



ÉCOLE DUCASSE



# LIVRE BLANC

LA GASTRONOMIE,  
TERRITOIRE PRIVILÉGIÉ  
DES RECONVERSIONS PROFESSIONNELLES

| Octobre 2023 |

**Crédits photos**

Julie Limont - Pierre Moneta - Boegly Grazia et Arte Charpentier - Thomas Clément - Anne-Claire Heraud - FilippoBacci  
Maskot, Maskot Bildbyrå AB - Klaus Vedfelt - Aurélie Miquel

# SOMMAIRE

<b>PARTIE 1 - SE RECONVERTIR DANS LA GASTRONOMIE</b>	6
<b>1 - Le profil des reconvertis</b>	8
a. Les spécificités des reconvertis	8-9
b. Quelles sont leurs motivations ?	10
<b>2 - Un monde d'opportunités</b>	11
a. Un secteur porteur	11
b. Des leviers inédits	12
c. Des formations nouvelle génération	12
<b>PARTIE 2 - LES RECONVERTIS, UNE NOUVELLE VAGUE DE RESTAURATEURS</b>	14
<b>1 - De nombreux défis</b>	16
a. Une certaine prise de risque à assumer	17
b. Certaines réalités physiques à prendre en compte	17
c. Un nouveau mode de vie	17
d. Une place à trouver auprès des restaurateurs de métier	17
<b>2 - Des entrepreneurs créatifs, à l'écoute des consommateurs</b>	18
a. Les nouvelles attentes des consommateurs	18
b. Les reconvertis, des entrepreneurs dans l'âme	18
c. La considération au cœur de leurs pratiques managériales	19
<b>CONCLUSION</b>	21
<b>QUELQUES PORTRAITS...</b>	22



# LA GASTRONOMIE, TERRITOIRE PRIVILEGIE DES RECONVERSIONS PROFESSIONNELLES

## INTRODUCTION

### LA RECONVERSION PROFESSIONNELLE, UN PHÉNOMÈNE EN PLEIN ESSOR

Le monde du travail a connu de profonds bouleversements ces dernières années. Fini le temps où l'on faisait carrière dans une seule et même entreprise : de plus en plus de personnes aspirent désormais au changement.

Au sens large, 1 actif sur 3 connaît chaque année une « transition professionnelle », c'est-à-dire un changement professionnel, quelle qu'en soit la nature selon l'Observatoire des transitions professionnelles dans son rapport de juin 2019. La reconversion est l'expression la plus radicale de la transition professionnelle. Il s'agit d'une « évolution de la situation professionnelle qui se traduit par le passage d'un métier à un autre métier n'ayant pas de rapport direct avec le premier ou par un changement de statut qui transforme radicalement les conditions d'exercice du métier (création d'entreprise par exemple). [Source : Rapport Reconversion Professionnelle 2021, BVA pour France Compétence]

Autrefois marginales, les reconversions professionnelles se normalisent. Ainsi, en janvier 2022, 21 % des actifs préparaient une reconversion, et 26 % déclaraient en envisager une à terme. [Baromètre 2023 de la formation et de l'emploi, Centre Info/CSA]. Un phénomène qui touche l'ensemble des actifs : 72 % d'entre eux envisagent ou pourraient envisager une reconversion dans les deux prochaines années. [Source : Enquête IFOP, Désir de mobilité et formation à distance chez les actifs - 2023.]

Cette évolution s'inscrit dans un contexte post-covid marqué par un changement de mentalités face au travail et au dynamisme du marché de l'emploi ; Avec 7,2 % de chômage au dernier trimestre 2023, la France connaît en effet son plus bas taux depuis début 2008, soit un peu plus de 14 ans.

Au cœur de la reconversion, les métiers manuels et de l'artisanat sont plébiscités. Souvent dévalorisés, ils bénéficient à présent d'un regain de popularité, en particulier auprès des cadres. Ils arrivent en tête des professions vers lesquelles les cadres souhaitent se reconverter (46 %) et cette proportion atteint même 60 % chez les cadres dirigeants. [Source : Rapport IFOP, grandes tendances du marché du travail, 2022].

Parmi ces métiers manuels et de l'artisanat, les métiers de la gastronomie attirent de nombreuses personnes qui souhaitent se reconverter dans la cuisine et la pâtisserie. Et les opportunités sont nombreuses ! Alors, comment passe-t-on d'un métier de raison à un métier passion dans la gastronomie qui s'inscrit dans un projet de vie réfléchi, où la formation constitue une étape structurante ? C'est ce que nous vous proposons d'explorer à travers ce livre blanc, nourris de chiffres clés et croisant les visions d'experts de multiples horizons : anthropologue, sociologue, chefs reconvertis, professionnels de l'hôtellerie et de la restauration, corps de l'enseignement.

# Partie



01

# SE RECONVERTIR DANS LA GASTRONOMIE

---

Si la gastronomie fait depuis longtemps partie intégrante de l'art de vivre à la française, l'engouement des gourmets n'a cessé de se renforcer ces dernières années. En témoigne l'essor des programmes TV type Top Chef ou Le Meilleur Pâtissier et la médiatisation des grands chefs.

Aujourd'hui, 90 % des Français estiment que la gastronomie est importante (Étude Alioze, 2020). Un intérêt qui dépasse les frontières hexagonales, porté par son classement au patrimoine culturel immatériel de l'UNESCO et des chefs réputés, qui ont su exporter leur savoir-faire à l'étranger.

Dans ce contexte propice, le secteur de la gastronomie suscite toujours plus de vocations, et ce malgré les difficultés inhérentes aux métiers de la cuisine. Ce nouveau vivier de ressources, aux profils variés, va enrichir le secteur de ses compétences et pallier les nombreuses démissions post-Covid.

