



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

**La personnalisation, une véritable valeur ajoutée pour la
restauration événementielle haut de gamme**

~

Etude de cas du traiteur Lenôtre Provence Côte d'Azur

Présenté par :

Laurine RUYER

**La personnalisation, une véritable valeur ajoutée pour la
restauration événementielle haut de gamme**

~

Etude de cas du traiteur Lenôtre Provence Côte d'Azur

L'ISTHIA de l'Université de Toulouse – Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tutorés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propres à leur auteur(e).

Remerciements

En préambule de ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont accompagnée dans l'élaboration de ce devoir et à toutes celles qui ont contribué à rendre mon stage enrichissant et passionnant.

Tout d'abord, je tiens particulièrement à remercier Monsieur Paul PICHON, mon directeur de mémoire pour son soutien, sa disponibilité et ses précieux conseils qui m'ont beaucoup aidée dans la réalisation de ce travail. Je remercie également monsieur Yves CINOTTI pour ses cours en informatique et ses précieuses recommandations.

Dans le cadre de mon stage en entreprise, je tiens à remercier Monsieur Jean-Marc BASSO, Directeur des Ventes Lenôtre Provence Côte d'Azur, pour mon intégration au sein de son équipe, pour le savoir qu'il m'a transmis quotidiennement et pour la confiance qu'il m'accordée à travers la gestion de projets évènementiels.

Je remercie également l'ensemble des professionnels et clients interviewés. Leur disponibilité m'a permis d'avancer dans mon projet et de répondre à la problématique posée.

Je tiens enfin à remercier mes camarades de classe, Gabrielle et Marina, qui ont rendu cette année scolaire toulousaine inoubliable. Pour finir, je tiens à remercier sincèrement Julien pour sa présence au quotidien. Il a su m'accompagner, m'encourager et me soutenir tout au long de ce travail.

Sommaire

Remerciements	5
Sommaire	6
Introduction générale	7
PARTIE 1: La personnalisation : une réponse aux nouvelles attentes de la clientèle de luxe	11
Chapitre 1 L'univers du luxe et du haut de gamme	13
Chapitre 2 Le marché de la restauration gastronomique française	29
Chapitre 3 La personnalisation : un élément clé dans l'univers du luxe	45
PARTIE 2 : Investigation terrain : Le traiteur événementiel Lenôtre	63
Chapitre 1 La Maison Lenôtre, un traiteur événementiel haut de gamme	65
Chapitre 2 Analyse de la situation, de la mission de stage et présentation des hypothèses	81
Chapitre 3 Etude du terrain : entretiens auprès des professionnels traiteurs et de la clientèle du secteur du luxe	95
PARTIE 3 : Réponse finale à l'investigation terrain	107
Chapitre 1 Interprétation des résultats obtenus	109
Chapitre 2 Résultat final sur les hypothèses	121
Chapitre 3 Les préconisations et la réponse à la mission de stage confiée	141
Conclusion générale	158
Bibliographie	161
Annexes	163
Table des figures	233
Table des tableaux	234
Table des matières	235

INTRODUCTION GENERALE

Dans une société en pleine évolution, le besoin d'évasion et de rupture du quotidien s'est fortement développé au cours de ces dernières décennies.

L'univers de l'évènementiel, qui véhicule l'image d'une parenthèse éphémère permettant de s'affranchir de la réalité, semble s'imposer comme une solution adéquate pour répondre à ce besoin.

Les traiteurs représentent aujourd'hui une des parties les plus importantes de ce secteur. Qu'il s'agisse d'un buffet organisé dans le cadre d'un séminaire, d'un cocktail pour une soirée mondaine ou d'un repas pour plusieurs milliers de personnes, le traiteur doit savoir répondre aux besoins des clients et leur fournir des prestations de qualité.

Aujourd'hui, seulement quelques grands noms dominant le marché des traiteurs de luxe, notamment Lenôtre, Potel & Chabot, Dalloyau, Butard, Esnescoot ou encore Fauchon¹. Depuis quelques années ces grandes enseignes doivent faire face au développement d'une nouvelle forme de concurrence qui propose de livrer aux clients des prestations clefs en main : les agences évènementielles.

Pour faire face à cette concurrence accrue et se démarquer, il est indispensable pour les traiteurs de luxe de faire peau neuve et de s'adapter aux besoins de leurs clients.

Depuis quelques années, les besoins des clients du luxe ont évolué puisqu'ils ne sont plus seulement à la recherche d'un simple produit ou service de qualité, mais d'une véritable expérience unique chargée d'émotions. Les acteurs du marché de la restauration gastronomique ont parfaitement compris l'importance de ces évolutions comportementales et la personnalisation semble être la solution la plus adaptée pour répondre à ces nouveaux besoins.

¹ Businesscoot. *Le Marché des Traiteurs Haut de Gamme [en ligne]*. Disponible sur : <https://www.businesscoot.com/fr/page/le-marche-des-traiteurs-haut-de-gamme>>. (Consulté le 20-8-2018).

Ce premier constat nous a amené à nous interroger sur les principaux bénéfices que pouvait apporter la mise en œuvre de la personnalisation au travers de la question de départ suivante :

En quoi le processus de personnalisation de l'offre est-il un facteur de différenciation et de fidélisation sur le marché de la restauration gastronomique ?

Dans un marché très concurrentiel, la personnalisation semble être l'outil idéal pour répondre aux attentes des clients et s'adapter à leurs besoins individuels. L'entreprise possède alors un véritable avantage par rapport à ses concurrents car ses produits deviennent indispensables pour ses clients qui ne lésinent pas sur le coût total de l'opération.

La personnalisation est aujourd'hui totalement ancrée dans les stratégies de différenciation et de fidélisation de la Maison Lenôtre qui est l'un des principaux acteurs événementiels sur la Côte d'Azur. L'analyse de la situation que nous avons faite durant le stage au sein du traiteur Lenôtre Provence Côte d'Azur, a permis de mettre en lumière les limites du système actuel concernant les réponses aux demandes personnalisées. La mission de stage qui nous a été confiée consiste alors en la conception d'un nouvel outil destiné à l'optimisation du processus de création d'offres personnalisées.

Pour répondre de manière cohérente à cette mission, nous avons mené en parallèle une réflexion sur les moyens utilisés par les traiteurs événementiels haut de gamme pour mettre en œuvre le processus de personnalisation. Cette réflexion nous a permis de définir la problématique de ce travail de mémoire :

Au sein des traiteurs événementiels haut de gamme, quelles sont les stratégies à mettre en œuvre pour répondre au besoin de personnalisation et fidéliser sa clientèle ?

Pour y répondre, le plan de ce travail de mémoire sera réparti en trois grandes parties.

La première partie sera consacrée à l'exploration du champ d'étude. Plus précisément nous traiterons de l'univers du luxe, du haut de gamme et de ses principales caractéristiques. Nous analyserons également le marché de la gastronomie française et tenterons de comprendre les évolutions majeures auxquelles il doit faire face. Enfin nous nous intéresserons au phénomène de personnalisation et tenterons de comprendre pour quelles raisons il s'agit d'un élément clé

de l'univers du luxe.

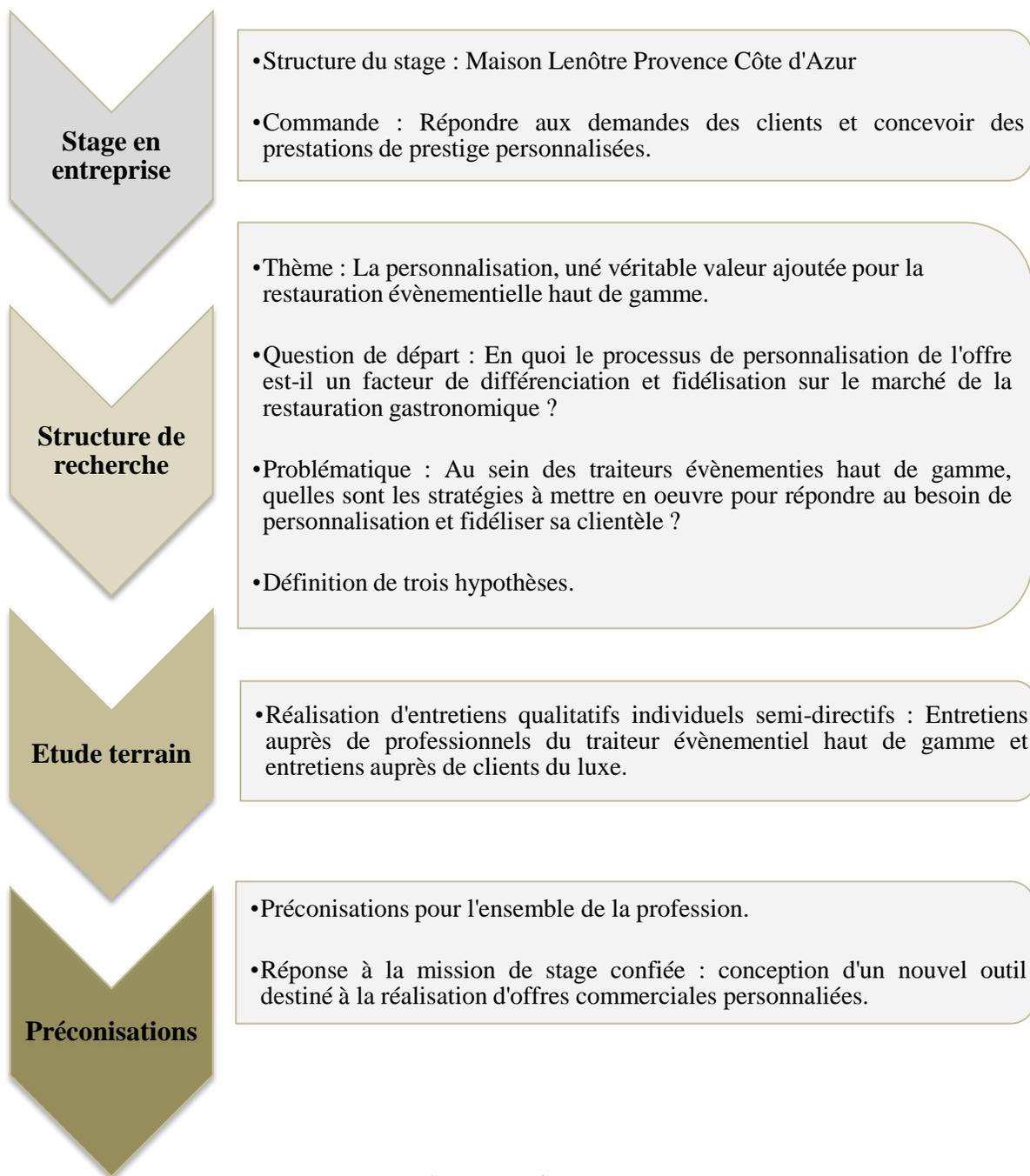
La deuxième partie sera consacrée à l'investigation terrain réalisée au sein du traiteur Lenôtre Provence Côte d'Azur. Il conviendra de présenter la Maison Lenôtre et de faire une analyse de sa situation actuelle. Les hypothèses suivantes seront également définies afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique posée :

- La personnalisation au sein des traiteurs événementiels est mise en œuvre tout au long du processus de production.
- Les nouvelles technologies sont aujourd'hui indispensables au processus de personnalisation.
- L'implication du client dans le processus de création de l'offre est une valeur ajoutée au processus de personnalisation.

La troisième partie de ce mémoire sera consacrée à la réponse finale apportée par l'investigation terrain. Plus précisément, nous interpréterons les résultats obtenus lors des différents entretiens réalisés et apporterons des préconisations à l'ensemble de la profession ainsi qu'à la mission de stage confiée.

La méthodologie de travail de ce mémoire de recherche appliquée est résumée au sein du schéma présenté à la page suivante.

Figure 1 - Méthodologie de travail du mémoire



Source : Laurine Ruyer

PARTIE 1

**LA PERSONNALISATION :
UNE REPOSE AUX NOUVELLES ATTENTES
DE LA CLIENTELE DE LUXE**

INTRODUCTION DE LA PARTIE 1

Depuis quelques années, l'univers du luxe ne s'inscrit plus seulement dans une recherche constante de perfection et d'excellence : il repose avant tout sur la recherche d'une expérience unique et émotionnelle. Pour répondre à ce besoin, la personnalisation semble devenir un véritable enjeu pour les professionnels puisqu'elle permettrait aux clients de vivre une expérience unique et personnelle. Les acteurs du marché de la restauration gastronomique l'ont bien compris et s'intéressent aujourd'hui à sa mise en œuvre.

