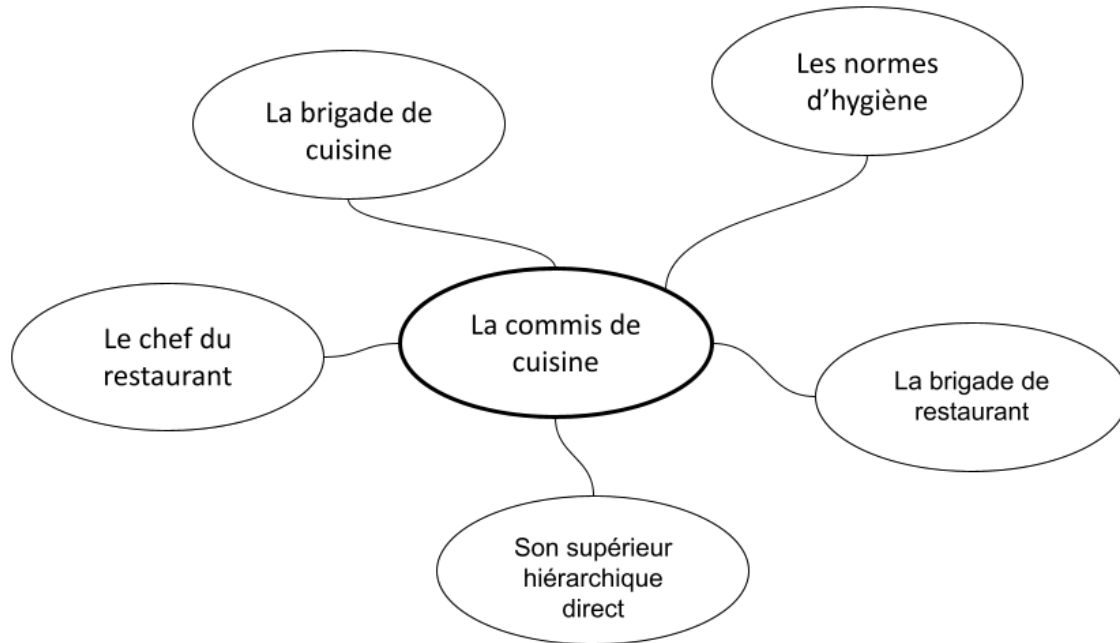


FIGURE 3 – Missions et sources de prescriptions dans le métier de commis en restaurant

Au niveau national :

- Les normes d'hygiène prescrivent au commis d'exercer en respectant des règles d'hygiène strictes⁴.

Au niveau de l'entreprise :

- Le chef du restaurant prescrit au commis de prendre soin des matières premières.
- La brigade de cuisine prescrit au commis de réaliser des tâches de préparation précises en respectant les cadences imposées.
- Son supérieur hiérarchique direct prescrit au commis de fournir les produits nécessaires à la réalisation de ses propres tâches.
- La brigade de restaurant (en salle) prescrit au commis une cadence à suivre.

Au niveau de l'individu :

- Le commis s'auto-prescrit de fournir à son supérieur des produits qui correspondent le plus fidèlement possible à la demande formulée.
- Le commis s'auto-prescrit de satisfaire le client.
- Le commis s'auto-prescrit de progresser et d'affiner ses gestes.

Le commis s'auto-prescrit de nombreuses missions puisque le poste de commis doit notamment lui permettre de progresser et d'apprendre le métier de cuisinier en conditions réelles. Bien qu'il possède une formation, l'expérience professionnelle est déterminante dans

4. Ces normes sont définies notamment dans l'article L412-1 du Code de la consommation et dans le Règlement européen n°178 du 28 janvier 2002 sur les prescriptions de la législation alimentaire.

l'acquisition des gestes du métier et du rythme collectif. Comme nous le confiait Yann, « la formation est bien moins importante que l'expérience professionnelle. » Commencer en cuisine implique en effet de recommencer techniquement, en affinant ses gestes et en accordant ceux-ci à l'unisson avec l'ensemble de la brigade.

Afin de mieux visualiser son rôle en cuisine, voici la journée-type d'un commis décrite en détails par Yann qui forme actuellement des commis au sein de sa brigade :

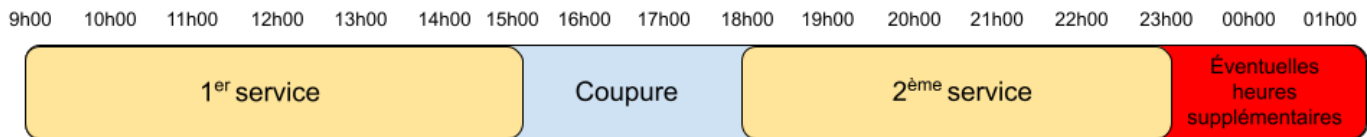


FIGURE 4 – Journée-type d'un commis de cuisine

- 9h : Mise en place du poste, nettoyage des planches, du poste de travail et de l'ensemble de la cuisine.
- 10h : Réalisations préliminaires à partir des ingrédients bruts : lavage, débactérisation, épluchage, taillage (tâches variables selon les besoins).
- 11h : Fin de la mise en place ordonnée par le chef de cuisine. Préparation des casseroles, allumage des feux afin d'être prêt à réchauffer ce qui a été produit durant le service.
- 11h30 : Déjeuner avec l'ensemble du personnel.
- 12h : Lancement du service. Le commis se tient prêt à assister ses supérieurs en surveillant par exemple les cuissons ou en préparant les ingrédients manquant au fur-et-à mesure du service.
- 14h (environ) : Fin du service. Nettoyage de la cuisine pour le service du soir.
- 15h : Coupure.
- 18h : Mise en place pour le service du soir, en réalisant les mêmes tâches que le matin.
- 19h : Repas avec l'ensemble du personnel.
- 19h30 : Lancement du service.
- 23h (environ) : Fin du service.