# 1 - LE PROFIL DES RECONVERTIS

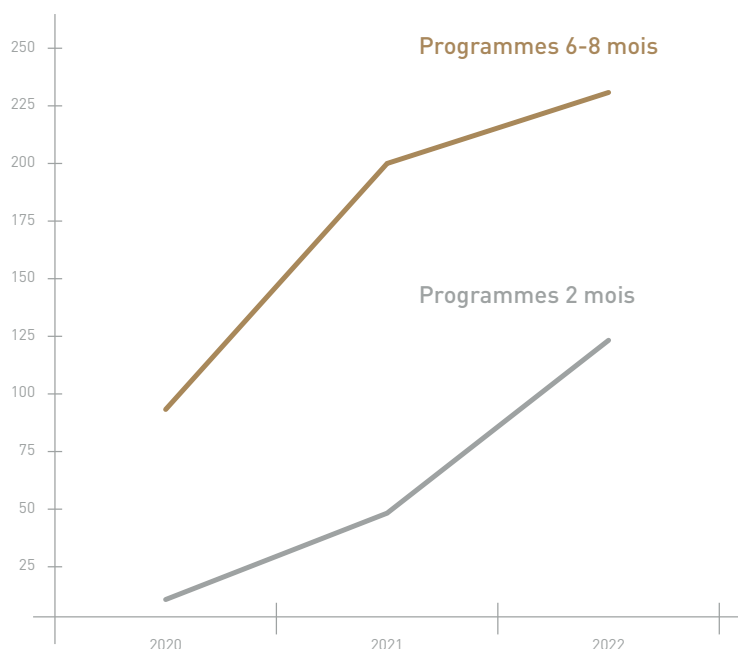
Des personnes très différentes choisissent de se reconvertir dans le secteur de la gastronomie. Quête de sens, insatisfaction professionnelle, besoin de mobiliser son corps... de nombreuses raisons peuvent motiver ce choix d'une nouvelle vie.

8

## a. Les spécificités des reconvertis

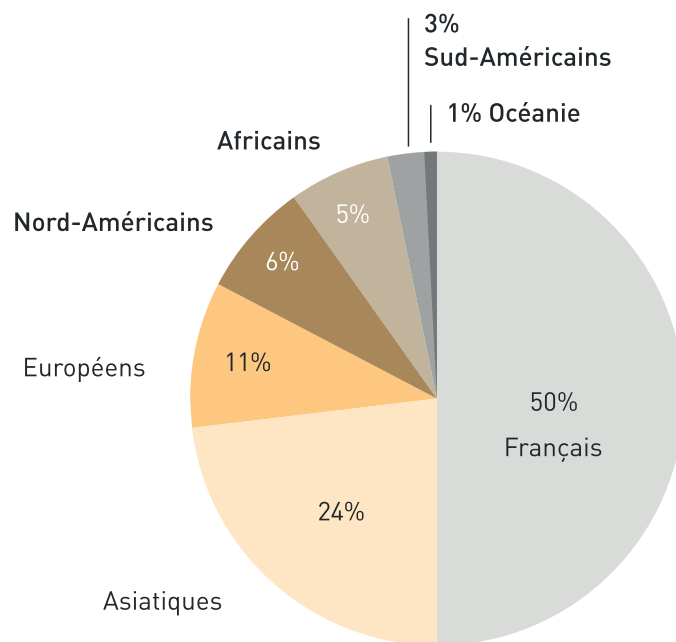
École Ducasse a analysé l'évolution du nombre d'inscrits dans ses écoles et leurs caractéristiques entre 2020 et 2022. Même s'il n'existe pas de portrait type du reconverti, l'étude met en lumière plusieurs tendances majeures :

Évolution des étudiants en reconversion par type de programme

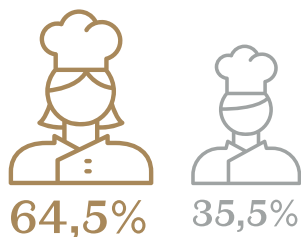


L'engouement pour les métiers de la gastronomie se confirme avec une croissance moyenne de 288 % du nombre d'étudiants en reconversion entre 2020 et 2022; ces étudiants en reconversion représentent par ailleurs plus de 50% des formations professionnalisantes de l'école.

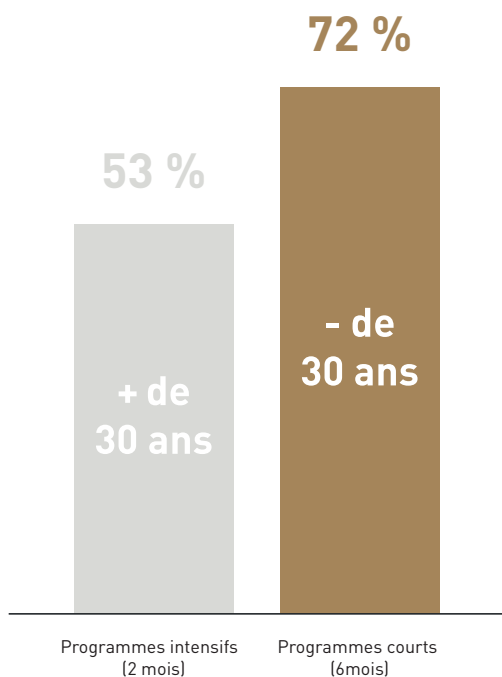
Les reconvertis dans la gastronomie viennent du monde entier, séduits par la renommée mondiale de la France en la matière. Ainsi, au sein de École Ducasse, 50 % des étudiants en cours de reconversion sont français et 50 % des étudiants sont étrangers, avec 93 nationalités représentées. Près d'un quart sont Asiatiques et 11 % Européens (hors Français). Les Nord-Américains représentent quant à eux 6 % des effectifs, les Africains 5 % et les Sud-Américains 3 % ;



Répartition des étudiants en reconversion par zone géographique



Les reconvertis sont en grande majorité des femmes : 64,5 % versus 35,5 % d'hommes, ce qui va permettre d'accélérer aussi la féminisation du métier ;



La tranche d'âge la plus représentée par durée

Les reconversions ont lieu à tout âge : en cours de carrière après une première expérience professionnelle ou plus tard mais aussi directement après des études dans une autre branche. Dans le détail, 17,5% de l'ensemble des étudiants de École Ducasse ont + de 40 ans et optent pour des formations courtes de 2 mois car ils souhaitent maximiser leur temps. Quand les 22/40 ans (qui représentent 62%) s'orientent davantage vers des formations de 6 ou 8 mois.