Ce contexte nous amène naturellement à définir une la question de départ suivante :

En quoi le processus de personnalisation de l'offre est-il un facteur de différenciation et de fidélisation sur le marché de la restauration gastronomique ?

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, le premier chapitre portera sur l'univers du luxe et du haut de gamme, ses différentes composantes, les attentes de sa clientèle et son lien avec l'expérience client.

Le deuxième chapitre permettra de mieux comprendre le marché de la gastronomie française à travers son histoire, ses grands chefs et les évolutions auxquelles elle doit faire face. Il conviendra également de comprendre le lien existant entre le luxe et la gastronomie.

Le troisième chapitre permettra de s'intéresser au phénomène de personnalisation ainsi qu'à son lien avec l'univers du luxe. Il conviendra de déterminer les caractéristiques de la personnalisation et de comprendre les raisons pour lesquelles elle connaît une demande croissante depuis plusieurs années qui amènent les différents secteurs d'activité à se surpasser pour la mettre en œuvre.

CHAPITRE 1

L'UNIVERS DU LUXE ET DU HAUT DE GAMME

Le luxe est un secteur complexe qui se différencie de tous les autres et possède ses propres spécificités. Afin de mieux en saisir les enjeux il est important de comprendre ce qu'il représente aujourd'hui dans notre société. Ce chapitre s'articule autour de la définition du luxe, de ses différentes composantes, ses segmentations, sa clientèle et son lien avec l'expérience client.

1. La définition du luxe

A travers de nombreux ouvrages et études, différents auteurs en marketing ont tenté de donner une définition du luxe et de son mode de consommation. La plupart de ces études mettent en évidence la difficulté à définir le luxe et ses typologies.

Selon Michel Chevalier et Gérald Mazzalovo (2011, p. 9), « *le luxe de l'un n'est pas le luxe de l'autre* » et d'après Rachel Chantal (2014, p. 3), le luxe peut-être perçu et vécu de différentes manières selon les goûts et les parcours de chacun. Au regard de ces différents auteurs, le luxe, que nous allons tenter de définir peut être considéré comme un terme subjectif qui est propre à chaque individu.

1.1 Etymologie du mot luxe

D'après Rachel Chantal (2014, p. 2), le terme luxe « *vient du latin « luxus » signifiant excès, faste. Il est aussi dérivé de « lux » signifiant lumière, éclat* ». A l'origine, ce terme est à peu près dépourvu de toute connotation positive mais sa signification, qui a évolué au fil du temps, n'a plus le même sens aujourd'hui.

1.2 Le luxe d'aujourd'hui

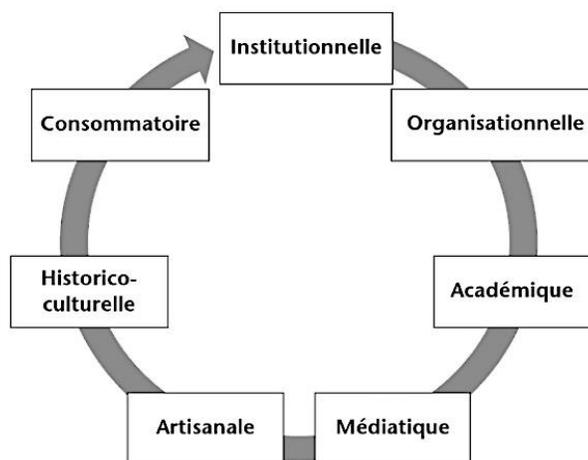
Selon Jean-Castarède (2014, 4^{ème} page de couverture), le luxe d'aujourd'hui balance entre « *l'être et le paraître* » : pour certains, il représente la rareté, un prix élevé et une valeur sûre alors que pour d'autres le luxe représente « *le superflu, l'élégance* ». Dans ce cas ce n'est plus un objet mais simplement un signe de reconnaissance sociale. Les définitions du luxe proposées par les dictionnaires de la langue française Robert (2002, p. 1018) et Larousse² sont

² Dictionnaire de français Larousse. *Définition du « Luxe » [En ligne]*. Disponible sur : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/luxe/48146>. (Consulté le 25-1-2018).

différentes mais mettent en avant des termes communs qui sont le prix, l'abondance, le plaisir, le superflu, la rareté et l'esthétique. Le philosophe Yves Michaud (2013, p. 12-13) évoque l'idée d'un « *nouveau luxe* » qui procure deux satisfactions majeures pour sa clientèle. D'une part, il y a « *l'ostentation* » qui permet à l'individu de se sentir différent et supérieur aux autres. D'autre part, il y a la satisfaction de « *vivre des expériences rares, uniques et authentiques* » qui procurent des plaisirs d'une intensité et d'une qualité exceptionnelles.

Dans son ouvrage *Luxe & expérience client*, Wided Batat (2017, p. 16-22) synthétise l'ensemble des approches réalisées par les différents auteurs et propose sa propre définition du luxe. Selon elle, le luxe peut être défini selon sept perspectives représentées par la roue ci-dessous. Par exemple, selon la perspective institutionnelle le luxe peut être défini par catégorie de métier. Il existe, aujourd'hui, 17 activités liées au luxe. La perspective historico-culturelle met en avant les différences de culture de chaque pays entraînant une définition du luxe différente : le luxe français sera par exemple très différent du luxe chinois.

Figure 2 – Les sept perspectives principales du luxe



Source : Wided Batat, 2017, p. 16

2. Les composantes du luxe

Le luxe peut également être défini à partir de différentes caractéristiques et composantes qui lui sont propres. Selon Michel Chevalier et Michel Gutsatz (2013, p. 12) un objet de luxe doit posséder un ensemble de valeurs qui sont les suivantes :

- **« L'exclusivité »**

Il doit être rare et difficile à acquérir. Il faut que son acquéreur ait l'impression de se distinguer par son utilisation. L'exclusivité est liée à la notion de distance qui est un élément fondateur de l'univers du luxe.

- **« La qualité »**

Le produit de luxe doit être beau, élégant, subtile et doit faire preuve d'une recherche constante de perfection. En général, cette grande qualité s'exprime par un prix élevé car c'est un produit qui nécessite de nombreuses heures de travail et des matériaux de grande valeur. Ainsi, l'objet de luxe se doit d'être évidemment cher, mais surtout plus cher qu'un produit similaire vendu sur ce que l'on appelle le marché de masse.

- **« L'hédonisme »**

Le produit de luxe doit contribuer au bien-être et au plaisir. Il doit être agréable à posséder et à utiliser et doit procurer au consommateur un sentiment de satisfaction personnelle qui permette de répondre à ses besoins. Il faut savoir que le produit du luxe est souvent défini comme un élément superflu qui n'est pas nécessaire aux besoins ordinaires de la vie.

- **« L'image de la marque »**

Aujourd'hui, il existe un lien très étroit entre le produit, le service et la marque. Pour avoir un véritable succès, une marque doit être unique et posséder des caractéristiques connues de tous.

Selon Michel Chevalier et Michel Gutsatz (2013, p. 12), ces différentes caractéristiques du luxe font que *« les clients sont disposés à payer un prix plus élevé car un objet de luxe comble tous leurs besoins émotionnels, ou symboliques et leur apporte une expérience mémorable »*.

3. Les segmentations du luxe

Le luxe n'est pas quelque chose d'absolu et plusieurs niveaux peuvent être définis.

De nombreux auteurs ont proposé leur propre catégorisation du luxe. Le tableau ci-dessous représente l'ensemble des catégories des biens et services de luxe identifiés par les auteurs en marketing.

Tableau 1 - Les catégorisations du luxe en marketing

Auteur	Critère de classification	Type de catégorie
Bearden et Etzel (1982)	Nécessité. Sphère de consommation.	<ul style="list-style-type: none"> - Biens de nécessité publique - Biens de nécessité privée - Le luxe consommé publiquement - Le luxe consommé en privé
Castera et al. (2003)	Gaspillage vs. Rêve	<ul style="list-style-type: none"> - Un luxe de gaspillage - Un luxe de rêve : l'image liée au luxe
Allèrès (2003)	Accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> - Le luxe inaccessible - Le luxe intermédiaire - Le luxe accessible
Dubois et Duquesne (1993) Dubois et Paternault (1993)	Les prix des produits	<ul style="list-style-type: none"> - Le luxe accessible et pas cher - Le luxe exceptionnel
Castarède (2003)	Critère hybride en fonction de la finalité et du profil de la cible	<ul style="list-style-type: none"> - Le superluxe accessible à quelques privilégiés - Le luxe de valorisation sociale ou économique - Le luxe des sensations et des plaisirs
Bastien et Kapferer (2015)	Rêve, séduction et réalisme	<ul style="list-style-type: none"> - Les biens de luxe de rêve - Les biens premium en lien avec le réalisme - La mode est en lien avec la séduction

Source : Wided Batat, 2017, p. 19-20

L'auteure Danielle Allèrès (2003, p. 97) s'est intéressée au luxe selon son degré d'accessibilité. Elle propose alors une segmentation du luxe selon trois niveaux en associant à chacun d'entre eux une classe sociale spécifique et des types de marketing différents :

- **« Le luxe inaccessible »**

Ce sont des produits authentiques et exclusifs qui sont parfois réalisés à la main et à l'unité. La qualité de ces produits ou prestations est exceptionnelle et se doit de viser la perfection. Les méthodes de communication et de distribution sont très sélectives, discrètes et intimes. Ce

type de luxe correspond à une « *classe nantie et distinctive* » dont le style de vie est tourné vers la conservation des privilèges. Danielle Allérès (2003, p. 97) propose une stratégie marketing « *d'offres feutrée* ». L'objectif est d'entretenir le niveau culturel de la marque, sa dimension symbolique mais également d'en préserver le côté élitiste. Dans l'univers de la gastronomie, ce luxe inaccessible désigne les établissements les plus prestigieux qui sont représentés par de grands chefs et récompensés par les guides gastronomiques.

- « ***Le luxe semi-accessible*** » ou « ***le luxe intermédiaire*** »

Ce type de luxe, bien que moins rare et moins prestigieux que le luxe inaccessible, est tout de même de très grande qualité. Il est produit en séries limitées, sa distribution et sa communication étant par conséquent très sélectives. Il correspond à une « *classe sociale intermédiaire* » qui souhaite conserver sa distance en se distinguant par rapport aux autres. Cependant le style de vie de ces personnes est d'imiter la classe dominante. Danielle Allérès (2003, p. 97) propose une stratégie marketing « *basée sur l'offre et la demande* » qui vise à mettre en avant la marque, le produit et leur différence.

- « ***Le luxe accessible*** »

Ce luxe est produit en grandes séries, parfois de manière industrielle et les critères de qualité sont réduits. La communication repose sur les médias de masse et la distribution est plus large que pour les précédents. C'est un marché très concurrentiel où les consommateurs n'ont pas de connaissances suffisantes sur les produits et se limitent essentiellement à l'aspect visuel. Ce luxe correspond à une « *classe sociale moyenne* » dont l'objectif est avant tout de se distinguer. Danielle Allérès (2003, p. 97) propose une stratégie marketing de « *demande recherchée* » c'est-à-dire en tenant compte de la concurrence qui est forte dans ce secteur.

Ces trois niveaux de luxe définis par Danielle Allérès sont à mettre en relation avec les trois cercles définis par Jean Castarède (1992, p.63-64) : « *le cercle du super luxe accessible à quelques uns, le cercle du luxe d'une certaine forme de valorisation sociale ou économique et le cercle qui correspond aux produits particuliers car ils sont liés à l'univers de la consommation courante* ». Ces deux auteurs, à travers une vision différente de leur segmentation, se complètent.

4. Les clients du luxe

Les professionnels doivent désormais s'adapter aux évolutions des modes de consommation et tenir compte des changements inhérents à l'éducation, à la culture, au mode de vie et aux comportements de leur clientèle. Pour pouvoir proposer un produit unique et de qualité, les professionnels doivent parfaitement connaître, maîtriser et anticiper les besoins de ces consommateurs aisés.