Comme l'illustre cette journée-type, travailler dans le domaine de la restauration implique d'être soumis à des horaires contraignants qui compromettent bien souvent la vie familiale et sociale des employés. Le personnel de cuisine travaille en coupures, afin d'assurer les deux services du midi et du soir. Le commis réalise souvent plus de 65 heures par semaine, à raison de 11 heures par jour, auxquelles peuvent s'ajouter une à deux heures de travail supplémentaires en fonction de l'affluence. En effet, il est compliqué de déterminer à l'avance les horaires du commis, et de l'ensemble de l'équipe, puisqu'il faut assurer le service jusqu'à que tous les clients aient quitté le restaurant. Comme nous l'expliquait Julie, ce sont les serveurs qui imposent la cadence et qui décident du moment à partir duquel ils arrêtent de prendre des commandes. Des tensions peuvent ainsi naître entre la salle et la

cuisine. Faire preuve de flexibilité est essentiel pour prévoir au mieux l'arrivée des clients. Julie nous confiait que dans le métier, « il faut toujours être prêt à recevoir un bus de 50 personnes. » Le commis sait donc à quelle heure il commence sa journée mais rarement à quelle heure il finira son service. Néanmoins, il doit impérativement être à l'heure, voire en avance, au risque de se faire réprimander par son chef pour une minute de retard.

De plus, le travail en cuisine se fait dans des conditions physiques particulièrement difficiles. Les cuisiniers travaillent debout toute la journée, soit ici minimum 11 heures par jour, dans les odeurs, la chaleur, au sein d'un espace confiné partagé avec une vingtaine de personnes. À cela s'ajoutent la cadence à suivre et les ordres imposés par l'ensemble de la brigade, auxquels il faut répondre par un « oui chef! » peu importe l'état de fatigue mentale et physique.

En outre, il n'est pas demandé au commis d'apporter d'intelligence à son travail, mais seulement d'exécuter les tâches répétitives, exemptées de créativité. Comme nous le confiait Yann, « le commis ne peut pas apporter quelque chose, il ne peut pas réfléchir ». Impactant pourtant l'ensemble de la chaîne de production et permettant la réalisation des plats à partir de produits de qualité, il semblerait donc que le travail effectué par le commis ne soit pas reconnu à sa juste valeur, mais plutôt considéré comme un statut dégradant.

1.4 Porté par la passion et un espoir d'évolution...

Dès lors, il est légitime de se demander comment les jeunes diplômés restent motivés par ce métier, aux horaires contraignants, aux petits salaires, et étant source d'une faible individuation personnelle. En réalité, comme nous l'a avoué Julie, « sans passion, on ne tient pas dans ce métier. » Les apprentis cuisiniers acceptent de travailler dans des conditions difficiles et contraintes par de fortes prescriptions par amour pour les métiers de la cuisine, dans l'espoir de gravir les échelons. Ils ne se plaignent pas des conditions de travail, à l'image de Yann qui lorsqu'il évoque le fait que « si l'on remet le temps réel de travail au salaire, cela ne correspondrait pas à un smic horaire », il nous précise immédiatement que lui et ses collègues « ne se plaignent pas » et qu'ils acceptent les contraintes du métier. Par ailleurs, ne pas accepter ces conditions, c'est renoncer à l'espoir de devenir un jour chef et donc abandonner ses rêves. On comprend que cette option est inenvisageable pour les jeunes diplômés passionnés.

Par conséquent, commencer en bas de l'échelle, et résister aux conditions imposées par le statut de commis, est une étape à franchir pour le futur chef de cuisine qui doit prouver à ses supérieurs sa motivation et son dévouement. Les personnes qui ne sont pas passionnées restent donc rarement longtemps en cuisine, ce qui explique en partie la pénurie de petites mains.

De plus, le statut de commis est considéré par les débutants comme une étape à franchir afin d'évoluer au sein de la brigade et occuper ainsi des postes à plus haute responsabilité au fil du temps. Cela peut être vécu comme un challenge, une étape à traverser, faisant partie de la progression du futur cuisinier. Puisque comme nous l'a indiqué Yann, « on n'est

pas commis à 50 ans » ou alors c'est que l'on est « vraiment pas bon » (Julie). À moins de ne pas être passionné, de n'avoir aucune ambition d'évolution, ou simplement de ne pas être fait pour la cuisine, le statut de commis est provisoire. Il est justifié par l'organisation hiérarchique des brigades de cuisine, nécessitant de faire ses preuves afin de progresser et d'être promu au rang supérieur.