➤ L'étude démontre ainsi que en 2022, plus l'étudiant est âgé, plus il opte pour une formation courte pour concrétiser au plus vite son projet de reconversion.

## b. Quelles sont leurs motivations ?

Deux raisons majeures motivent une reconversion professionnelle : la passion pour la cuisine et le souhait profond de vouloir changer de vie, pour être finalement le propre artisan de sa vie.

Se reconvertir dans la cuisine n'est pas un choix qui se fait par défaut. C'est souvent un choix réfléchi, fait par des passionnés - inspirés par leurs grands-parents, parents, entourage, grands chefs... - ou tout simplement des amateurs qui ont découvert par eux-mêmes la cuisine. **Alessandra Montagne**, cheffe éponyme brésilienne qui dirige trois restaurants à Paris, après 2 CAP (Cuisine et Pâtisserie) réalisés à 32 ans, témoigne d'une passion qui s'est imposée à elle. Alors assistante de direction depuis 8 ans dans le médical, elle s'est rendue compte qu'elle ne pouvait plus contrôler cette passion qui s'imposait à elle.

« Je vivais cuisine, je ne lisais que des livres de cuisine, je ne regardais que des vidéos de cuisine - il n'existait pas encore d'émissions TV populaires il y a 15 ans - et j'adorais faire plaisir aux gens, faire la cueillette pour cuisiner le produit le plus frais possible... J'ai longtemps renié que c'était ma destinée. »

Les aspirants à la reconversion sont aussi en **quête de sens**. Leur métier actuel et la rémunération associée n'apparaissent plus comme des moteurs suffisants pour compenser les inconvénients d'une activité professionnelle déconnectée de leurs aspirations profondes. *«Ce qui compte pour les reconvertis, c'est d'exercer un métier en accord avec leurs valeurs, leur style de vie et qui soit une expérience plaisante en elle-même. Les finalités matérielles (revenus, prestige, statut) sont relativement secondaires»*, indique **Antoine Dain**, Docteur en sociologie - Laboratoire d'économie et de Sociologie du Travail. La quête de sens prend différentes formes selon les personnes : besoin de se sentir utile à la société, d'exercer un métier en phase avec ses valeurs, de bénéficier d'une vraie liberté qui permet de choisir son rythme et son équilibre vie privée/vie professionnelle...

Autre motivation valorisée par Antoine Dain, **la dimension physique et le besoin de mobiliser son corps** chez les reconvertis :

« J'ai relevé un rapport quasi sportif à leur activité ; utiliser son corps au travail fait du bien, muscle et permet d'évacuer une charge psychologique ou des émotions négatives »

Enfin, **le besoin d'être nourri** est une motivation importante : « Les personnes qui souhaitent se reconvertir n'ont plus l'impression de grandir, d'être alimentées, d'apprendre. L'être humain est par essence créatif. Il a besoin d'expérimenter pour exister. Dans beaucoup de cas, les activités professionnelles ne permettent pas de créer suffisamment, contrairement aux métiers de la gastronomie », affirme Audrey Chapot, anthropologue et conseil en organisation.

Ce besoin vital de sens, en contribuant au bien être des autres, fait naître chez ces personnes **une profonde insatisfaction professionnelle** : « *Quand les gens envisagent une reconversion, c'est d'abord parce qu'ils ne se retrouvent plus dans les conditions d'exercice de leur métier. Et cela peut conduire à l'épuisement professionnel* », indique Aurélie Gonnet, Enseignante chercheuse en sociologie de la formation. La sociologue met également en lumière une motivation spécifique aux femmes, qui ont plus de difficultés que les hommes à accéder à des postes à responsabilités : « *Elles ont rapidement la sensation d'atteindre le plafond de verre donc la seule possibilité d'évoluer professionnellement pour elles est de se reconvertir.* »

En ce sens, les métiers manuels et de l'artisanat, dont la gastronomie, offrent à ces profils de reconversion de nouvelles opportunités pour exprimer leurs valeurs et leur créativité.

## 2 - UN MONDE D'OPPORTUNITÉS

Pour intégrer le secteur de l'hôtellerie-restauration, les Français peuvent s'appuyer sur de nombreux dispositifs d'aides au financement et des formations nouvelle génération favorisant une reconversion réussie.



### a. Un secteur porteur

La crise sanitaire du Covid-19 a profondément impacté le secteur de la restauration. À l'arrêt pendant de longs mois, les établissements ont subi la crise économique de plein fouet. Heureusement, deux ans après la fin du dernier confinement, les clients ont retrouvé le chemin des restaurants. Un regain d'intérêt qui se traduit par une croissance de plus de 13 % du chiffre d'affaires pour la restauration commerciale sur janvier et février 2023 vs ces mêmes mois en 2019. (Source L'hôtellerie restauration - Food Service Vision)

Les intentions d'embauche dans l'hôtellerie restauration ont fortement augmenté : +8,3 % en 2023 par rapport à 2022, et le métier de chef figure dans le top 10 des métiers les plus recherchés par les employeurs en 2023. (Source Pôle Emploi - Besoins en main-d'œuvre)

Aujourd'hui 83 % des restaurateurs rencontrent des difficultés à recruter du personnel. D'après l'Umih (Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie) entre 200 000 et 300 000 emplois restaient non pourvus dans le secteur de l'hôtellerie-restauration en fin d'année 2022. Pourtant, travailler dans l'hôtellerie restauration offre de réelles opportunités : "Ce sont des métiers où l'ascenseur social fonctionne. Les commis peuvent évoluer vers un poste de chef de cuisine voire directeur de restaurant. C'est l'une des grandes forces de nos métiers", indique Carole Pourchet, Directrice Générale Majorian / Les Collectionneurs. Cette pénurie de main d'œuvre pousse les établissements à revoir leurs politiques Ressources Humaines et managériales, avec des politiques de rémunération et des amplitudes de travail repensées et le recrutement de nouveaux profils.