4.1 Une clientèle en pleine expansion

Il y a plusieurs siècles, les clients du luxe provenaient principalement des familles royales. Au XIX^{ème} siècle, avec le développement industriel et culturel, une nouvelle catégorie de clientèle est apparue et s'est destinée à un luxe qui, selon Rachel Chantal (2014, p. 6-7), « *se voit, brille et éblouit* ». Au début du XXI^{ème} siècle, des pays comme les Emirats arabes, la Chine et la Russie ont connu un fort développement économique amenant des clients de plus en plus jeunes et de plus en plus fortunés.

Selon une étude de Bain & Company³, cabinet de conseil en stratégie innovante, le nombre de consommateurs de produits de luxe a plus que triplé dans le monde en 20 ans. En 2013, le marché du luxe était évalué à 217 milliards d'euros. En 2014, le nombre de consommateurs de produits haut de gamme était estimé à 330 millions et devrait dépasser les 400 millions de consommateurs en 2020. On estime à 10 millions le nombre de nouveaux consommateurs par an.

Depuis la crise de 2009, les principaux consommateurs du luxe sont les Chinois. Ils ne représentent que 14% de la clientèle mondiale du secteur mais 28% des dépenses. La clientèle chinoise et les ressortissants du Moyen Orient sont ceux qui dépensent le plus. Actuellement, dans ce marché, « *40% des achats sont des cadeaux* » et « *plus de la moitié de ces 330 millions de consommateurs n'achète que de façon occasionnelle et leur budget est limité* ».

³ Les Echos. Gradt Jean-Michel. *Le luxe : un marché de 330 millions de consommateurs en plein essor [en ligne]*, février 2014. Disponible sur : <http://www.lesechos.fr/11/02/2014/lesechos.fr/0203307769452_le-luxe---un-marche-de-330-millions-de-consommateurs-en-plein-essor.htm>. (Consulté le 25-1-2018).

4.2 Les différentes conceptions du luxe

Selon les auteurs Jean-Noël Kapferer et Vincent Bastien (2012, p. 170), il existe quatre conceptions de la clientèle du luxe :

- **« Le luxe par l'authenticité de l'expérience »**

Ce luxe est caractérisé par la beauté du produit, sa perfection et son excellence. C'est un luxe authentique qui fournit aux consommateurs une expérience unique et inégalable. Cette conception du luxe est représentée par les marques Rolls Royce, Cartier et Hermès.

- **« Le luxe créatif de niche »**

Ce luxe met en avant la créativité et la sensualité des produits. Il valorise la production artisanale. Les consommateurs expriment un individualisme, ils renforcent leur sentiment d'être unique par des choix de marques peu connues et originales qui leur permettent d'exprimer leur personnalité. La marque Jean-Paul Gaultier, qui organise régulièrement des défilés de mode originaux, est une bonne illustration de ce luxe créatif de niche.

- **« Le luxe des valeurs sûres et reconnues »**

Ce luxe détient une réputation internationale et ne se démode jamais. Les consommateurs en apprécient les logos puissants et connus car ils ont un besoin de reconnaissance sociale et veulent avant tout s'intégrer de manière symbolique dans un monde auquel ils n'appartiennent pas. Cet autre type de conception du luxe peut être illustré par les marques Louis Vuitton et Porsche.

- **« Le luxe d'affirmation de soi aux autres »**

Ce luxe caractérise un produit rare, appartenant à une minorité, avec une dimension hédoniste renforçant le sentiment d'exclusivité. Les consommateurs recherchent une marque connue dans le but de montrer leur réussite et de se différencier. La marque Mercedes illustre cette conception du luxe.

4.3 Les différents types de consommateurs du luxe

Comme l'a montré l'auteure Danielle Allèrès (2003, p. 97) à travers les trois classes sociales qu'elle a définies « *nantie, intermédiaire et moyenne* », le luxe n'est plus seulement accessible qu'aux très riches. Désormais, il s'ouvre à une clientèle ayant un pouvoir d'achat plus limité. Selon Don Ziccardi, il existerait, aujourd'hui, quatre segments d'individus pouvant s'offrir un ou plusieurs articles de luxe (Chevalier et Mazzalovo, 2011, p. 160-161) :

- « *Les fortunes du millénaire* », ayant obtenu leur fortune dans les années 2000, correspondent principalement aux célébrités, sportifs et individus devenus riches grâce aux nouvelles technologies et au développement d'internet.
- « *Les vieilles fortunes* » correspondant aux individus héritiers et en grande majorité sans activité professionnelle.
- « *Les nouveaux riches* » ayant obtenu leur argent grâce à un travail intensif qu'ils ont fourni par eux-mêmes. Ils sont prudents et connaissent la valeur de l'argent.
- « *Les fortunes moyennes* » : ces individus très prudents et raisonnables sont issus de la classe moyenne supérieure et obtiennent leur argent grâce à leurs activités professionnelles.

Ainsi, le luxe semble s'ouvrir à une part de clientèle plus vaste. Evidemment, le comportement de ces individus n'est pas le même, et les individus tels que « *les fortunes moyennes* » semblent plus raisonnables au niveau des dépenses que les plus aisés. Pascal Maigniez distingue en ce sens trois catégories de clients du luxe⁴ :

- « *Les habitués* » qui correspondent à des clients privilégiés pour qui le luxe est une habitude de vie.
- « *Les excursionnistes* » qui représentent les « *touristes* ». Ce sont des clients occasionnels qui correspondent en grande partie aux « *fortunes moyennes* ». Ce sont eux qui, depuis une quinzaine d'années, sont à l'origine de la plupart des achats de produits de luxe.
- « *Les exclus* » qui n'ont aucune relation avec l'univers du luxe que ce soit par volonté

⁴ Maigniez Pascal. Le prix de l'émotion. *Revue Espace Tourisme & Loisirs [en ligne]*, février 2004, n° 212, P 32- 33. Disponible sur : <<http://www.tourisme-espaces.com/doc/3871.tourisme-luxe-re- partie.html>>. (Consulté le 5-2-2018).

ou à cause de ressources monétaires insuffisantes.

4.4 Les attentes des clients du luxe

L'accroissement du nombre de consommateurs de luxe a vu naître des clients aux comportements et aux attentes de plus en plus hétérogènes.

Une étude IPSOS de 2005 a permis d'identifier huit typologies de consommateurs du luxe⁵:

- « *les libérés* » (14%) consomment du luxe par plaisir personnel et par récompense ;
- « *les technopodes* » (13%) recherchent les nouvelles technologies ;
- « *les serial shoppers* » (7%) recherchent de la nouveauté, de l'originalité et de la beauté ;
- « *les flamboyants* » (8%) veulent des produits voyants pour se distinguer des autres ;
- « *les intellos rayonnants* » (13%) aiment le commerce équitable. Ils recherchent un produit exclusif et sont à la quête de sensations et d'émotions en vivant des expériences uniques ;
- « *les seniors sereins* » (14%) veulent voyager, se cultiver, se diversifier et recherchent des lieux d'exceptions ;
- « *les casaniers* », (18%) centrés sur leur sphère privée consomment principalement pour leur résidence principale ;
- « *les nantis* » (13%) privilégient la découverte, la gastronomie et l'art de vivre.

Cette étude IPSOS a permis de comprendre quelles étaient les principales attentes des clients. Certains consomment du luxe pour s'exprimer ou par plaisir tandis que pour d'autres il s'agit de vivre une expérience unique et exceptionnelle. Cette notion d' « expérience » est de plus en plus présente dans le secteur du luxe et semble même essentielle aujourd'hui.

5. Quelle différence entre le haut de gamme et le luxe ?

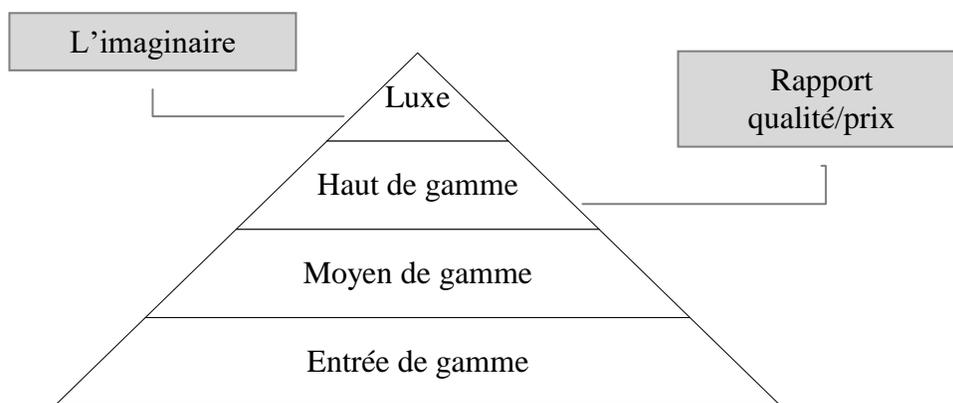
La frontière entre le luxe et le haut de gamme est aujourd'hui minime.

⁵ Ghnassia Martine. Les analyses d'Ipsos. *Le marketing du luxe : enjeux pour les marques en 2006 [En ligne], 12-2005, p 9-11*. Disponible sur : <http://www.ipsos.fr/sites/default/files/old/articles/1747/marketing_du_luxe.pdf>. (Consulté le 5-2-2018)

Comme il a été vu auparavant, le luxe est un terme difficile à définir qui peut néanmoins être caractérisé par deux critères qualitatifs : la rareté réelle ou entretenue et l’imaginaire créé autour de la marque et du produit. L’une des difficultés naissante est que ces critères traditionnels ne semblent plus être réellement des éléments de différenciation. Le haut de gamme semble emprunter les codes du luxe pour se positionner en faisant principalement appel à l’imaginaire et en bénéficiant d’une forte valeur immatérielle. La délimitation du périmètre du luxe semble de ce fait plus complexe et la frontière entre le luxe et le haut de gamme semble de plus en plus floue. Face à ces évolutions, le prix, véritable repère pour les consommateurs, apparaît être le seul critère objectif permettant d’identifier le luxe et de le différencier du haut de gamme.⁶

La pyramide présentée ci-dessous met en avant les différentes offres de gammes présentes sur le marché. Situé en haut de la pyramide, le luxe a pour moteur d’achat l’imaginaire, le rêve mais aussi le plaisir. Le haut de gamme est quant à lui lié à la logique d’un rapport qualité-prix exprimé par les consommateurs.

Figure 3 - Segmentation de l’offre et moteur d’achat



Source : Eurostaf. *Le tourisme de luxe en France* [En ligne].⁷

Selon Olivier Glasberg⁸, directeur de la ligne de produits de luxe Émotions, l’offre présente au

⁶ Eurostaf. *Le tourisme de luxe en France* [En ligne]. Disponible sur : <<http://bel.uqtr.ca/706/1/6-19-1905-20070219-1.pdf>> (Consulté le 7-2-2018).

⁷ Ibid. 6.

⁸ Veille Tourisme. *Le tourisme de luxe, c’est chic !* [En ligne]. Disponible sur : <http://veilletourisme.ca/2011/09/20/le-tourisme-de-luxe-cest-chic/>. (Consulté le 7-2-2018).

sein du secteur du luxe doit être rare, créatrice, novatrice, porteuse d'un imaginaire riche et vendue à un prix élevé. La qualité fournie aux clients va alors se traduire par des prestations de prestige, sur-mesure où le service est irréprochable. Le luxe c'est aussi comprendre les besoins d'une clientèle exigeante et anticiper leurs moindres désirs pour les satisfaire pleinement.

Il convient de relever qu'au sein du secteur du luxe et du haut de gamme, les clients cherchent essentiellement à vivre une expérience unique et authentique. Outre l'excellence des prestations, le sur-mesure et la personnalisation semblent devenir des attentes incontournables.⁹

6. Le luxe et l'expérience client

Dans l'industrie du luxe, l'excellence ne suffit plus. Les entreprises doivent proposer en plus d'une qualité de service et de produits irréprochables et d'un savoir-faire exceptionnel, une expérience client unique et valorisante.