Le jeune diplômé, commis de cuisine, est donc maintenu à flot par la passion puisque malgré les tâches dégradantes auxquelles il doit faire face à son arrivée dans le monde professionnel, il possède un véritable goût pour la cuisine. Prônant la créativité et l'individuisation personnelle par la sublimation des ingrédients, les métiers de la cuisine recèlent toutes les promesses du travail et valent ainsi quelques années de sacrifice.

1.5 ... au sein d'un modèle fondé sur l'humilité

En réalité, ce modèle hiérarchique est fondé sur une humilité profonde permettant au futur cuisinier d'acquiescer à la fois un savoir-faire mais également un savoir-vivre.

Accepter de redémarrer à zéro en entrant en cuisine, en commençant en bas de l'échelle malgré sa formation technique et professionnelle est une posture modeste dont doit faire preuve le jeune cuisinier. Au sein de ce modèle très traditionnel, il faut savoir être humble et être prêt à faire ses preuves si l'on souhaite évoluer au sein de cette structure hiérarchique. Cela passe notamment par un rapport humble avec la matière qui permet, à force d'exercer une centaine de fois les mêmes gestes, tout en respectant la cadence imposée par la brigade et en s'accordant aux gestes de chacun, d'affiner les siens et de perfectionner les bases techniques apprises en formation. La répétition des tâches, loin d'être aliénante, permet donc de développer des savoir-faire et d'améliorer sa pratique.

En effet, bien qu'il ne dispose que d'une faible marge de manœuvre et exerce dans un cadre strict et contraint par des cadences à suivre et d'importantes exigences économiques, le commis a la possibilité de s'améliorer en cherchant continuellement à parfaire ses réalisations. Son supérieur hiérarchique lui ordonne des tâches très précises, répétitives, mais le commis est confronté à un réel qui change. Malgré cela, il doit faire en sorte de parvenir toujours au même résultat prescrit. Peu importe la qualité des produits qui lui sont fournis, le rythme que lui impose la brigade, sa condition physique ou encore mentale, le commis doit toujours être en mesure de réaliser les mêmes préparations pour parvenir au même résultat exigé par la brigade. C'est en cela qu'il dispose d'une marge de liberté, aussi faible soit elle, qui lui permet néanmoins de progresser dans le métier.

En occupant un poste de commis, le débutant est amené à perfectionner les techniques sur lesquelles il se concentre, maximisant ainsi l'efficacité de l'équipe à l'échelle collective, qui travaille à l'unisson, et lui permettant de progresser à l'échelle individuelle. Au sein d'un modèle fondé sur l'humilité, le commis accepte de recommencer techniquement lorsqu'il débute professionnellement.

Ainsi, il semblerait que le statut de commis comprenne deux fonctions principales. D'un côté, il marque la première expérience professionnelle du jeune diplômé qui débute sa carrière. Au sein de l'organisation hiérarchique de la brigade, on lui confie des tâches simples et répétitives, nécessaires au bon déroulement de la chaîne de production. D'un autre côté, cette entrée en bas de l'échelle implique de recommencer techniquement à zéro pour le diplômé. C'est en effet en étant pris dans ce collectif particulier qu'est la brigade, en conditions réelles d'exercice, que le commis développe des savoir-faire et affine ses gestes en se confrontant au réel du travail qui demande une adaptation continue à la matière et aux cadences. L'apprentissage fait ainsi partie intégrante du statut de commis qui doit, en plus de se former au poste, progresser afin d'être promu au rang supérieur. Le témoignage livré par Yann, qui forme actuellement des commis confirme cela puisqu'il nous a confié que selon lui, « la formation est bien moins importante que l'expérience professionnelle » dans le domaine de la restauration.