## b. Des leviers inédits

En parallèle, les dispositifs favorisant la reconversion se sont fortement étoffés ces dernières années. Conseil, accompagnement et aides financières directes permettent d'épauler les personnes qui souhaitent changer de métier et intégrer le secteur de la gastronomie :

- **Le Projet de Transition Professionnelle** : Mis en place en 2019, il permet de financer une formation et de s'absenter de son poste, tout en continuant à percevoir son salaire. Si les débouchés sont jugés intéressants, la région peut en effet prendre en charge la formation (partiellement ou intégralement) et verser son salaire à l'employé.
- **Les aides diverses à la formation**, octroyées par Pôle Emploi ou le Conseil Régional aux demandeurs d'emploi. S'ils ont un projet de reconversion, ils peuvent être orientés gratuitement grâce au Conseil en Évolution Professionnelle (CEP). Et, s'ils souhaitent reprendre ou créer une entreprise, ils bénéficient de l'Aide à la Reprise et à la Création d'Entreprise. Elle permet de percevoir en une fois 45 % de leurs allocations chômage.
- **L'apprentissage** est désormais possible jusqu'à 30 ans, contre 26 ans auparavant. Une mesure qui encourage les reconversions précoces - en début de carrière.
- Depuis 2015, **le CPF (Compte Professionnel de Formation)** permet à toute personne active de bénéficier de fonds mobilisables pour la formation de son choix, formations et reconversion incluses.

12

## c. Des formations nouvelle génération

Afin de répondre à l'évolution des modes de consommation, tant d'un point de vue gustatif qu'éthique, ainsi qu'aux exigences des restaurateurs, les formations se sont adaptées. Ainsi, des programmes dédiés aux personnes en reconversion se sont développés, pour leur transmettre l'ensemble des connaissances et compétences nécessaires, mais aussi pour satisfaire leur désir d'entreprendre.

**Des formations de courte durée**, adaptées à un public amateur ont vu le jour, en parallèle des traditionnels Bachelors ou des formations professionnelles dédiées à des restaurateurs de métier. Des modules à même de satisfaire les exigences des reconvertis : être opérationnel à court terme et adopter une nouvelle approche de la cuisine alignée sur leurs valeurs.

Ainsi les formations recouvrent **les techniques culinaires fondamentales**, le fonctionnement de chaque secteur de production en cuisine, l'enseignement de connaissances approfondies des produits. Autre point clé : la maîtrise des **enjeux d'éco-responsabilité**. En effet, le Covid a contribué à éveiller les consciences en renforçant les dimensions écocitoyenne et éco-responsable des personnes ayant entrepris une reconversion dans la gastronomie. Elles veulent, grâce à leur cuisine, avoir un impact positif sur l'environnement. **"Les étudiants sont les premiers à vouloir fonctionner avec une logique zéro déchet, à vouloir respecter la saisonnalité des produits et s'adapter à leurs producteurs"**, souligne Élise Masurel, Directrice Générale de École Ducasse. C'est pourquoi de nombreux reconvertis choisissent de se former à l'École Ducasse. Comme l'explique William Groult, Responsable pédagogique de l'école :

**"La cuisine d'Élaine Ducasse se prête parfaitement à un public de reconvertis. C'est une cuisine lisible, compréhensible, focalisée sur le respect et la valorisation du produit ; ce n'est pas une cuisine d'artifice mais une cuisine qui a du sens. Cela leur parle vraiment car la recherche de sens est l'une des raisons qui motivent leur reconversion".**

Cette nouvelle vision de la cuisine, empreinte de sens, ne peut se concrétiser sans repenser en profondeur la gestion et le management de l'entreprise. Car "au-delà de toute l'excellence et du savoir-faire technique acquis, les chefs deviennent aussi des **managers, des entrepreneurs, et des chefs citoyens** à l'issue de nos formations", précise Élise Masurel. Les reconvertis veulent certes professionnaliser leur cuisine, mais ils ont aussi la volonté de faire mieux que les managers qu'ils ont rencontrés au fil de leur parcours professionnel. Ils sont très demandeurs de nouvelles approches managériales, clés de leur réussite : **"Ils veulent apprendre à former leurs équipes, développer les talents, favoriser le bien-être de leurs collaborateurs et communiquer de façon assertive"**, rajoute Carole Pourchet.

Et parce que les reconvertis traversent un parcours jonché de doutes, ils ont besoin d'être rassurés sur leur choix et accompagnés. Les formations nouvelle génération intègrent ainsi une dimension coaching forte ; "Aujourd'hui il y a plein de façons de faire un restaurant : le tout est de faire une cuisine sincère et bonne dans un établissement qui a sa propre identité et qui raconte son histoire." finit William Groult.



"Notre ambition est de former des chefs qui jouent un rôle dans leur époque, qui font avancer les choses, qui sont à l'avant-garde et qui s'engagent. J'ai pour ambition de former de vrais chefs citoyens. Ainsi, ils sont à la fois citoyens du monde et porte-voix d'une cuisine humaniste. Ils sont à la fois protecteurs et prescripteurs. Ce sont les protecteurs des particularismes et des spécificités de toutes les régions du monde. Ce sont les défenseurs d'un savoir-faire agricole qui respecte les hommes, l'animal, le végétal et la terre tout en étant résolument tournés vers l'innovation. En nouant des relations durables et de confiance avec ceux qui nous nourrissent, ils se font prescripteurs d'une alimentation qui fait du bien. Ils doivent aussi avoir les clefs nécessaires pour voler de leurs propres ailes et ne jamais arrêter de chercher des saveurs nouvelles. Les profils de reconversion, de par leurs expériences passées et leurs aspirations fortes autour du sens, sont particulièrement pertinents pour prendre ce rôle de chefs entrepreneurs, managers et citoyens de demain qui auront une vraie vision porteuse de sens et qui encadreront avec bienveillance sans jamais rogner sur l'excellence."