Le luxe a donc considérablement évolué en passant d'un luxe ostentatoire, distinctif et tourné vers autrui à un gage d'authenticité et de sensations où le consommateur peut vivre une expérience unique, personnalisée et riche de sens. Le rapport du Centre du Luxe et de la Création publié le 1er février 2016¹⁰ confirme cette tendance en mettant en avant le fait que le luxe d'expérience représente déjà plus de la moitié du marché global du luxe (55% en 2011) et qu'il connaît une croissance plus rapide que celle des biens de luxe.

6.1 La consommation expérientielle

La consommation expérientielle désigne une consommation centrée sur la recherche d'émotions fortes procurées par la découverte d'une expérience unique, inoubliable et personnelle. Les clients cherchent à être agréablement surpris. Là est toute la difficulté des acteurs de l'industrie du luxe : trouver de nouveaux éléments et créer de nouvelles expériences

⁹ Barnes International. *Le tourisme de luxe en France [En ligne]*, le 26-7-2016. Disponible sur : <<http://www.barnes-international.com/fr/2016/le-tourisme-de-luxe-en-france-87-63-367-4>>. (Consulté le 10-2-2018).

¹⁰ Le Centre du Luxe et de la Création. *Un luxe d'expérience [En ligne]*. Disponible sur : http://centreduluxe.com/wp-content/uploads/2016/02/doc_23_v7.pdf. (Consulté le 15-3-2018).

pour capter de nouveaux consommateurs afin de les fidéliser. Aujourd’hui les entreprises ne sont plus productrices de biens et de services mais productrices d’expériences. Ces expériences sont un véritable avantage concurrentiel qui va permettre de fidéliser les consommateurs et favoriser le bouche-à-oreille. Selon Wided Batat (2017, p. 30), une expérience positive va permettre au client de créer un lien affectif très fort et indélébile avec la marque.

L’objectif pour les entreprises est alors de faire évoluer les stratégies marketing habituellement utilisées afin que le client ne soit plus uniquement dans un parcours d’achat mais également dans un parcours expérientiel. Wided Batat propose dans son ouvrage *Luxe & Experience client* (2017, p. 41) une présentation des éléments de différenciation entre un parcours d’achat et un parcours expérientiel.

Tableau 2 – Parcours d’achat vs. Parcours expérientiel

Éléments de différenciation	Parcours d’achat	Parcours expérientiel
Objectif	Centré sur le prix et les attributs tangibles et techniques du produit.	L’accent est mis sur la fidélisation des clients
Orientation stratégique	Un service à la clientèle limité et peu important. Une stratégie de promotion.	Une stratégie orientée sur le service à la clientèle. Stratégie de personnalisation de l’offre et des services.
Rôle du client	Engagement limité des clients. Personnel limité et/ou non qualifié.	Un contact permanent avec les clients. Personnel qualifié et présence renforcée.
Relationnel	Contact et échange modérés avec les clients.	La qualité repose sur le produit et surtout sur le service et la relation avec les clients.
Avantage concurrentiel	La qualité du produit et le prix sont la priorité majeure.	Développer une relation à long terme, une fidélité et un bouche-à-oreille positif.
Dimension de l’offre	Fonctionnelle.	Fonctionnelle, relationnelle et émotionnelle.
Outils	Etudes de marché classique (quantitatives et qualitatives)	Etudes de marché expérientielles et e-expérientielles.

Source : Wided Batat, 2017, p. 41

Pour concevoir et gérer l’expérience client, le marketing traditionnel du luxe semble

aujourd'hui inadapté. Il convient pour les entreprises d'évoluer vers un marketing expérientiel qui va permettre au consommateur de maximiser ses bénéfices émotionnels et intensifier le souvenir et le plaisir qu'il aura de l'expérience vécue.

6.2 Les deux niveaux du luxe expérientiel

Selon Wided Batat (2017, p. 66), il existe deux catégories de luxe définies selon des domaines de consommation : le luxe moyennement expérientiel (au sein des points de vente) et le luxe hautement expérientiel (au sein du secteur du tourisme et des services).

6.2.1 Un luxe moyennement expérientiel

L'un des domaines moyennement expérientiel est celui du retail de luxe, c'est à dire la distribution des produits de luxe dans les espaces de vente. Au sein de ce domaine, l'expérience client va être présentée sous différentes formes telles qu'« *une hyperpersonnalisation du service facilitée par la gestion et la relation client* » ou encore par « *une théâtralisation de l'offre* ». Nespresso en est un parfait exemple.

6.2.2 Un luxe hautement expérientiel

L'un des principaux domaines du luxe où l'expérience client fait partie intégrante de l'offre est le secteur du tourisme qui regroupe notamment les hôtels de prestige et l'univers de la gastronomie. C'est principalement au sein de ce secteur d'activité hautement expérientiel que le consommateur peut vivre une expérience unique et personnalisée rendue possible par des facteurs propres à chaque établissement.

L'univers gastronomique est aujourd'hui un lieu d'expérience client où la qualité du service ne suffit plus et où les équipes mettent tout en œuvre pour transmettre de l'émotion à leurs clients. Afin que cette expérience soit mémorable, plusieurs éléments sont indispensables : la thématisation, l'effet de surprise, le storytelling, le savoir-faire, le service et le lien social. Les grands chefs cherchent constamment à faire vivre à leurs clients des expériences émotionnelles, créatives, innovantes et surprenantes à travers les mets qu'ils proposent.

Il faut tout de même retenir que l'expérience possède une dimension subjective. En effet, chaque client interprétera et percevra d'une façon différente l'expérience qu'il est en train de

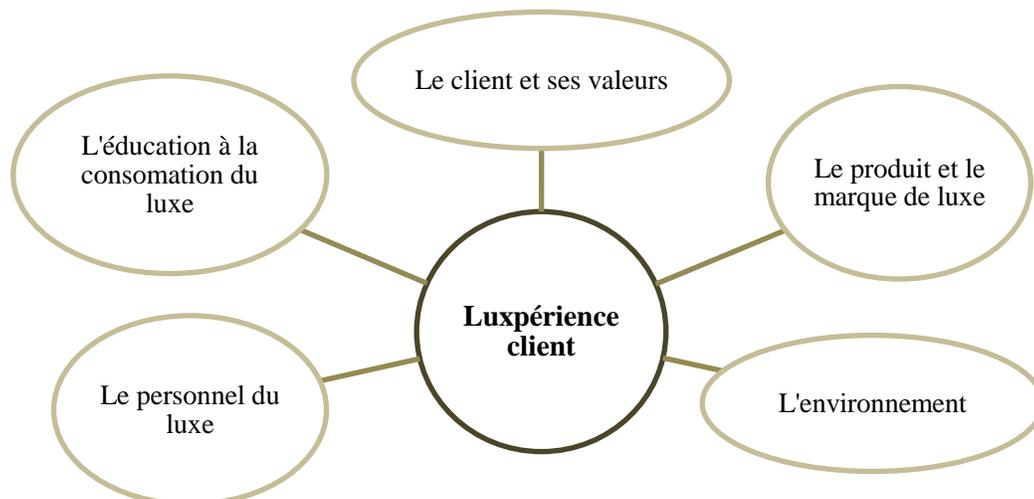
vivre selon son degré d'expérience. Un client débutant sera plus facilement séduit qu'un client initié.

Selon Mathieu Viannay (Wided Batat, 2017, p. 67-69), chef et propriétaire du restaurant doublement étoilé *la Mère Brazier*, l'expérience vécue au restaurant va reposer sur un ensemble d'éléments : le lieu et son histoire, le service, l'ambiance générale, le chef, ses produits ainsi que les plats qu'il propose. Au sein de son restaurant gastronomique, ce chef français Meilleur Ouvrier de France propose à ses clients de vivre une expérience unique à chaque étape de leurs parcours : dans l'accueil, dans l'assiette et dans le service grâce à son professionnalisme et aux qualités humaines de partage qu'il véhicule. Il considère que les clients doivent se sentir uniques et choyés grâce à une personnalisation du service et des produits proposés.

6.3 La luxpérience client

Ce nouveau concept, créé par Wided Batat (2017, p. 81), est la contraction des mots « luxe » et « expérience » et répond aux attentes actuelles des consommateurs. L'objectif étant de comprendre ce que représente l'expérience client dans le luxe et son importance pour les professionnels. La luxpérience client est représentée par les 5 composantes essentielles de la roue expérientielle qui vont permettre aux marques de satisfaire les attentes de leurs clients.

Figure 4 – La roue luxpérientielle



Source : Wided Batat, 2017, p. 83

- **Le client et ses valeurs** : le client est l'acteur principal de la démarche luxpérientielle. L'objectif est de lui apporter les réponses qu'il recherche dans son expérience de consommation du luxe.
- **Le produit ou la marque de luxe** : ils sont porteurs de contenus, de valeurs, d'émotions et d'expériences.
- **L'environnement** : les marques doivent prendre en compte l'environnement physique et digital dans lequel l'expérience client est vécue.
- **Le personnel du luxe** : le personnel peut fortement influencer de manière positive ou négative la luxpérience client. La dimension humaine est essentielle puisqu'elle garantit la qualité du service et la satisfaction du client.
- **L'éducation à la consommation des biens du luxe** : elle permet au consommateur d'exprimer ses connaissances sur l'artisanat du luxe, l'histoire et le savoir-faire dans les métiers de la création afin d'en apprécier sa luxpérience.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

A travers ce premier chapitre nous avons défini ce que représentent le luxe et son importance dans différents secteurs d'activité : l'automobile, la mode, la joaillerie et le tourisme. Il existe encore aujourd'hui de nombreuses façons de définir ce secteur en plein essor mais ses principales caractéristiques restent centrées autour de la rareté, de l'exclusivité et de la cherté.

Depuis quelques années, l'univers du luxe ne s'inscrit plus seulement dans une recherche constante de perfection et d'excellence, il repose avant tout sur la recherche d'une expérience unique et émotionnelle.

CHAPITRE 2

LE MARCHE DE LA RESTAURATION GASTRONOMIQUE FRANÇAISE

Ce chapitre va permettre d'analyser dans un premier temps le marché de la restauration gastronomique française à travers son histoire, ses distinctions honorifiques et ses grands chefs. Dans un deuxième temps, nous verrons quelles sont les clés du succès pour évoluer et se développer dans ce milieu complexe de la gastronomie française.

1. Définition de la gastronomie

Etymologiquement, le terme gastronomie vient de deux racines grecques : « gastro » qui fait référence à l'estomac, et « nomos » qui signifie la règle ou la loi. La gastronomie fait donc référence aux paramètres qui définissent comment « régler son estomac ».¹¹

Dans la langue française, le terme de gastronomie fait son apparition au début du 19^e siècle. C'est au sein d'un poème en 4 chants intitulé « *Le gastronome ou l'homme des champs à table* » que Joseph Berchoux donne la première définition de ce terme. La gastronomie est alors définie comme l'art de la cuisine et d'accommoder les mets.

En 1826, Anthelme Brillat-Savarin propose à son tour sa propre définition de la gastronomie : « *La gastronomie est la connaissance raisonnée de tout ce qui a rapport à l'homme, en tant qu'il se nourrit. Son but est de veiller à la conservation des hommes, au moyen de la meilleure nourriture possible* ». A ce moment là, la gastronomie est essentiellement considérée comme un vecteur permettant à l'Homme de se maintenir en bonne santé.

Face à de nombreux changements sociaux et culturels, le sens du terme gastronomie évolue. En 1979, Jean-François Revel de l'Académie française (Festin en paroles, 1979) s'exprime à son tour sur la définition de ce terme en affirmant que « *la cuisine est un perfectionnement de l'alimentation et que la gastronomie est un perfectionnement de la cuisine elle-même* ». Le dictionnaire français Larousse¹², définit alors la gastronomie comme « *la connaissance de tout ce qui se rapporte à la cuisine, à l'ordonnancement des repas, à l'art de déguster et d'apprécier les mets* ». En ce sens, la gastronomie semble dépasser le simple fait de

¹¹ Etymo Logique. *Gastronomie [En ligne]*, le 21-9-2013. Disponible sur : < <http://www.etymo-logique.com/le-mot-du-jour/gastronomie/>>. (Consulté le 15-3-2018).