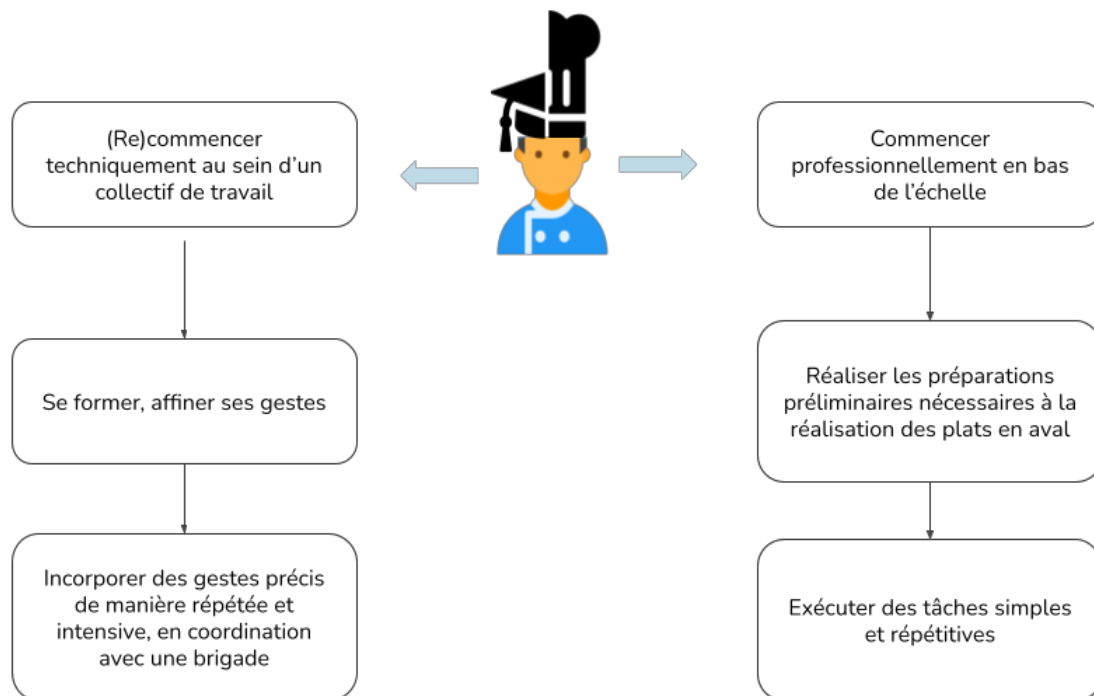


FIGURE 5 – FAST Simplifié du statut de commis de cuisine

Le statut de commis de cuisine repose donc sur une double fonction, à la fois exécutant et apprenant⁵, le commis évolue dans un cadre professionnel qui lui permet de progresser jusqu'à accéder au poste de chef, et ainsi vivre sa passion.

5. Bien que cette double fonction soit commune à tous les métiers, elle est à la base du modèle qui régit le statut de commis de cuisine.

2 ... au cœur d'un système dysfonctionnel

Le commis de cuisine, pris comme élément essentiel de la chaîne de production, se heurte à des réalités bien différentes. Nos entretiens nous ont permis d'approcher le quotidien d'un commis de cuisine et de voir que cela n'est pas si simple d'être à la fois salarié et en formation. En effet, le modèle qui régit le statut de commis de cuisine pose question : est-il possible de concilier le rôle de producteur et d'apprenti, créateur de valeur mais aussi de lui-même ?

2.1 De l'humilité à l'humiliation ...

Au cœur du métier de commis de cuisine se trouve une humilité profonde. Il accepte de répéter des gestes simples, qui lui font recommencer techniquement, et « d'en baver » (Yann) car ce rapport humble à la matière est l'occasion pour l'apprenant d'affiner ses gestes et ses techniques. Pourtant, si le rapport humble à la matière permet au commis d'incorporer un savoir-faire durable, le statut de commis est souvent l'occasion pour les chefs de mettre à l'épreuve leurs jeunes recrues. Dès lors, l'humilité, précieuse valeur de l'artisanat, côtoie très souvent l'humiliation.

Multiplier les gestes dégradants dans une cadence toujours plus intense : voilà, le quotidien d'un commis de cuisine. Loin de servir sa formation, cet impératif nuit à son moral et à son niveau d'investissement. Il se sent souvent rabaisé et déconsidéré, comme en témoignent nos différents interviewés. Nathalie, l'une de nos interviewés, nous a confié son expérience avec une certaine amertume. Encore en étude pour devenir commis de cuisine, elle a été amenée à réaliser un stage de plusieurs semaines dans un restaurant de type traditionnel avec une petite brigade. Alors qu'elle venait d'arriver en stage en tant que commis de cuisine dans cet établissement, elle fut surprise par le traitement qui lui était réservé. À plusieurs reprises, elle s'est vu assigner des tâches dégradantes, sans autre but que de la démoraliser. Elle les a qualifiées de faites pour la « casser ». Ainsi, le modèle de l'humilité, loin de servir le besoin de formation du commis de cuisine, serait-il un moyen pour les chefs de le briser ? Nathalie nous a confié un exemple marquant de ce type de pratique. Un jour, elle a dû nettoyer tous les pieds de table de la salle du restaurant en moins d'une heure. Si le nettoyage de la salle et de la cuisine peut faire partie des attributions d'un commis de cuisine, c'est l'attitude de sa supérieure qui l'a marqué. En effet, elle a réalisé cette tâche sous le regard de sa cheffe, qui loin de l'aider s'est même moquée d'elle.

Ce type de scène n'est pas exceptionnel et peut se produire quotidiennement. Le domaine perpétue une forme de bizutage, les anciennes générations ont commencé avec cet apprentissage « à la dure » impliquant ces scènes dégradantes, elles le font donc subir aux nouvelles générations, et c'est ainsi que l'ensemble se perpétue encore aujourd'hui. En outre, l'absence totale de reconnaissance du chef est parfois difficile à vivre pour le jeune commis. Ainsi, Yann nous confie qu'en 10 ans, son chef ne lui a jamais dit que son travail avait été bien fait. Sans reconnaissance, le commis peut se sentir mis à la marge comme réduit à sa fonction d'exécutant non-penseur.



FIGURE 6 – Schéma représentant le modèle de l'humilité à l'humiliation

Ainsi, l'humilité, bien qu'ayant de nombreux aspects positifs pour le commis de cuisine, semble souvent cacher une réalité bien différente. Le modèle du métier semble être à l'origine d'un sentiment de déconsidération de la part du commis. Il engendre une certaine forme de bizutage qui transparaît par une multiplication de tâches dégradantes confiées au commis.