**Alain Ducasse**

# Partie

14



# 02

# LES RECONVERTIS, UNE NOUVELLE VAGUE DE RESTAURATEURS

---

Se reconvertir dans la gastronomie est loin d'être un long fleuve tranquille et, bien qu'indispensable, la passion ne suffit pas. La plupart des reconvertis qui créent leur entreprise savent qu'ils devront maintenir et rentabiliser leur business dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Mais les reconvertis se distinguent par leur persévérance, leur détermination et leur capacité d'innovation - notamment managériale - qui font d'eux une nouvelle génération de restaurateurs.

# 1 - DE NOMBREUX DÉFIS

La reconversion induit des changements profonds, notamment en termes de mode de vie et de stabilité financière, que les reconvertis doivent prendre en compte dans leur réflexion. Qu'il s'agisse de trouver des solutions financières, de surmonter les difficultés physiques inhérentes aux métiers choisis, de trouver leur place dans un secteur préempté par des chefs au parcours traditionnel, tout en maintenant un équilibre entre vies professionnelle et personnelle, les challenges sont certes nombreux mais aiguisent la foi qu'ont les profils de reconversion en leur projet et à l'envie de relever le défi « Toutes les contraintes qui s'imposaient à moi n'ont pas suffi à me décourager d'exercer ma passion » confirme Alessandra Montagne, la cheffe de renom brésilienne qui dirige Nosso, L'Épicerie Tempero et Dana à Paris.



## a. Une certaine prise de risque à assumer

La principale inquiétude exprimée par une personne en cours de reconversion professionnelle dans la gastronomie porte sur la perte de revenus - en particulier pour les cadres. Quitter un travail accompli depuis plusieurs années, se couper d'un salaire mensuel pour entamer une formation, qui représente un coût, est une démarche qui se fait de façon réfléchie, et demande du courage. Pour ces profils de reconversion, cela induit donc nécessairement une obligation de réussite, et une implication sans faille.

Grâce aux nombreuses subventions gouvernementales et régionales qui ont été mises en place pour financer ces formations de reconversion dans la gastronomie (cf. page 12), la prise en charge peut être complète ou partielle, permettant de minimiser la prise de risque inhérente à un projet de reconversion

## b. Certaines réalités physiques à prendre en compte

Contrairement aux métiers exercés dans des bureaux, ceux liés à la gastronomie sont très physiques et **les conditions de travail** peuvent parfois être physiquement plus difficiles. Rester debout, travailler de longues heures sur des plages horaires morcelées, faire face au stress du coup de feu... Toutes ces situations peuvent parfois mettre à l'épreuve le physique et le mental des reconvertis.

Frédérique Chenevier Triquet, ancienne DRH chez Air Liquide, devenue cheffe de deux restaurants à Asnières-sur-Seine, témoigne de ces difficultés : "Les reconvertis exerçaient souvent des métiers sédentaires. En intégrant le monde de la gastronomie, ils peuvent avoir plus de mal à s'adapter à ces contraintes physiques." Heureusement, il existe plusieurs techniques pour entraîner son corps que Frédérique a expérimentées, telles que l'éveil musculaire ou la sophrologie.

## c. Un nouveau mode de vie

Les métiers de la gastronomie sont prenants et s'exercent souvent en horaires décalés, ce qui n'est pas toujours compatible avec la vie personnelle. Comme l'indique Yann Boutit, élève en reconversion à École Ducasse : « C'est un métier où on travaille aux horaires où tout le monde s'amuse ».

Dans ce contexte, le soutien de l'entourage est fondamental, précise Mirna El Gemayel - Talent & Carrières Manager de École Ducasse : « C'est extrêmement important pour eux parce que le chemin de la reconversion en général et l'entrepreneuriat en particulier est semé d'embûches et de challenges (...) Pour la plupart des gens, **accepter de se remettre en question professionnellement, c'est sortir d'une zone de confort - confort social, confort financier, confort familial**. J'admire beaucoup ceux qui en ont le courage, notamment les moins jeunes. »

Bien heureusement, pour la majorité des reconvertis, contrairement à ce qu'on pourrait penser, ils ne ressentent **pas de déclassement social**. En effet, selon Antoine Dain, « ils font valoir que cette ré-orientation professionnelle a été faite « par choix », donc non subie ». Et leurs relations sociales ne sont pas bouleversées par la reconversion, puisqu'ils continuent d'entretenir des relations avant tout avec des personnes du milieu social qui était le leur avant reconversion. Leur ancrage dans leur milieu social d'origine est donc maintenu ».

## d. Une place à trouver auprès des restaurateurs de métier

Les chefs au parcours traditionnel doutent parfois des compétences des nouveaux venus. Ils estiment qu'ils ont succombé au chant des sirènes, véhiculé par les émissions de cuisine populaires. Ayant souvent appris leur métier dans des conditions difficiles, ils peuvent déconsidérer cette nouvelle génération. **"Dans ce contexte, les reconvertis doivent faire preuve de persévérance pour gagner en légitimité"**, affirme Frédérique Chenevier Triquet.

**“Se reconvertir nécessite une réelle capacité à modifier son mode de pensée, en s'adaptant aux contraintes, des qualités particulièrement présentes chez les personnes issues de la reconversion. Il faut savoir prendre du recul pour gagner en efficacité, continuer sa démarche vers un nouveau métier en remettant tout ce que l'on connaissait précédemment en cause.”** Frédérique Triquet

## 2 - DES ENTREPRENEURS CRÉATIFS, À L'ÉCOUTE DES CONSOMMATEURS

Ces dernières années, les Français ont profondément modifié leurs habitudes alimentaires et recherchent de nouvelles expériences culinaires. À l'instar d'Alain Ducasse, qui a inventé en 2014 le concept de Naturalité - philosophie culinaire qui prône le respect de la nature et du rythme des saisons - les chefs reconvertis proposent une cuisine singulière, des concepts créatifs, avec une nouvelle vision du management.