¹² Dictionnaire de français Larousse. *Définition de « Gastronomie » [En ligne]*. Disponible sur : < <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gastronomie/36240>>. (Consulté le 15-3-2018).

s'alimenter. Les notions de perfection et de plaisir sont mises en avant. La gastronomie semble désormais être rattachée au domaine du luxe et mise en œuvre grâce au savoir-faire des cuisiniers, sommeliers et maîtres d'hôtels. Elle fait partie des biens à utilité hédoniste qui selon le Dr Jean Vitaux (2007, p. 65) procurent du plaisir, de la fraîcheur et de la convivialité.

Il faut aussi noter que la gastronomie appartient à la sphère culturelle des sociétés humaines et que chaque pays, chaque province, chaque religion a développé son propre art culinaire. Ce lien étroit entre territoire, nourriture et gastronomie se trouve résumé dans une célèbre phrase citée par Anthelme Brillat-Savarin « *Dis moi ce que tu manges, je te dirai ce que tu es* »¹³.

2. L'histoire de la gastronomie française¹⁴

La gastronomie française s'est forgée au fil des siècles grâce au travail de cuisiniers passionnés et créatifs qui ont mis en œuvre tout leur savoir-faire pour la parfaire et la sublimer.

Guillaume Tirel dit Taillevent (1310-1395), chef des cuisines de Charles V, est la première personne à révolutionner la cuisine française en intégrant à sa cuisine de nouveaux ingrédients rapportés du Nouveau Monde par les navigateurs. Il devient aussi le premier écrivain culinaire grâce à la rédaction d'un ouvrage nommé « *Le Viandier* » qui met en avant de nouvelles façons d'accommoder gibiers, volailles et poissons avec différentes sauces.

En 1533, Catherine de Médicis se marie avec Henri II. A ce moment là, elle ramène, en provenance d'Italie, une vaisselle raffinée encore méconnue jusqu'ici en France : la fourchette à deux dents, les assiettes individuelles en faïence et les verres de Murano. Le monde de la cuisine française connaît alors une seconde révolution en évoluant vers des festins royaux raffinés et en devenant un véritable art de vivre.

Le monde de la cuisine française évolue encore au XVIème siècle avec le développement de

¹³ Boire et Manger quelle histoire ! Ampelagos Segolène. *Qu'est ce que la gastronomie ? [En ligne], le 9-2-2011*. Disponible sur : < <http://segolene.ampelagos.com/news/qu-est-ce-que-la-gastronomie>>. (Consulté le 17-3-2018).

¹⁴ Tous au Restaurant. Junod Cécile. *Un peu d'histoire... Les pionniers de la gastronomie française [En ligne]*. Disponible sur : < <https://www.tousaurestaurant.com/dossiers/un-peu-dhistoire-les-pionniers-de-la-gastronomie-francaise/>>. (Consulté le 17-3-2018).

l'imprimerie. Différents auteurs décident alors d'écrire sur l'univers de la gastronomie et cette littérature gourmande remporte un franc succès. Brillat-Savarin (1755-1826) souligne les liens entre gastronomie, physique, chimie et économie politique dans son ouvrage *Physiologie du goût*. Charles Durant (1766-1854), chef provençal, développe le concept de cuisine régionale dans son ouvrage *Le Cuisinier Durand*. Enfin, Alexandre Dumas (1802-1870) répertorie plus de 3000 recettes au sein de son ouvrage *Grand Dictionnaire de cuisine*.

C'est durant la Révolution que les premiers restaurants ouvrent leurs portes. Parmi les grands chefs de l'époque, il est possible de citer Antonin Carême (1784-1833) fondateur de la cuisine raffinée et célèbre pour ses pièces montées ; Jules Gouffé (1807-1877) cuisinier de Napoléon III, spécialisé dans la cuisine décorative et Adolphe Dugléré (1803-1884) célèbre pour ses recettes pommes Anna et le potage Germiny. Auguste Escoffier (1846-1935) est aussi à l'origine du rayonnement de la cuisine française à travers le monde. Parmi ses points forts, il modernise la cuisine, développe le concept de brigade avec une rationalisation de la répartition des tâches et écrit un *Guide Culinaire* retranscrivant les bases techniques de la cuisine moderne qui seront appliquées par les plus grands cuisiniers.

Le développement des chefs et de leurs restaurants fait apparaître, dans le même temps, les critiques gastronomiques. En 1803, Grimod de La Reynière (1758-1837) est le premier auteur d'un guide gastronomique nommé *Almanach des Gourmands*. Curnonsky (1872-1956), reconnu aussi comme critique gastronomique, crée en 1945 la revue *Cuisine et Vins de France*.

Le début du XX^{ème} siècle marque un autre tournant dans l'univers de la cuisine française. Le développement de l'automobile et du tourisme accélère le développement des restaurants attirant une clientèle de plus en plus importante. Le premier guide Michelin voit alors le jour en 1900. Les restaurants les plus en vogue, à cette époque sont ceux de Fernand Point, André Pic, Alexandre Dumaine ou Eugénie Braize qui fut la première femme à obtenir trois étoiles au Michelin.

C'est dans les années 70, suscitée par les critiques gastronomiques Henri Gault et Christian Millau, que la nouvelle cuisine apparaît. Cette cuisine se caractérise par l'allègement des menus, la suppression des sauces et le respect du produit. De grands chefs s'illustrent dans

cette nouvelle cuisine gastronomique comme Paul Bocuse, Michel Guérard, les frères Troisgros ou encore Joël Robuchon.

Depuis cette époque, les clients de plus en plus nombreux et curieux amènent les cuisiniers à se surpasser continuellement en mettant au point de nouvelles techniques culinaires pour sublimer les produits afin de porter au plus haut niveau la cuisine française. Parmi les grands chefs encore présents, il est possible de citer Alain Ducasse, Marc Veyrat, Michel Troisgros, Gilles Goujon ou encore Anne-Sophie Pic.

3. L'univers de la gastronomie en France

La gastronomie française est aujourd'hui l'une des plus renommée au monde. Elle se distingue par son raffinement et son excellence et véhicule de ce fait toutes les valeurs propres à l'univers du luxe. Elle est représentée en France par les grandes institutions de la gastronomie française et par les chefs des restaurants étoilés. L'ensemble de ces maisons de luxe, qui mettent en avant le savoir-faire et la créativité, cherchent avant tout à procurer de l'émotion à leurs clients à travers une expérience unique.

3.1 Les grandes institutions de la gastronomie française

Souvent nommées par le nom du chef qui les a créées, certaines marques sont devenues de véritables icônes de la gastronomie française. Ces traiteurs, pâtisseries et épicerie fines ont su se démarquer au fil de leur histoire grâce à leurs produits d'exception. Elles sont aujourd'hui reconnues internationalement et sont déclinées en France ou à l'étranger sous la forme de boutiques attirant les gourmets du monde entier. Voici une présentation de ces grandes institutions de la gastronomie¹⁵ :

- **Ladurée** : Louis Ernest Ladurée crée en 1862 sa boulangerie qui deviendra quelques années plus tard l'un des premiers salons de thé de Paris. Les convives peuvent y déguster des douceurs d'exception dont les célèbres macarons Ladurée.

¹⁵ France.fr. 8 grandes institutions de la gastronomie française. [En ligne], le 10-6-2013. Disponible sur : <<https://www.france.fr/fr/actualite/article/grandes-institutions-gastronomie-francaise>>. (Consulté le 18-3-2018).

- **La Maison Dalloyau** : pâtissier, chocolatier, traiteur et organisateur de réceptions, la maison Dalloyau créée en 1862, a été récompensée en 2007 par le titre d' « Entreprise du Patrimoine Vivant » pour son savoir-faire.
- **Mariage Frères** : les frères Edouard et Henri Mariage créent en 1854 la Maison Mariage Frère, devenue une véritable école française du thé.
- **Fauchon** : c'est en 1886 qu'Auguste Fauchon ouvre sa première épicerie, suivie d'une pâtisserie, d'une boulangerie et d'un salon de thé. Aujourd'hui, l'épicerie fine Fauchon répertorie des produits gastronomiques français et œuvre en tant que traiteur.
- **Lenôtre** : fondée en 1957, la maison Lenôtre s'est progressivement développée grâce à un savoir-faire et une culture du goût transmise par Gaston Lenôtre. L'enseigne reconnue pour ses produits d'exception s'est diversifiée au fil du temps : école de cuisine, chocolatier, confiseur, organisateur de réceptions et traiteur.
- **Hédiard** : l'épicerie fine Hédiard créée en 1854 par Ferdinand Hédiard est récompensée en 2007 par le label d'Entreprise du Patrimoine vivant, pour ses produits d'exception.
- **La Grande Epicerie de Paris** : créée en 1923 par le Bon Marché, cette épicerie fine répertorie les meilleurs produits français tels que le thé ou la confiture.
- **Baillardran** : c'est en 1987 que le pâtissier Philippe Baillardran ressuscite de petits gâteaux oubliés du XVIIIème siècle et devient le spécialiste du cannelé de Bordeaux.

3.2 La restauration gastronomique en France

3.2.1 Le contexte général de la restauration

Dans le secteur de la restauration classique hors domicile, il est possible d'identifier deux grands secteurs d'activité : la restauration collective à caractère social et la restauration à caractère commercial.

La restauration collective à caractère social n'a aucun but lucratif. Elle se définit comme la restauration de collectivités représentée par les services de restauration dans les hôpitaux, les prisons, les maisons de repos, les écoles et dans les grandes entreprises.

La restauration à caractère commercial regroupe quant à elle les établissements de restauration à but lucratif. Elle permet de répondre aux attentes des clients ayant des besoins diversifiés et spécifiques. C'est au sein de ce secteur qu'est identifiée la restauration gastronomique en France.

La restauration de luxe est représentée de deux façons :

- Sous la forme de restauration traditionnelle avec un service à table. Elle concerne les restaurants gastronomiques ou de luxe, récompensés le plus souvent par des guides gastronomiques.
- Sous la forme de restauration événementielle. Elle concerne dans ce cas l'activité de traiteur événementiel haut de gamme. Le traiteur réalise les mêmes activités qu'un restaurateur mais la différence réside dans la conclusion d'un contrat avant chaque prestation. Le traiteur réalise alors les prestations pour son client au sein d'un endroit préalablement défini.

3.2.2 Les caractéristiques de la restauration de luxe

La restauration de luxe se distingue de la restauration traditionnelle selon différentes caractéristiques et composantes qui lui sont propres.

- **Une très haute qualité**

La recherche de la perfection est le véritable leitmotiv de la restauration de luxe. Pour l'atteindre l'accent est mis sur le raffinement culinaire des mets ainsi qu'au travers du personnel qui est impliqué dans cette recherche constante de perfection, et qui vise à offrir en permanence le meilleur service et la meilleure qualité possible à ses clients.

Aujourd'hui, il existe divers organismes certificateurs de qualité dans la restauration. Les labels attribués par ces organismes vont permettre aux clients d'identifier rapidement les restaurants proposant des prestations de qualité et ainsi améliorer l'image de l'établissement.

Parmi les principaux labels, il est possible de retrouver : le label « Maître-restaurateur », le label « Fait Maisons », le label « Qualité Tourisme » ou encore le label « Restaurant de qualité » apparu en 2013 et lancé par le collège culinaire de France présidé par Alain Ducasse et Joël Robuchon. L'ensemble de ces labels valorise principalement la cuisine faite sur place à partir de produits frais et parfois locaux mais également la qualité de l'accueil, l'hygiène et les prestations fournies.

- **Un prix élevé**

Comme nous l'avons vu le prix est une des composantes du luxe, symbole de rareté. Il en est de même pour la restauration de luxe, qui se révèle être un produit cher et difficilement accessible. Ce prix élevé est en rapport avec le caractère exceptionnel du produit.

- **Un emplacement privilégié et un décor somptueux**

Le restaurant de luxe est souvent situé dans un cadre prestigieux chargé d'une histoire typique et intemporelle, sublimé par une décoration harmonieuse.

- **Un lieu de personnalisation, d'expérience et d'émotion**

Le marché de la restauration de luxe est caractérisé par les attentes particulières de sa clientèle qui se démarque du secteur de la restauration traditionnelle.