La métaphore faite avec le milieu militaire semble encore apparaître dans cette forme de bizutage, les commis seraient comme de jeunes soldats qui devraient encore faire leurs classes. Les tensions salariales subies par la profession pourraient être en partie expliquées par cette forme de bizutage qui mine le moral des troupes. Si tous nos interviewés ont conclu en nous disant que de toute façon « sans passion, on ne tient pas dans ce métier », il semble bien que la profession se heurte à un cadre difficile pour les nouveaux salariés. Dès lors, comment expliquer qu'il soit lieu commun de mettre à mal une main-d'œuvre si précieuse, car de plus en plus rare ?

2.2 ... un modèle contraint...

Nous avons donc cherché à comprendre ce qui se jouait dans ce modèle, qui pouvait expliquer la pénurie de main d'œuvre dans la profession et les difficultés qu'elle rencontre. En s'intéressant en particulier à ce qui explique que le jeune commis de cuisine passe systématiquement par une phase d'humiliation souvent démotivante.

Ainsi, nous avons identifiés deux causes principales que nous avons résumé dans cette analyse causale simplifiée :

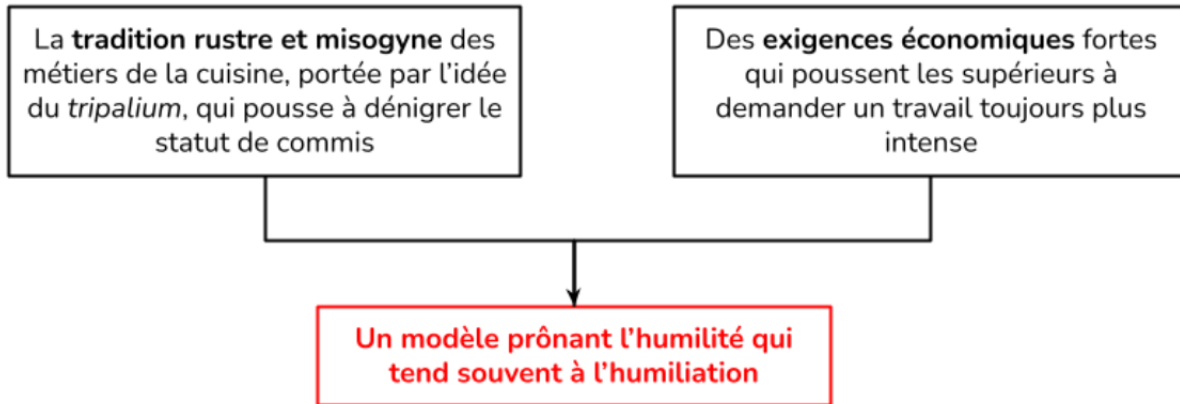


FIGURE 7 – Analyse causale simplifiée du modèle de l'humiliation

Première cause

Historique, la première cause est la tradition du métier. Inspirée de l'idée du *tripalium*, la profession perpétue l'idée du travail comme source de souffrance. On considère que le métier sera si difficile par la suite, qu'il est préférable d'habituer le commis de cuisine à des conditions difficiles, dès ses premiers pas dans la profession. Dès lors, les chefs instituent une forme de souffrance au travail passant par des actes proches de l'humiliation. À la manière d'un test, ils cherchent à repérer si le commis de cuisine sera assez fort pour réussir dans le métier, souvent au détriment des femmes. Ainsi, si cuisiner serait une activité de femmes, ce serait bel et bien un métier d'homme. Yann nous confie n'avoir tout simplement jamais vu de femmes dans sa brigade et encore moins en tant que commis, expliquant cela par le besoin important de force physique. Cependant, il a fini par nous avouer que si l'un de ses commis était une femme, il aurait l'impression de demander d'éplucher des légumes à sa mère et qu'il en serait incapable. Les femmes ne sont pas poussées à réussir car jugées « trop faibles » dès leur arrivée en cuisine. Il faut dès lors jouer des coudes pour faire sa place. Julie nous a confié avec une certaine amertume : « Je suis partie parce que je n'en pouvais plus ». En effet, elle a quitté les cuisines à cause de ce modèle qui met les femmes à la marge. La tradition misogyne et rustre du milieu de la cuisine semble mener à la déroute du modèle de l'humilité qui finit par tendre à l'humiliation. En effet, il n'est pas ici question d'incorporer des savoir-faire mais plutôt de former les commis à un savoir-être.

Seconde cause

Les exigences économiques sont aussi des causes qui poussent les chefs à imposer des rythmes de travail de plus en plus importants, au mépris parfois du bien-être des membres de la brigade. En effet, la pénurie de main-d'œuvre, l'augmentation du prix des matières

premières, Yann nous a par exemple expliqué qu'en quelques mois un poisson est passé de 7€ à 13€ le kilo, la crise sanitaire a, de plus, démotivé de nombreuses personnes de la profession qui ont découvert des horaires et des conditions de travail bien plus confortables. Le changement climatique a aussi largement chamboulé le calendrier des chefs avec l'arrivée de fruits et légumes sur le marché ne respectant plus leur saisonnalité. Ces contraintes imposent aux brigades un rythme de production important. De ce fait, chaque ingrédient compte et ne peut être gâché. Chaque client est aussi amené à noter via l'essor des sites de notation en ligne de type Tripadvisor. La brigade n'a dès lors plus le droit à l'erreur.