18

### a. Les nouvelles attentes des consommateurs

Les Français privilégient désormais **une alimentation plus saine**. Ils mangent moins de viande qu'avant et consomment davantage de produits locaux et bio. Ainsi, 71 % d'entre eux consomment très régulièrement des aliments bio, 25 % sont flexitariens et 10 % envisagent de devenir végétariens prochainement. Les consommateurs attendent des restaurateurs qu'ils prennent en compte cette nouvelle donne : 77 % des Français aimeraient en effet avoir davantage de produits locaux, bio et faits maison à la carte. (Chiffres : étude Alioze 2023). La vente directe à la ferme et sur les marchés est en progression (+3,9%) ce qui confirme l'attrait croissant des consommateurs pour des produits qui combinent un mode de production respectueux de l'environnement et un mode de distribution qui renforce le lien producteur - consommateur. (Chiffres de l'agriculture biologique en 2022 - Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire).

**Ils souhaitent aussi que les chefs s'engagent pour l'environnement**, comme l'atteste une étude IFOP de 2020. 70 % des Français se disent prêts à fréquenter davantage un établissement attentif à l'écologie et 74% d'entre eux citent au moins une dimension RSE comme critère de choix d'un établissement. En tête de liste, on retrouve l'affichage de la traçabilité des produits (86%), le fait de privilégier des producteurs locaux (85%), limiter le gaspillage alimentaire (83%) et limiter voire supprimer les emballages ou les objets en plastiques à usage unique (80%). Si le secteur de la restauration a fourni des efforts en matière de développement durable, à peine 1 français sur 10 estime qu'il s'agit d'un secteur engagé dans le développement durable.

Au-delà des propositions culinaires plus saines et de l'attention portée au développement durable, les clients sont friands de nouveaux concepts : **“Les gens veulent sans cesse vivre de nouvelles expériences. Le format traditionnel du restaurant existera toujours, en particulier dans l'étoilé, mais d'autres types de restaurants se développent - comme la street food, les food courts...”** indique Élise Masurel, Directrice Générale de École Ducasse.

Ces nouvelles exigences constituent autant d'opportunités à saisir pour les reconvertis dans le secteur de la gastronomie.

### b. Les reconvertis, des entrepreneurs dans l'âme

De nombreux reconvertis dans la gastronomie en formation courte fondent leur propre entreprise, directement après leur formation, ou après une expérience au sein d'un établissement. Ils ont une idée assez précise de ce qu'ils veulent proposer et leur projet est généralement très abouti. Ils ont pris leurs dispositions pour aller de l'avant tout de suite après la formation ; ils ont déjà commencé un business plan, une étude de marché, se font souvent accompagner par la Chambre de Commerce et d'Industrie...

Plus matures, ils réfléchissent dès le début de leur formation à de **nouveaux concepts** pour étancher la soif de nouveauté des amateurs de gastronomie et proposer des expériences inédites. Une spécificité que souligne William Groult : “Parce qu'ils ne sont pas formatés par vingt ans de métiers, les reconvertis vont souvent être plus imaginatifs et ne vont pas se brider dans ce qu'ils ont envie de faire.”

De fait, les exemples d' alumni proposant des concepts innovants sont nombreux. Ils **intègrent généralement une forte dimension développement durable et proposent une cuisine saine, respectueuse du produit, des producteurs et de la planète** - totalement en phase avec l'évolution des habitudes alimentaires et les nouvelles attentes des clients. Ils appliquent ainsi la maxime d'Alain Ducasse : **“Une cuisine bonne à penser avant d'être bonne à manger”**.

Parmi les concepts innovants lancés par les reconvertis formés à École Ducasse figure **HIRU, le premier projet culinaire d'Alexandre Lacroix et Antoine Micouin**, ex-salariés dans la banque et la finance. Un tandem d'épicuriens qui a imaginé un restaurant de tapas d'un nouveau genre, faisant cohabiter des souvenirs estivaux basques et des influences nippones. Si le contenu de l'assiette est essentiel, l'expérience est plus globale : **“Nous agissons comme des directeurs artistiques et donnons la vision créative du lieu dans son ensemble”**, affirment les deux associés. La formation leur a été indispensable pour mener à bien leur projet.

“Nous avons voulu nous former avant d'entreprendre. Trop souvent nous avons entendu des histoires de propriétaires de restaurants dépendant de leur chef de cuisine. Nous ne voulions pas cela. Se former à la cuisine, aux vins et spiritueux étaient des étapes préalables afin d'affiner notre projet. La formation nous permettait d'éviter de commettre des erreurs par la suite. Si sur les aspects de gestion, nous étions convaincus de nos compétences, il nous a aussi fallu prendre confiance dans nos capacités opérationnelles. Nous avons appris cela au cours de nos différentes formations et de nos stages”, affirment-ils.

La créativité des nouvelles générations ne s'arrête pas là. Certains créent des **lieux inclusifs**, ouverts aux autres et au monde, avec la volonté de mieux nourrir les hommes, d'apaiser les tensions, de valoriser les savoir-faire et les patrimoines. D'autres deviennent **chef en dehors d'une brigade**, sans se fixer à un restaurant. En atteste **l'émergence des chefs volants** ou nomades qui sont en résidence dans un lieu de restauration pour une durée déterminée. Ces chefs ouvrent des pop-ups éphémères, ou unissent leurs forces pour travailler en collectifs.

Citons aussi les liens de plus en plus étroits qui unissent la gastronomie aux secteurs du luxe et de la culture et dans lesquels **les chefs deviennent des consultants**.

Si la plupart des reconvertis ont un projet de restauration, certains s'appuient sur les connaissances et compétences acquises durant la formation pour se perfectionner dans un domaine connexe. “Je pense par exemple à Maria Greco Naccarato, cinquantenaire, devenue **photographe culinaire** après avoir suivi la formation Les Essentiels des Arts Culinaires de 2 mois au sein d'École Ducasse. La formation lui a permis de s'approprier les codes des arts de la cuisine pour être force de proposition et mieux communiquer avec les chefs dont elle photographie les plats”, indique Mirna El Gemayel.

Il y a donc une vraie dimension économique, mais aussi entrepreneuriale et managériale dans ces reconversions.

### c. La considération au cœur de leurs pratiques managériales

Dans un secteur en tension et face aux nouvelles attentes des équipes (meilleures conditions de travail, équilibre vie professionnelle/vie privée...), les managers doivent **renforcer la considération de leurs collaborateurs** et repenser en profondeur les méthodes de management **pour recruter et fidéliser les talents**.