Selon Nathalie Rémy, co-directrice en Europe du pôle mode et luxe, pour séduire une clientèle de privilégiés il convient de suivre la règle des 4P : « *Privileged (privilégié), Personalized (personnalisé), Personnel development (développement personnel), Perfection* » (Robert, 2016, p. 21). Les vendeurs du luxe doivent offrir aux clients des services personnalisés et sur-mesure pour les fidéliser. Il faut leur offrir une expérience unique et mémorable leur procurant de l'émotion. La notion de plaisir est alors essentielle et les grands chefs doivent se surpasser en permanence pour satisfaire et surprendre ce type de clientèle.

4. Les distinctions gastronomiques en France

Chaque année en France des concours ou inspections ont lieu afin de récompenser et valoriser les meilleurs chefs et référencer les meilleurs restaurants gastronomiques.

4.1 Le titre de Meilleur Ouvrier de France

Le concours du Meilleur Ouvrier de France (MOF) se tient tous les quatre ans depuis 1924. Il permet de valoriser les meilleurs artisans des différents corps de métiers dont celui de la restauration. Les différentes épreuves théoriques et pratiques de ce concours mettent à l'honneur l'excellence et le savoir-faire des chefs. Ceux qui obtiennent le diplôme de Meilleur Ouvrier de France sont facilement reconnaissables puisqu'ils arborent un col bleu-blanc-rouge à leur veste de cuisine, ainsi qu'un sigle MOF. Parmi les chefs MOF les plus célèbres il est possible de citer Paul Bocuse, Alain Ducasse, Joël Robuchon, Frédéric Anton, Gilles Goujon ou encore Guy Krenzer.

4.2 Les guides gastronomiques

Des guides gastronomiques sont édités chaque année afin de référencer les meilleurs restaurants. Les deux principaux guides gastronomiques sont le Guide Michelin et le Guide Gault-Millau.

o Le Guide Michelin

Aussi appelé le guide rouge, ce guide créé en 1900 par André et Edouard Michelin, représente l'un des plus prestigieux guides dans l'univers de la gastronomie. Chaque année, il classe plus de 5000 restaurants en France en leur attribuant ou en leur retirant des étoiles, jugés par l'équipe des inspecteurs anonymes du Michelin. Ces étoiles permettent de distinguer les établissements qui proposent la meilleure cuisine à travers cinq principaux critères qui sont le choix des produits et leur qualité, la créativité, la maîtrise des cuissons et des saveurs, le rapport qualité/prix ainsi que la régularité. Les meilleures tables de France peuvent obtenir jusqu'à 3 étoiles.

La signification des étoiles attribuées par le Guide Michelin est la suivante :

Tableau 3 – Attribution des étoiles dans le guide Michelin et significations

Nombre d'étoiles attribuées	Signification
3 étoiles	Cuisine exceptionnelle et incontournable, cette table vaut le voyage
2 étoiles	Cuisine excellente, cette table mérite le détour
1 étoile	Très bonne cuisine dans sa catégorie

Source : Hôtellerie-Restauration. *Extraits du dossier de presse Guide France [En ligne]*.¹⁶

○ **Le Guide Gault & Millau**

Fondé par Henri Gault et Christian Millau, deux journalistes devenus critiques gastronomiques, ce guide est publié pour la première fois en 1972. Comme le Guide Michelin, le guide Gault & Millau est une référence en matière de gastronomie où des toques sont attribuées aux meilleurs restaurants. Jugés sur différents critères portant sur la qualité de la cuisine et l'environnement du lieu, les meilleurs tables peuvent se voir attribuées jusqu'à 5 toques. La signification des toques attribuées par le Guide Gault & Millau est la suivante :

Tableau 4 – Attribution des toques dans le guide Gault&Millau et significations

Nombre de toques attribuées	Notation équivalente	Signification
5 toques	De 19/20 à 20/20	Table exceptionnelle
4 toques	De 17/20 à 18,50/20	Très grande table
3 toques	De 15/20 à 16,5/20	Grande table
2 toques	De 13/20 à 14,5/20	Table de chef
1 toque	De 11/20 à 12,5/20	Bonne table
Pas de toques	10/20 à 10,5/20	-

Source : Hôtellerie-Restauration. *Extraits du dossier de presse Guide France [En ligne]*.¹⁷

¹⁶ Hôtellerie-Restauration. *Extraits du dossier de presse Guide France [En ligne]*. Disponible sur : <http://www.hotellerie-restauration.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Extraits_du_dossier_de_presse_Guide_France.pdf>. (Consulté le 22-3-2018).

¹⁷ Gault&Millau. *Le système de notation de Gault&Millau [En ligne]*. Disponible sur : <<https://ca.gaultmillau.com/news/systeme-de-notation>>. (Consulté le 22-3-2018).

4.3 Le comité Colbert : industrie du luxe français

Le Comité Colbert, créé en 1954 à l'initiative de Jean-Jacques Guerlain, a pour mission de promouvoir le luxe français en France et à l'international. Cette association compte à ce jour 81 maisons françaises de luxe, issues de 13 secteurs d'activité, partageant les mêmes valeurs et œuvrant ensemble au rayonnement de l'art de vivre français. Les membres du Comité Colbert sont sélectionnés sur la base de cinq critères qui sont l'ambition internationale, la qualité, la création, la poésie de l'objet et l'éthique¹⁸.

La gastronomie est représentée au sein du Comité Colbert par 8 Maisons françaises de luxe : Alain Ducasse, Dalloyau, Guy Savoy, Hédiard, Joël Robuchon, Lenôtre, La maison du chocolat, Pierre Hermé Paris, Potel et Chabot et Taillevent. L'appartenance à cette association est une véritable distinction qui permet à ces noms d'être reconnus internationalement comme des marques de prestige orientées sur le savoir-faire, la création et l'excellence.

5. Les grands chefs français

L'histoire de la gastronomie française s'est écrite grâce à un ensemble de grands chefs au parcours hétérogène. Afin de mieux comprendre cette diversité, nous allons revenir sur l'histoire des grands chefs français qui ont marqué notre époque tels que Paul Bocuse, les Frères Troisgros, Bernard Loiseau, Joël Robuchon, Alain Ducasse, Guy Savoy ou encore Marc Veyrat.¹⁹

▪ Paul Bocuse (1926-2018)

Précurseur de la nouvelle cuisine, il est l'un des chefs cuisiniers français les plus reconnus dans le monde. Son parcours si exemplaire fut récompensé par de nombreuses distinctions. Depuis 1965, ce Meilleur Ouvrier de France obtint 3 étoiles au Guide Michelin et fut nommé Commandeur de la Légion d'Honneur. Il fut également désigné comme « cuisinier du siècle »

¹⁸ Comité Colbert. *Les Maisons* [En ligne]. Disponible sur : <http://www.comitecolbert.com/les_maisons.html>. (Consulté le 25-3-2018).

¹⁹ La route des gourmets. *Les Grands Chefs Français du présent*. [En ligne], le 10-7-2017. Disponible sur : <<https://www.laroutedesgourmets.fr/fr/blog/les-grands-chefs-francais-du-present-n59>>. (Consulté le 25-3-2018).

par Gault et Millau, « le pape de la gastronomie » en 1989 ou encore « le chef du siècle » en 2011. Le monde de la gastronomie fut touché par la disparition de ce grand chef en janvier 2018. Pour l'occasion, près de 1500 chefs se sont réunis à la cathédrale Saint Jean à Lyon pour lui rendre hommage.

- **Les Frères Troisgros**

Les frères Jean Troisgros (1927-1983) et Pierre Troisgros (1928) ont baigné dans la cuisine depuis leur plus jeune âge. Ils reprennent en 1957 l'établissement familial à Roannes qui sera nommé « Les Troisgros ». Les critiques gastronomiques valoriseront leur cuisine en leur attribuant 3 étoiles au guide Michelin, 18/20 au Gault & Millau et 4 étoiles au Bottin Gourmand. Depuis le décès de Jean en 1983, Pierre continue la cuisine accompagné de son fils Michel Troisgros.

- **Bernard Loiseau (1951-2003)**

Il commença sa carrière dans la haute gastronomie française avec un apprentissage chez les Frères Troisgros et suivit une carrière chez le chef Claude Verger. En 1975, Bernard Loiseau obtint la gérance de La Côte D'Or en Bourgogne et le racheta quelques années plus tard. Sa cuisine simple et équilibrée fut récompensée grâce à l'obtention de 3 étoiles au guide Michelin en 1991. Bernard Loiseau se suicida en 2003 touché par de vives critiques gastronomiques dans les médias.

- **Joël Robuchon (1945-2018)**

Il est le chef le plus étoilé au monde dans le guide Michelin. Il obtint en 1976 le titre de Meilleur Ouvrier de France. En 1994, son premier restaurant parisien fut sacré meilleur restaurant au monde. Joël Robuchon ouvrit ensuite plusieurs restaurants en France et à l'étranger. Ce chef d'exception s'est éteint à l'âge de 73 ans en août 2018.

- **Alain Ducasse (1956)**

Il débute sa carrière auprès de Michel Guérard et quelques grands pâtisseries. C'est sur la Côte d'Azur, en 1984, qu'il obtient 2 étoiles au Guide Michelin et au restaurant le Louis XV à Monte Carlo qu'il obtient ses 3 étoiles. Il a bâti depuis un vaste empire d'hôtellerie

restauration dans le monde entier et demeure le Président de Châteaux et Hôtels Collection. Il est également classé 94^{ème} des 100 personnalités les plus influentes du monde par la magazine économique américain Forbes. Parmi ses restaurants célèbres, il détient le Meurice à Paris.

- **Guy Savoy (1953)**

Sa formation débute par une expérience en tant que chocolatier puis en tant que cuisinier aux côtés de son ami Bernard Loiseau, chez les Frères Troisgros. En 1980, il ouvre son premier restaurant. Il reçoit en 2000 la Légion d'Honneur et en 2002 il obtient sa 3^{ème} étoile au guide Michelin.

- **Marc Veyrat (1950)**

Sa carrière se concrétise par l'ouverture de l'Auberge de La Croix Fry puis de L'Eridan où il obtient sa seconde étoile en 1987. C'est en 1995 qu'il obtient la troisième étoile au Guide Michelin en ouvrant La Maison Marc Veyrat. Sa cuisine authentique est avant tout marquée par la cause écologique.

Aujourd'hui, avec le développement des médias, le monde de la gastronomie s'est popularisé et a vu l'émergence de nouvelles personnalités. Parmi les chefs français les plus médiatisés de notre époque, nous pouvons citer Pierre Hermé (1961), Thierry Marx (1962), Eric Fréchon (1963), Frederic Anton (1964), Yannick Alleno (1968), Anne-Sophie Pic (1969), Cyril Lignac (1977), Jean-François Piège (1970) et Philippe Etchebest (1966).²⁰

6. Les clefs du succès sur le marché de la gastronomie française

Pour être pérenne sur le marché, une entreprise doit répondre avant tout aux besoins de ses clients. Pour cela, elle doit s'adapter aux besoins changeants de ce dernier et aux tendances du milieu en faisant constamment évoluer son offre ou ses services. Le marché de la gastronomie est l'un des secteurs d'activité où il est nécessaire de s'adapter, d'innover et se renouveler en permanence.

²⁰ La route des gourmets. *Les Chefs français les plus médiatisés*. [En ligne], le 6-9-2017. Disponible sur : <<https://www.laroutedesgourmets.fr/fr/blog/les-chefs-francais-les-plus-mediatises-n60>>. (Consulté le 26-3-2018).

6.1 Une stratégie orientée vers le client

Les clefs du succès sur le marché de gastronomie française reposent aujourd'hui essentiellement sur l'expérience vécue par les clients. Cette dernière va être créée d'une part par l'expérience culinaire provoquée par la dégustation des mets, et d'autre part par le contexte dans lequel cette expérience s'opère. Les personnes en interaction avec les clients ont donc un impact sur l'expérience vécue et l'appréciation du moment. Il est indispensable selon Denis Courtiade²¹, directeur du restaurant Alain Ducasse au Plaza Athénée, que le client soit au centre des préoccupations. Pour satisfaire ce dernier, les acteurs de la restauration doivent faire preuve d'hospitalité et d'empathie. Pour Anne-Sophie PIC, chef étoilée Michelin, « *le métier du chef, c'est en premier lieu de provoquer une émotion, de susciter le désir et la curiosité et surtout le plaisir* »²².