Ces exigences économiques pèsent donc lourdement sur l'organisation du restaurant et de sa brigade. Le chef semble être pris en joue par des nécessités qui le dépassent. Dès lors, ce montage économique ne se ferait-il pas au prix du commis ?

2.3 ... qui met en tension l'univers-métier

L'univers métier de la restauration semble être pris en tension entre des exigences économiques et une volonté de liberté dans la créativité. Le statut de commis de cuisine est quant à lui tendu par ses propres exigences. Comme nous l'avons vu, le commis de cuisine n'est pas un salarié comme les autres. Il est à la fois un membre à part entière de la brigade qui possède des qualifications ainsi qu'un contrat de travail et qui produit une partie de la chaîne de valeur, en l'occurrence le début. Mais, il possède aussi un statut spécifique qui impose un besoin de formation.

Le modèle actuel, passant par une immersion totale dans la profession et un (ré)apprentissage des gestes élémentaires, devrait concrétiser ce modèle économique-pédagogique, à la fois formateur et pérenne pour l'entreprise. Pourtant, il montre des failles et les deux exigences du statut de commis ne semblent pas toujours conciliables aux yeux du chef.

En effet, ce dernier est soumis à une très forte tension que nous modélisons ici sous forme d'antagonisme, car il nous paraît évident que les deux exigences sont le pendant de l'autre. D'un côté, pour des exigences de pérennité de son activité, le chef a besoin de considérer le commis comme un producteur. Pour respecter cette exigence, le chef est amené à donner de fortes prescriptions au commis en imposant des tâches répétitives et des rythmes précis. Mais, le chef prend le risque de transformer le commis en un pilote automatique qui ne réfléchit plus et se contente d'appliquer. Le commis peut dès lors ne plus s'investir et perdre tout intérêt pour la profession. Pour éviter cette dérive, le chef devrait prendre conscience de la deuxième qui s'applique au statut de commis de cuisine. En effet, le chef doit savoir et avoir conscience que le commis n'a pas un statut comme les autres et qu'il implique une part de formation. Il pourra donc laisser la possibilité au commis de poser des questions et de s'investir dans sa formation en s'entraînant et parfois en faisant des erreurs. Néanmoins, le chef prend le risque que le commis ne respecte plus les cadences et mette en péril toute l'organisation de la brigade. Il pourrait de plus gâcher des produits et mettre à mal le bilan économique du restaurant.