Bien sûr, comme l'explique Xavier Alberti, Président de Majorian / Les Collectionneurs, **des mesures concrètes ont été mises en place post-Covid** dans de nombreux établissements : augmentation des salaires, intéressement, mutuelle, comité d'entreprises indépendant et les rythmes de travail ont évolué (limitation des coupures, semaine de 4 jours, davantage de congés payés...)

Mais elles ne suffisent pas. Pour faire adhérer les nouvelles générations à leur projet, les reconvertis doivent en premier lieu définir et **mettre en place leur raison d'être et diffuser leurs valeurs**. En effet, l'excellence culinaire et l'autorité



Alexandre Lacroix et Antoine Micouin, co-fondateurs d'Hiru

ne sont plus suffisantes et les chefs doivent intégrer une dimension managériale forte. Comme le souligne Élise Masurel : “Le métier de chef est devenu plus complet. Aujourd'hui un chef doit savoir communiquer une vision à sa brigade, la faire adhérer à une identité culinaire. Il doit également maximiser les complémentarités, favoriser la cohésion, comprendre les différences et en faire une force. Les chefs doivent être excellents techniquement, mais aussi des managers inspirants.”

L'organisation en cuisine doit aussi profondément évoluer, d'autant plus avec l'arrivée de ces reconvertis. “**Le monde de la restauration va devoir sortir d'une approche classique et conventionnelle**. Apporter des connaissances n'est plus suffisant : **il faudra désormais penser le monde de la restauration avec ouverture et changer ses normes**”, précise l'anthropologue Audrey Chapot. En effet, le monde de la restauration qui s'organisait depuis toujours de façon très hiérarchique tend à s'assouplir.

Cette configuration très stricte cède néanmoins du terrain à **un autre type d'organisation, moins figée et verticale**. Dans l'ensemble du secteur de l'hôtellerie-restauration, l'encadrement coercitif tend à évoluer vers **un management de proximité, plus empathique et individualisé**, à même de fidéliser les équipes et renforcer leur engagement. Le système hiérarchique a montré ses limites et les nouvelles générations plébiscitent une organisation plus horizontale et participative, “**Il faut adoucir le ton et favoriser le dialogue pour faire adhérer les nouvelles générations. Il faut passer du management de l'exécution au management du partage**”, affirme Xavier Alberti.

**Antoine Micouin, cofondateur de HIRU après un Diplôme de Cuisine à l'École Ducasse, en a fait sa ligne de conduite.** À rebours du management classique des restaurants et des brigades, lui et son associé sont convaincus que la complémentarité est la plus grande des forces, indépendamment de l'âge, de l'expérience et de la position : "Aujourd'hui, nous manageons les équipes en nous appuyant sur les forces de chacun. Nous cherchons à mettre les équipes dans ses meilleures dispositions, en offrant un cadre de travail détendu, sérieux, bienveillant, et adaptable en fonction des aspirations et appétences de chacun. Nous pensons que cela permet à chacun de trouver sa place en confiance, et de construire ainsi un lieu qui est le cumul des forces de l'équipe. Nous avons par ailleurs associé tous les salariés aux profits du restaurant afin qu'ils se sentent totale partie prenante de l'aventure".

De son côté, **Alessandra Montagne agit aussi en chef de famille, avec un modèle de management de type « entreprise libérée ».** Avec 27 collaborateurs réunis dans ses 3 restaurants de Paris - Nosso, L'Épicerie Tempero et Dana - elle prône la libre expression et l'autonomie de chacun, dès lors que l'objectif final est atteint.

20

L'autre force des reconvertis, en particulier les cadres, c'est qu'ils peuvent **s'appuyer sur les compétences acquises lors de leurs expériences professionnelles passées** pour gérer leur restaurant et manager leur brigade. C'est ce qu'indique Frédérique Chenevier : "Mon ex-métier de DRH m'aide quand il s'agit de contrôler une fiche de paie, de comprendre les mécanismes du chômage partiel et du droit du travail. Et lorsque je gérais des problèmes de personnel en tant que DRH j'adoptais déjà une posture d'écoute et de résolution de problèmes."

Ainsi, les reconvertis repensent en profondeur leur rôle dans la gastronomie. Propositions culinaires respectueuses du vivant et de la planète, concepts innovants, management moderne, ils sont en passe de transformer en profondeur le secteur de la gastronomie, sans doute pour le meilleur !

"Les reconvertis sont ouverts aux nouvelles façons de travailler. **□ l'image des jeunes cheffes et chefs, extrêmement rigoureux et exigeants avec les autres et eux-mêmes. Sans remettre en cause les codes de l'excellence, cette génération prône l'avènement d'un système plus horizontal, où l'on respecte les femmes et les hommes qui cuisinent comme on respecte les produits, et où il est possible d'avoir une vie de famille en dehors de la vie de la brigade. Et l'influence des femmes est prépondérante dans les évolutions des métiers de la gastronomie. Cinsi le nombre de cheffes étoilées ne cesse de croître et c'est une excellente nouvelle car les femmes ont une autre lecture de la partition culinaire et du management, et apportent ainsi une dimension très complémentaire. La féminisation des cuisines est une chance pour les métiers de la gastronomie.**" Alain Ducasse



# CONCLUSION

Dans un monde hyper digitalisé et parfois déconnecté des réalités tangibles, les personnes en reconversion aspirent à **un retour à l'essentiel** :

**“Elles ont un réel besoin de se rapprocher de la terre et des choses vraies qui ont du sens. En cela, les métiers de la gastronomie les connectent aux sols, aux producteurs et aux produits, et leur permettent de sublimer ce que nous offre la nature en laissant libre cours à leur imagination en cuisine.”** Alain Ducasse

Leurs projets sont **porteurs d'innovation** à tous les niveaux, et ils font bouger les lignes des métiers de la gastronomie. “Ce sont des chefs engagés, des chefs citoyens, avec une vraie vision, qui réinventent et déclouissent pour remettre le plaisir et le partage au cœur des restaurants”, poursuit le Chef étoilé.