Pour réussir sur le marché de la gastronomie française et fidéliser ses clients, il semble indispensable aujourd'hui de proposer une expérience unique et personnalisée.

Bien que les clients viennent avant tout pour découvrir la cuisine d'un chef, la qualité de l'accueil et du service sont tout aussi importants dans le processus de personnalisation et de fidélisation. Il existe selon Benoit Delazain²³, professeur Certifié en Service et Commercialisation au lycée des métiers de Bazeilles, différentes qualités indispensables pour devenir un grand professionnel des métiers du service en restauration : le respect, la responsabilité, la quête de l'excellence, l'ouverture d'esprit, la curiosité et l'esprit d'innovation.

6.2 Suivre les tendances

Les tendances en gastronomie évoluent chaque année et les acteurs de la restauration doivent se tenir au fait de ces évolutions pour répondre au mieux aux besoins de leurs clients.

L'année 2017 fut fortement marquée par le bien-manger. Cette tendance semble largement

²¹ Delporte Hospitality. *L'évolution des métiers de la salle et du service aujourd'hui*. [En ligne], 12-2017. Disponible sur : <<http://www.laurentdelporte.com/evolution-metiers-salle-service/>>. (Consulté le 26-3-2018).

²² Delporte Hospitality. *Clefs de succès d'un restaurant*. [En ligne], 7-2016. Disponible sur : <<https://www.laurentdelporte.com/clefs-succes-restaurant-pic/>>. (Consulté le 26-3-2018).

²³ Ibid. 21.

perdurer sur l'année 2018. En effet, les clients sont de plus en plus nombreux à souhaiter manger sainement et à privilégier les produits végétaux. Le courant végétarien, très en vogue aujourd'hui, accentue cette demande et oblige les chefs à inclure ce type de cuisine dans leur offre gastronomique. Les produits bios, réputés pour leurs bienfaits, sont également mis à l'honneur. Selon le groupe financier Rabobank²⁴, les ventes de produits biologiques en Europe de l'Ouest et aux Etats-Unis devraient connaître jusqu'en 2025 une croissance trois fois supérieure au taux de croissance général de consommation des autres aliments.

D'autres tendances gastronomiques sont apparues en 2018 comme le consommer local ou les restaurants pop-up mobiles dont le principal objectif est d'apporter une expérience gastronomique unique en mettant l'accent sur la surprise.

L'autre tendance majeure est intimement liée à l'évolution des modes de vie et de consommation qui ont suivi l'avènement de l'ère numérique. Au sein de l'univers de la gastronomie, les utilisateurs de Smartphones, ordinateurs ou tablettes n'hésitent pas à se connecter sur les réseaux sociaux et blogs pour partager une photo de leur assiette ou de l'expérience gastronomique qu'ils viennent de vivre. Les nouvelles technologies ne cessent de se développer et il semble indispensable aujourd'hui, pour les acteurs de la restauration, de proposer à leurs clients des interactions personnalisées et connectées.

²⁴ Rabobank. *Sales of organic food are very much on the up in Western Europe and the US.* [En ligne], 24-10-2016. Disponible sur : <<https://www.rabobank.com/en/press/search/2016/rabobank-sales-of-organic-food-are-very-much-on-the-up-in-western-europe-and-the-us.html>>. (Consulté le 27-3-2018).

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre le marché de la gastronomie française à travers son histoire, ses grands chefs et les évolutions auxquelles elle doit faire face. Sa renommée mondiale, due à son excellence et son raffinement, l'associe intimement à l'univers du luxe avec qui elle partage les mêmes exigences.

Parmi les clés du succès pour conquérir le marché de la gastronomie française, il semble indispensable d'avoir une stratégie orientée vers le client et de lui offrir une expérience personnalisée.

Nous allons étudier au sein du troisième chapitre les aspects de ce processus de personnalisation afin de comprendre pourquoi il est une caractéristique essentielle de l'univers du luxe.

CHAPITRE 3

LA PERSONNALISATION :

UN ELEMENT CLE DANS L'UNIVERS DU LUXE

Dans ce chapitre nous allons voir ce que représente la personnalisation aujourd'hui. La réflexion s'articulera autour du marketing one-to-one et du lien qu'il existe entre luxe, expérience client et personnalisation.

1. De l'expérience client à la personnalisation

L'étude du secteur du luxe, réalisée dans le chapitre 1, a permis de mieux comprendre les enjeux auxquels sont confrontés quotidiennement les acteurs travaillant sur ce marché. Satisfaire un client grâce à la vente d'un produit ou d'un service n'est plus aujourd'hui une condition suffisante pour se démarquer de ses concurrents. Sur le marché du luxe, c'est la notion d'expérience client qui permet cette différenciation.

Comme nous l'avons vu, l'expérience doit amener à fidéliser le client en créant un attachement émotionnel avec la marque. Pour optimiser quotidiennement l'expérience vécue par les consommateurs, il est indispensable que les professionnels se donnent les moyens nécessaires pour renouveler et adapter en permanence leurs stratégies.

L'année 2018 a été marquée par deux principales tendances permettant d'améliorer l'expérience vécue par les clients²⁵.

La première tendance est la simplification et la fluidification du parcours client. Face à des clients en quête de satisfaction immédiate, les professionnels doivent pouvoir leur fournir des réponses toujours plus rapides et toujours plus précises.

La seconde tendance au cœur de l'expérience client est la personnalisation. La personnalisation et le sur-mesure sont devenus au fil du temps de véritables enjeux pour les professionnels car ce sont les méthodes les plus largement appliquées pour fournir des expériences uniques aux clients.

²⁵ Smart Tribune. *L'expérience client et ses 5 tendances en 2018*. [En ligne], 6-2-2018. Disponible sur : <<https://blog.smart-tribune.com/tendances-experience-client>>. (Consulté le 29-3-2018).

2. L'origine de la personnalisation : le marketing one-to-one²⁶

2.1 Du marketing de masse au marketing one-to-one

Les théories comportementales expliquent que chaque être humain peut être considéré comme un être unique ayant des besoins spécifiques. Cette singularité se manifeste au travers d'attitudes, de traits de personnalités, de perceptions, de motivations et de rapports que l'individu entretient avec l'environnement qui l'entoure (Ambada, 2014, p. 33). Chaque individu agit donc toujours de façon à satisfaire ses propres besoins pour un niveau de richesses donné.

Il y a quelques années, le coût de réalisation de produits ou de prestations de services personnalisés était élevé, notamment à cause de ressources très limitées en entreprise. Ce coût élevé limitait la demande puisque très peu de clients étaient capables d'acquiescer de tels produits ou services. Face au peu de demande et aux faibles rentabilités potentielles, les entreprises n'ont pas jugé intéressant de s'intéresser à la mise en place d'un système qui pourrait satisfaire chaque client individuellement.

2.1.1 L'avènement du marketing de masse

C'est au XIX^{ème} siècle, au cours de la seconde révolution industrielle, que d'importantes avancées technologiques apparaissent comme de nouveaux moyens de transports, de communication et de production. Les mentalités et les modes de vie évoluent aussi puisque la population cherche principalement à améliorer sa qualité et son hygiène de vie. L'apparition des outils ménagers, de la voiture et de l'eau courante permettent de répondre à cette demande et connaissent un succès croissant : c'est l'apparition de la consommation de masse.

Pour satisfaire la demande de la population, les entreprises font évoluer leurs moyens de production. Les évolutions technologiques permettent aux entreprises de devenir plus performantes et de progresser dans le domaine de la machine-outil, de l'interchangeabilité des pièces, et de la production en continue dans le but de produire en masse. A ce moment là, le marché est considéré dans son ensemble comme un segment unique et homogène avec les

²⁶ Héraudeau A., Corbel P., Loquet M., Berthier L. *Le marketing one-to-one*. Mini mémoire de 3^{ème} année universitaire : ISEG Nantes, 2010 [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.marketing-etudiant.fr/memoires/m/marketing-one-to-one.php>>. (Consulté le 1-4-2018).

mêmes attentes. Cette production de masse permet aux professionnels de proposer un produit ou un service à un prix suffisamment bas pour satisfaire en partie les besoins du « client moyen ». La production de masse est donc centrée sur l'efficacité de la production industrielle. Elle s'inspire des principes de direction scientifique de Taylor et est initiée chez Ford au travers du modèle T, avant de se propager aux Etats-Unis vers les années 1920 et 1930 puis en Europe et au Japon. La communication, la distribution, la consommation et la production à grande échelle constituent alors le marketing de masse.

Bien que ce type de marketing connaisse un fort développement pendant plusieurs années, ces révolutions standardisées ne permettent pas d'éliminer le désir de chaque être humain d'être considéré dans son individualité selon ses propres besoins.

2.1.2 La transition vers un marketing segmenté

A partir des années 1970, la concurrence s'accroît et les attentes des consommateurs évoluent. Peu à peu, les consommateurs rejettent la société de masse et cherchent à s'affirmer individuellement. Les évolutions technologiques permettent alors aux entreprises de devenir plus compétitives, de segmenter leurs marchés et de répondre aux attentes des différents clients. Le marketing de masse évolue alors vers un marketing segmenté où les moyens de communications et de distribution diffèrent selon la cible visée.

2.1.3 L'apparition d'un marketing individualisé

A partir des années 1990, le marketing de masse s'essouffle. Les consommateurs expriment un besoin d'individualisation et veulent se différencier, affirmer leur identité et ne plus être identifiés à un groupe homogène. Peu à peu, avec le développement d'internet et des nouvelles technologies, les clients deviennent acteurs et maîtres de leurs achats et revendiquent le statut de « consomm'acteur ». Dans un contexte de mondialisation et de concurrence accrue, il devient nécessaire pour les entreprises de trouver un modèle de marketing plus efficace qui saura répondre à un grand nombre de consommateurs. Compte tenu de la diversité des individus et de leurs besoins, il devient nécessaire de développer un nouveau modèle de marketing permettant d'apporter une nouvelle offre adaptée au consommateur au meilleur rapport qualité/prix. C'est dans ce contexte, que se développe un nouveau système appelé

marketing individualisé ou marketing one-to-one. Il consiste pour les entreprises à privilégier non plus la quantité mais la qualité en se focalisant avant tout sur le client et sa satisfaction.

2.2 Le marketing one-to-one

Le marketing one-to-one est l'inverse du marketing de masse car il nécessite une véritable connaissance des clients, de leurs spécificités et de leurs habitudes de consommation.

Selon le glossaire du marketing²⁷, le marketing one-to-one désigne « *l'ensemble des actions marketing personnalisées dans le cadre desquelles un émetteur unique s'adresse individuellement à chaque destinataire* ». C'est un marketing interactif qui doit permettre aux entreprises de produire du sur-mesure de masse et d'établir une relation personnalisée avec leurs clients. Selon Don Peppers, Martha Rogers et Bob Dorf (1999, p.3), le processus du marketing one-to-one s'établit en 4 phases :

Figure 5 – Les 4 étapes du processus du marketing one-to-one



Source : Peppers Don, Rogers Martha, Dorf Bob, 1999, p. 3

- ***La phase d'identification des clients***

Pour mettre en place cette stratégie marketing, il convient pour l'entreprise d'avoir une connaissance approfondie des habitudes, des désirs et des attentes de ses clients. La phase d'identification est donc essentielle puisqu'elle va permettre de collecter des informations personnelles et les regrouper au sein d'une base de données.

- ***La phase de différenciation des clients***

Lors de cette phase, l'entreprise va différencier les clients selon leur valeur potentielle et leurs attentes vis-à-vis de la marque. Ce type de différenciation permet à l'entreprise de cibler et concentrer ses efforts sur les meilleurs clients.

²⁷ Deal 30. *Qu'est ce que le marketing one to one ? [En ligne]*. Disponible sur : <https://www.deal30.fr/marketing-one-to-one/>. (Consulté le 3-4-2018).

- ***La phase d'interaction avec le client***

Au sein du marketing one-to-one, le client est placé au centre de la stratégie de l'entreprise. Afin qu'il se sente valorisé, il convient d'échanger avec lui, de l'écouter, de le comprendre et de l'impliquer dans sa décision d'achat. Cette phase consiste à améliorer le rapport coût/efficacité des relations. Pour gagner sa confiance, il est indispensable de protéger sa vie privée et de ne pas diffuser les informations recueillies.