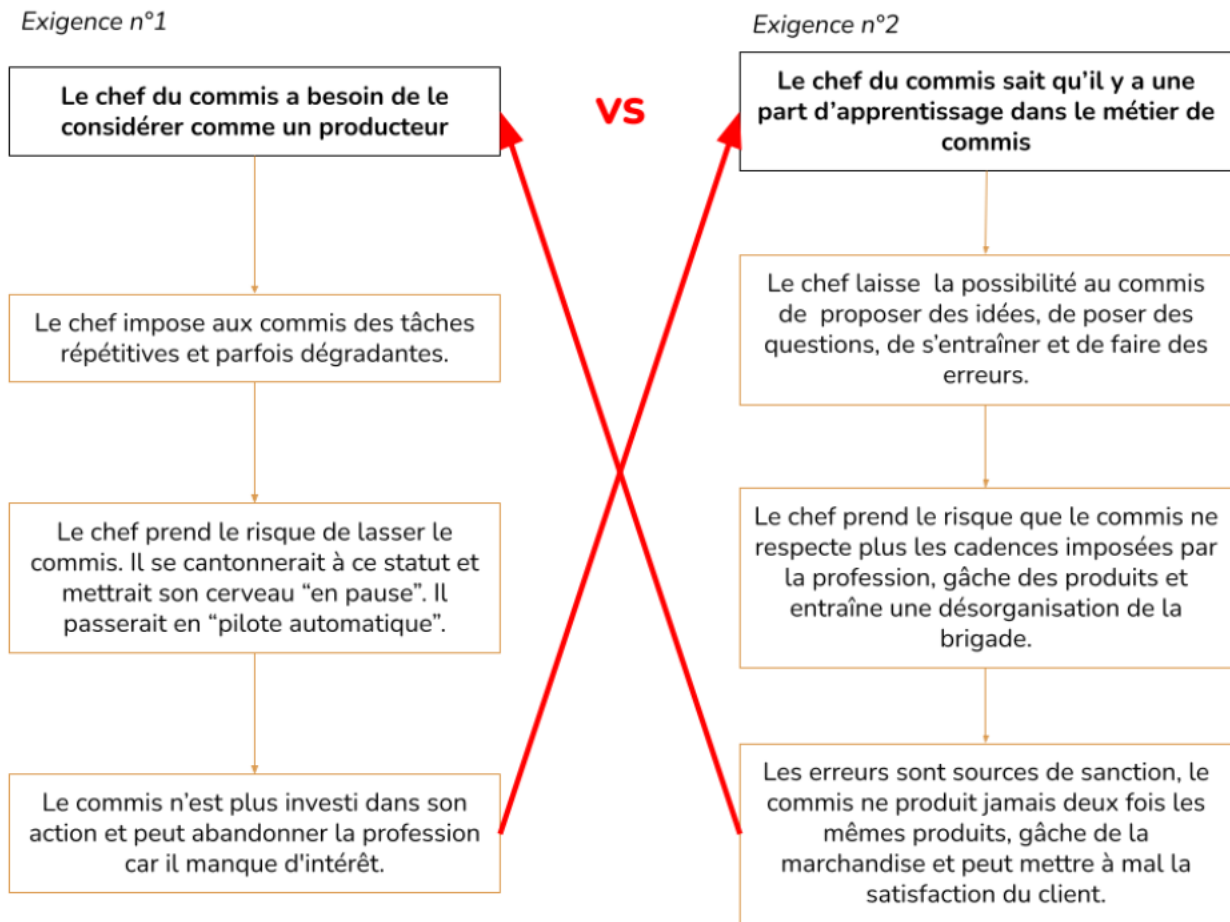


FIGURE 8 – Tension qui pèse sur le chef de cuisine

Souvent, les exigences économiques sont jugées bien plus importantes que le besoin de formation du commis. En effet, dans un monde dominé par le capitalisme, la rentabilité semble bien plus importante que l'individuation du travailleur. De plus, le chef n'a pas intérêt à être trop proche du commis et à lui révéler ses secrets car c'est ce qui lui permet de se différencier de la concurrence. Ainsi, Julie compare le chef à un « Dieu dans sa cuisine ».

Représenter la tension sous forme d'antagonisme nous a permis de comprendre que chacune des exigences est la pendante de l'autre et que le seul moyen de défendre ce modèle serait de trouver un équilibre permettant de justifier ou de réinventer le statut de commis de cuisine. C'est donc ce que nous nous sommes attelés à faire.

2.4 Comment rééquilibrer ce montage économique-pédagogique ?

Bien que ce ne soit pas le cœur de notre étude, il nous semblait intéressant de chercher des pistes de solutions managériales pour réguler la situation du commis de cuisine aujourd'hui endurcie par le système productiviste.

Par l'absurde, nous nous sommes d'abord demandé ce qu'il adviendrait si le système cessait tout simplement d'exister. Il n'y aurait plus de statut de commis de cuisine. De manière évidente, nous comprenons que malgré la disparition de ce statut spécifique, les restaurants auront toujours besoin de petites mains pour réaliser les basses besognes qui rendent l'aliment cuisinable, qui le transforme en ingrédient pour le reste de la brigade. La clé se trouvait donc dans une voie d'équilibre pour le chef entre la nécessité économique de rentabilité et le besoin de formation du commis de cuisine. Nous avons identifié quatre stratégies principales, elles ne se veulent pas exhaustives mais sont le résultat de nos réflexions sur le sujet.

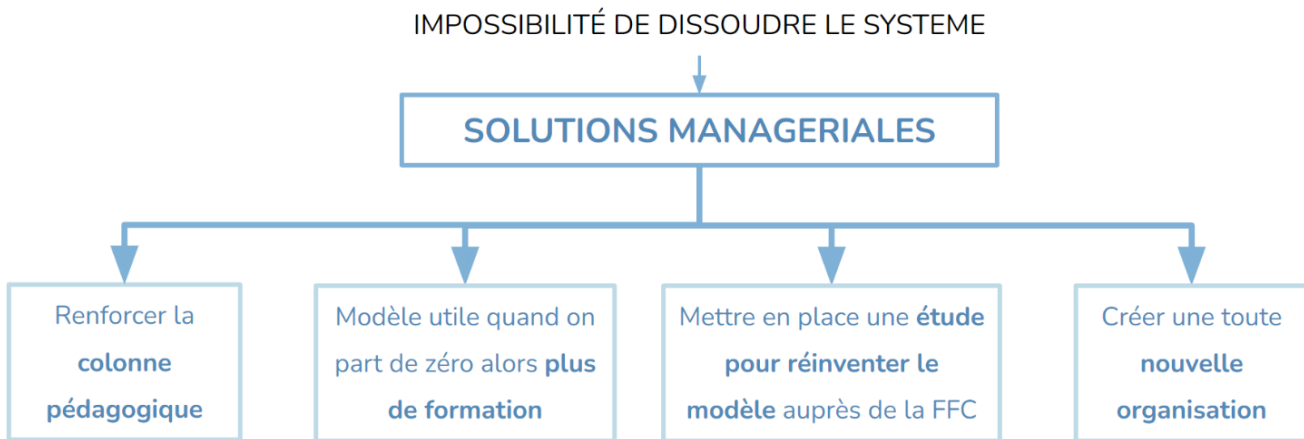


FIGURE 9 – Arborescence de nos solutions managériales

La première piste serait de renforcer la pédagogie pour retrouver un équilibre. Comme représenté dans la figure ci-dessous, dans le modèle actuel, l'économie pèse nettement plus lourd. Il serait dès lors question d'équilibrer les deux exigences.