Et après plusieurs mois de confinement, où la gastronomie livrée à domicile s'est invitée en quelques clics à la table des Français, les restaurateurs, dont les reconvertis se voient investis d'une nouvelle mission en tant qu'artisan du goût, donner envie à tous de sortir de chez eux, en proposant une cuisine plaisir vectrice de sens, en créant la surprise mais aussi et surtout en suscitant l'émotion.

**« Les profils de reconversion représentent ainsi “le réservoir de demain” qui alimentera le secteur.** Ils ont l'envie et la passion des convertis, tout en disposant, grâce à leurs histoires professionnelles précédentes, d'une grande expérience managériale qui devrait contribuer à renforcer l'envie pour les équipes qui les rejoindront de se stabiliser. Nombreux sont les alumni en reconversion qui ont d'ores et déjà prouvé leur faculté à savoir recruter, développer et fidéliser leurs équipes » conclut Élise Masurel.

## Personnes interviewées :

- Alain Ducasse, Fondateur École Ducasse, Président du Groupe Ducasse, Chef multi-étoilé
- Alessandra Montagne, Cheffe brésilienne des restaurants Nosso et Dana et de L'Épicerie Tempero
- Alexandre Lacroix, Chef du Restaurant Hiru
- Antoine Dain, Doctorant en sociologie Laboratoire d'économie et de Sociologie du Travail
- Antoine Micouin, Chef du Restaurant Hiru
- Audrey Chapot, Anthropologue et conseil en organisation
- Aurélie Gonnet, Enseignante chercheuse en sociologie de la formation
- Carole Pourchet, Directrice Générale Majorian / Les Collectionneurs
- Élise Masurel, Directrice Générale École Ducasse
- Frédérique Chenevier Triquet, Cheffe des restaurants Poulette et Saisons à Asnières-sur-Seine
- Mirna El Gemayel, Talent & Partner Development manager École Ducasse
- William Groult, Responsable Pédagogique École Ducasse
- Xavier Alberti, Président de Majorian / Les Collectionneurs

# QUELQUES PORTRAITS...

## FRÉDÉRIQUE TRIQUET



Changer de métier, Frédérique Triquet connaît. Après 20 ans dans les ressources humaines, notamment en tant que DRH de la zone Europe chez Air Liquide, elle se lance dans la restauration à 55 ans. En 2015, elle troque le blazer de cadre supérieure pour la toque de cheffe. Elle obtient le CAP de cuisine en juillet 2016 et le Diplôme de Cuisinier Entrepreneur de École Ducasse en décembre 2016. Poussée par son rêve d'enfant et son désir d'entreprendre, elle ouvre Saisons en 2017, puis Poulette en 2018. Son moteur ? Se faire plaisir en faisant plaisir.

22

## ALEXANDRE LACROIX ET ANTOINE MICOIN

Alexandre Lacroix et Antoine Micoïn se rencontrent à l'Université Paris Dauphine en 2008. Pendant 5 ans, l'économie et les mathématiques rythment leurs journées passées à penser, analyser, modéliser. Ils en font même leur métier, à New-York puis en France au sein d'institutions financières de premier plan. Un quotidien stimulant dans lequel ils s'épanouissent avant d'être rattrapés par leur passion enfantine pour la gastronomie. En 2019, ils ont l'envie d'entreprendre et l'audace de choisir la reconversion. Tous deux quittent leur poste et intègrent le Diplôme de Cuisine de l'École Ducasse pour Alexandre, et le CAP Cuisinier Entrepreneur pour Antoine. Diplômés et stages en poche Mandarin Oriental, Hôtel Particulier Montmartre, Ducasse sur Seine et Anoste, les deux amis d'enfance s'associent et ouvrent Hiru en mai 2021. Situé au pied de la butte Montmartre, leur restaurant propose une carte solaire à destination des amateurs du bon et du beau.



## ALESSANDRA MONTAGNE



D'un petit village sans eau ni électricité du Brésil à la ville Lumière. À 21 ans, Alessandra Montagne débarque à Paris sans parler un mot de français. Sa volonté et sa personnalité hors du commun lui permettent d'occuper rapidement le poste d'assistante de direction. Un métier qu'elle quitte par amour pour la gastronomie française. Diplômée d'un CAP de cuisine et d'un CAP de pâtisserie de l'école hôtelière Jean Drouant, elle perfectionne son savoir-faire aux côtés des chefs étoilés William Ledeuil et Adeline Grattard. Après un passage chez Benoît Castel et à la Grande Épicerie pour affiner ses compétences en pâtisserie, elle prend son envol et ouvre Tempero en 2012. En 2021 elle ouvre Nosso avec la volonté de mettre l'humain au cœur des cuisines.

### Références

[https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/02/Rapport\\_Reconversion\\_Professionnelle2021.pdf](https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/02/Rapport_Reconversion_Professionnelle2021.pdf)  
<https://www.centre-info.fr/site-centre-info/actualites-centre-info/4e-barometre-formation-emploi-2023>  
 Rapport IFOP, grandes tendances du marché du travail 2022  
<https://www.alioze.com/wp-content/uploads/2020/12/chiffres-food-2020.pdf>  
<https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/restauration/2023-03/2022-la-restauration-maintient-le-cap.htm>  
<https://www.pole-emploi.org/accueil/communiqués/enquete--besoins-en-main-doeuvre-bmo--des-entreprises--stabilite-intentions-dembauche-en-2023-a-plus-de-3--millions.html>  
<https://www.latribunedelhotellerie.com/entre-200-000-et-300-000-offres-demplois-sont-non-pourvues-dans-la-restauration/>  
<https://www.alioze.com/chiffres-food>  
<https://agriculture.gouv.fr/les-chiffres-de-lagriculture-biologique-en-2022>





# ÉCOLE DUCASSE

— MASTER MORE THAN COOKING —

ÉCOLE DUCASSE

16-20, Avenue du Maréchal Juin – 92360 Meudon

[ecoleducasse.com](http://ecoleducasse.com)

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

[marketing@ecoleducasse.com](mailto:marketing@ecoleducasse.com) | [media@sommet-education.com](mailto:media@sommet-education.com)