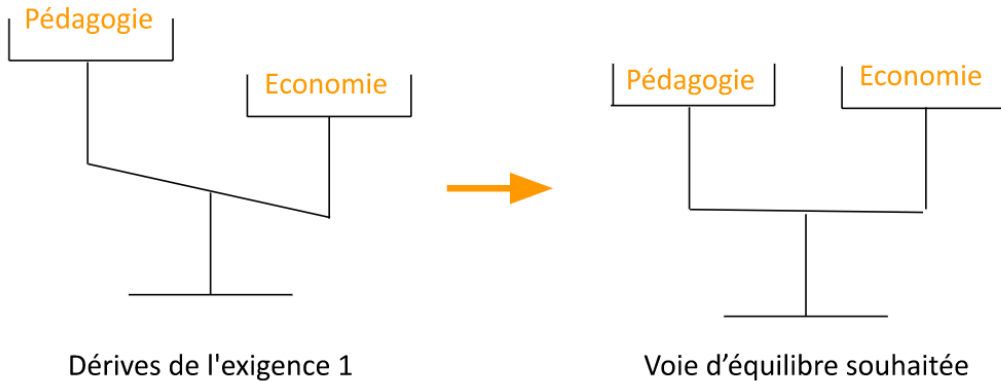


FIGURE 10 – Problématisation du seuil d'équilibre entre le modèle économique et la formation

Pour renforcer la place de la pédagogie, nous pourrions officialiser la double mission du commis de cuisine en créant un contrat spécifique qui lui donnerait le droit à des heures prévues pour la formation et un feedback du chef. Ainsi, le commis pourrait sortir de ses tâches habituelles et poser des questions à ses supérieurs pour avoir l'opportunité de s'améliorer autrement que par la peur de la sanction.

La seconde piste reviendrait à réformer le système de formation du commis de cuisine. Hérité du modèle présent avant la création des écoles hôtelières, l'organisation actuelle semble fonctionner pour une personne qui souhaite apprendre « sur le tas ». En effet, malgré la violence de certaines pratiques, le commis de cuisine est amené à se forger des savoir-faire durables par sa rencontre directe à la matière.

Ainsi, nous pourrions supprimer les formations (comme les CAP ou les Bac Professionnel). Les jeunes diplômés ne seraient plus contraints de ré-apprendre en permanence. Commis de cuisine serait dès lors leur première expérience pour apprendre en observant et surtout en répétant les gestes et les techniques dans l'environnement même de la profession.

La troisième piste serait d'imaginer la mise en place d'une étude auprès de la Fédération Française de Cuisine pour réinventer le modèle d'apprentissage. Ainsi, on pourrait accéder à davantage de témoignages et toucher un spectre plus large d'établissements.

La quatrième piste, assez idéaliste, serait d'imaginer une « cuisine libérée ». À la manière d'une entreprise libérée, nous pourrions créer une toute nouvelle organisation qui mettrait en place des roulements de postes. Abandonnant les postes classiques, chaque membre de la brigade serait amené à changer régulièrement de missions pour permettre à chacun de

se mettre à l'épreuve sur de nouvelles tâches. Le statut de commis de cuisine ne serait dès lors plus un exécutant mais bel et bien un acteur à part entière de toute la chaîne de valeur comme tous les membres de la brigade. Loin de miner sa motivation, cette organisation lui permettrait d'évoluer. Julie nous confiait notamment que « plus vous donnez de compétences aux gens qui travaillent avec vous, plus vous pouvez vous déléguer ». Dès lors, ce serait un moyen pour le commis d'évoluer plus facilement.

Le statut de commis de cuisine peut être réinventé de différentes manières, mais l'enjeu est bel et bien de maintenir son autonomie et le processus d'évolution qui motive le jeune travailleur, tout en maintenant l'équilibre économique nécessaire à la pérennisation de l'entreprise.

Conclusion

La première révélation de notre étude a été de comprendre qu'au fond être commis de cuisine ce n'est pas un métier, on ne devient pas commis de cuisine pour le rester. Comprendre ce changement de vision entre « exercer le métier de commis de cuisine » et « passer par le statut de commis de cuisine » fut un bouleversement fondateur du reste de notre étude.

Ensuite, nous avons compris que ce statut si particulier ne se limite pas à l'activité économique mais comprend une grande part d'apprentissage. Par l'expérience professionnelle, le commis doit se former, s'améliorer, se questionner et se tester pour améliorer sa pratique. Il doit toujours ré-apprendre pour mieux produire.

Pourtant, cette double fonction n'est peu, voire pas, prise en compte par les chefs qui sont pris en tension entre les deux sans jamais totalement réussir à tendre vers la formation. La recherche de solutions nous a permis de questionner ce statut et d'en comprendre les subtilités et les verrous.

De manière transversale, nous avons approché la beauté du métier. Chaque ingrédient différent impose un rééquilibrage permanent des gestes et des techniques du commis. Le beau du métier tient dans ce rapport direct à la matière, le commis de cuisine connaît son matériau, il sait comment le rendre cuisinable. Il sublime le brut. La passion de la cuisine, du bon goût, des bonnes saveurs poussent le commis à toujours se réinventer pour s'améliorer. Au fond, le métier « c'est se faire plaisir en faisant plaisir » (Yann).

Cette enquête fut pour nous l'occasion de découvrir un univers, un métier et surtout des professionnels passionnés qui malgré les difficultés qu'ils rencontrent au quotidien ont su nous transmettre toute la beauté de leur métier. Nous tenions à les remercier chaleureusement.