- ***La phase de personnalisation***

Face à des consommateurs en quête d'originalité et de sur-mesure, cette phase consiste pour l'entreprise à proposer des services et produits personnalisés.

En mettant en place la stratégie du marketing one-to-one dans leurs entreprises, les professionnels visent trois principaux objectifs : une plus grande fidélisation des clients qui se sentent privilégiés, une augmentation des recettes de l'entreprise ainsi qu'une réduction des coûts de production.²⁸

En 1973, Peter Drucker, spécialiste des modèles d'entreprises, du management, de l'innovation et du marketing, a écrit « *l'objectif du marketing est de connaître et comprendre le client si bien que le produit ou le service lui convienne parfaitement, et se vende de lui-même* ». Au fil des années, les progrès en informatique et l'apparition des technologies de l'information et de la communication ont permis de rendre cet objectif atteignable. Aujourd'hui, les entreprises peuvent connaître les préférences de chacun de leurs clients et interagir avec eux de façon personnalisée.

Le CRM « *Customer Relationship Management* » appelé aussi GRC « *Gestion de la relation client* » est un outil très utilisé au sein du marketing individualisé. Il doit permettre une connaissance approfondie du client, l'accompagner à chaque instant dans ses désirs et anticiper ses besoins futurs (Saint-Cast, 2003, p. 84). Jérôme Bille et Richard Soparnot²⁹ (2006), définissent le CRM comme un ensemble de processus permettant d'améliorer la qualité de la relation client de manière durable, en lui offrant le meilleur service possible. Le

²⁸ Ibid. 27.

²⁹ Bille Jérôme, Soparnot Richard. La Gestion de la Relation Client ou Customer Relationship Management, une source d'innovation ?, *La Revue des Sciences de Gestion* 1/2006 (n°217) [En ligne], p. 101. Disponible sur : <www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-1-page-101.htm>. (Consulté le 5-4-2018)

CRM est composé de trois sous-systèmes : Le « *CRM collaboratif* » qui permet de regrouper les différents canaux d'échange avec le client, le « *CRM analytique* » qui permet d'analyser les informations recueillies, et le « *CRM opérationnel* » qui contribue à industrialiser les contacts quotidiens de l'entreprise avec ses clients. Le CRM vise à être le plus proche du client en permanence et à construire une relation à long terme qui est profitable à l'entreprise.

Au-delà du CRM, il est indispensable pour une entreprise de savoir gérer la relation à travers des canaux et supports tels que les sites internet, les réseaux sociaux, le mailing et à travers des systèmes de récompenses tels que la carte de fidélité ou les invitations.³⁰

Il existe cependant certaines limites au marketing one-to-one. Tout d'abord le marketing one-to-one a un coût puisqu'il nécessite un ciblage précis et des moyens importants pour le mettre en œuvre. De plus, face aux différents outils de ciblage utilisés qui déterminent vos préférences en fonction des sites consultés, de nombreux consommateurs disent se sentir surveillés. Le marketing one-to-one tend en réalité à devenir un marketing de personnalisation de masse.

3. La personnalisation

3.1 Définition de la personnalisation

Selon le dictionnaire Larousse³¹, la personnalisation ou customisation se définit comme « *l'adaptation d'un produit, d'un service (etc) à la personnalité de celui à qui il est destiné* » et selon François Ambada (2014, p. 43), elle se définit comme le processus qui va permettre d'apporter une touche personnelle à un produit identique pour tous. Aussi appelé customisation, la personnalisation est donc une politique consistant à adapter le produit, le prix, la communication et, ou, le mode de distribution en fonction d'un client individuel.

³⁰ Définition Marketing. *Définition Marketing relationnel*. [En ligne]. Disponible sur : <<http://www.definitions-marketing.com/Definition-Marketing-relationnel>>. (Consulté le 5-4-2018).

³¹ Dictionnaire de français Larousse. *Définition de la personnalisation* [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/personnalisation/59806>>. (Consulté le 5-4-2018).

Il existe trois grandes familles de personnalisation : la personnalisation active, la personnalisation passive et la personnalisation interactive.³²

- La personnalisation est **active** lorsque c'est l'utilisateur qui prend en charge le produit et le modifie de façon à l'adapter à ses attentes et besoins. C'est le fameux « do it yourself ».
- La personnalisation est **passive** lorsque c'est la marque qui ajuste son produit fini en fonction des attentes et besoins de ses clients, qu'ils soient commandés ou non par le consommateur.
- La personnalisation **interactive** se développe de plus en plus grâce aux progrès technologiques et aux progrès de l'intelligence artificielle. Elle permet d'analyser le comportement du client afin de lui suggérer des choix auxquels il n'aurait pas pensé par lui-même. La personnalisation interactive est donc une personnalisation implicite où le consommateur est à la fois actif et passif.

En dépit du temps qu'elle demande pour apprendre à connaître et comprendre le client, la personnalisation semble être un véritable atout qui apporte une forte valeur ajoutée à l'entreprise qui la met en place dans son processus de fidélisation de la clientèle.

3.2 Quelles différences entre personnalisation et sur-mesure ?

La barrière entre les termes « personnalisation » et « sur-mesure » est souvent floue car ces deux notions ont le même sens et les mêmes caractéristiques. Bien que leur objectif final soit similaire, leur signification et leur mise en œuvre diffèrent.

Selon François Ambada (2014, p.43), le sur-mesure est le processus qui permet de fabriquer un produit unique pour un client. Le sur-mesure va plus loin que la simple personnalisation, il est même considéré comme étant le stade ultime de la personnalisation.

Le sur-mesure est très apprécié par la génération Y (personnes nées entre 1978 et 1994) et la génération Z (personnes nées après 1995). Sa désirabilité est due au fait qu'il permet à la fois de s'affirmer individuellement grâce à une distinction personnelle mais il est également un

³² Wikipédia. *Personnalisation*. [En ligne]. Disponible sur : < <https://fr.wikipedia.org/wiki/Personnalisation>>. (Consulté le 5-4-2018).

facteur d'intégration communautaire puisqu'il se construit d'abord autour d'une pièce iconique appréciée par de nombreux consommateurs (Casper, Darkplanneur, 2014, p. 153).

L'objectif futur pour un grand nombre d'entreprises est de valoriser le sur-mesure afin de ne produire, qu'après avoir vendu un produit. De plus, comme la personnalisation, le sur-mesure va permettre à l'entreprise de garantir la pérennité de la relation B-to-C et d'avoir un avantage concurrentiel grâce à des clients plus fidèles.

3.3 La personnalisation de masse

Selon François Ambada (2014, p.31), « *l'individualisation d'un produit consiste à configurer celui-ci de façon à inclure au moins un composant qui est spécifiquement fabriqué pour s'ajuster aux besoins d'un client individuel* ». De nombreux secteurs d'activité proposent des produits individualisés. Parmi eux, le secteur de l'artisanat, le secteur des biens d'équipements ou encore le secteur du tourisme, des loisirs et des transports qui s'adaptent aux besoins de chaque client. Lorsque la configuration d'un produit individuel n'est plus faite à partir de composants spécifiques mais à partir de composants standards on parle de personnalisation de masse. Aujourd'hui, des secteurs d'activité utilisent déjà ce système tels que le secteur de l'automobile avec Ford ou Renault ou encore le secteur du tourisme avec les voyages personnalisés.

Selon Stan Davis (1987, p. 169), qui a inventé l'expression en 1987, le terme de customisation de masse doit être employé quand « *le même grand nombre de clients peut être atteint comme dans les marchés de masse de l'économie industrielle, et simultanément ils peuvent être traités individuellement comme dans les marchés adaptés aux besoins du client des économies pré-industrielles* ». La customisation de masse permet à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle grâce à une forte production. Pour faire de la customisation de masse, l'entreprise doit « *découper en tranches ses processus de production pour produire des éléments de produit ou de service qui pourront être assemblés selon de multiples combinaisons relatives à la demande du consommateur* ».

Selon François Ambada (2014, p. 15), la personnalisation de masse ou Mass Customization constitue pour les entreprises « *la meilleure approche permettant de faire face à la variété des*

besoins individuels tout en garantissant l'efficacité économique de ces entreprises ». Ce système permet aux professionnels de fabriquer des produits standards et personnalisés dans des délais minimaux.

Le tableau présenté ci-dessous synthétise les objectifs et caractéristiques clés de la production et la personnalisation de masse. Il est possible de constater les différences entre les deux systèmes et les nombreux avantages que présente la personnalisation de masse autant pour les professionnels que pour les clients.

Tableau 5 - Personnalisation de masse versus Production de masse

	Production de masse	Personnalisation de masse
Focalisation	Efficacité à travers la stabilité et la maîtrise	Variété et personnalisation à travers la flexibilité et la réactivité
But	Développer et produire des biens et services à bas prix de façon à ce que tout le monde puisse se les offrir	Développer et produire des biens et services accessibles à un grand nombre avec suffisamment de variété et de personnalisation de façon à ce que chacun puisse trouver exactement ce dont il a besoin
Caractéristiques clés	Demande stable Marchés homogènes Des produits et services standardisés à bas prix et de qualité acceptable Cycles de développement des produits longs Cycles de vie des produits longs	Demande fragmentée Niches hétérogènes Des produits personnalisés à bas prix et de grande qualité Cycles de développement des produits courts Cycles de vie des produits courts

Source : Ambada, 2014, p. 42

4. Les marques s'investissent à l'ère de la personnalisation

Les professionnels sont nombreux à avoir pris conscience des avantages à intégrer la personnalisation au sein de leurs stratégies marketing. Aujourd'hui, la personnalisation se retrouve au sein de divers secteurs d'activités et il semble intéressant de donner quelques

exemples de sa mise en œuvre.³³

4.1 La personnalisation de la relation client

Entretenir une relation personnalisée avec un client est devenue une action courante. Aujourd'hui, les entreprises communiquent principalement avec leurs clients via des mails commerciaux personnalisés. Le contenu du mail est adapté au profil du consommateur en fonction de ses derniers historiques d'achats ou des derniers produits qu'il a consulté en ligne.

4.2 La personnalisation de l'expérience client

Certaines entreprises proposent aujourd'hui aux clients de personnaliser par eux-mêmes leur expérience client. Cette tendance se retrouve principalement dans les magasins comme le Converse Store de Soho à New York qui propose aux clients de choisir la musique qu'ils entendront lors de leur venue. Pour cela, ils proposent aux clients, de se rendre sur le site internet, de créer leur propre playlist musicale et de choisir une date et un créneau horaire afin que celle-ci soit diffusée lors de leur passage en boutique.

Le magasin C Wonder, spécialisé dans les accessoires et la décoration, propose une expérience client personnalisée au sein de ses cabines d'essayage. Les clients peuvent, à l'aide d'une tablette tactile, sélectionner l'ambiance lumineuse et le style de musique de leur choix.

Enfin, les Apple Store offrent la possibilité aux clients de rencontrer un vendeur spécifique adapté à leurs besoins selon l'horaire de leur choix.

4.3 La personnalisation du produit

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises proposent un système permettant de personnaliser le produit lui-même.

Dans le secteur de l'automobile, de nombreuses marques telles que Fiat offrent la possibilité aux consommateurs de personnaliser les équipements, le coloris et le design de la carrosserie

³³ Journal du net. *Mike Hadjadj. Personnalisation : le client devient son propre designer ! [En ligne], le 8-7-2014.* Disponible sur : < <https://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/57903/personnalisation---le-client-devient-son-propre-designer.shtml>>. (Consulté le 10-4-2018).

de leur véhicule.

Les magasins de chaussures s'investissent également à l'ère de la customisation. Les marques Converse, Nike ou encore New Balance proposent aux clients de concevoir et personnaliser en ligne leurs paires de baskets. Les clients peuvent alors choisir le style de la chaussure, ses performances mais aussi d'intégrer des touches personnelles uniques avec des photos ou un message écrit.

D'autres marques plus luxueuses ont également lancé des opérations invitant les clients à personnaliser leurs chaussures. L'atelier Repetto propose aujourd'hui aux femmes de créer des chaussures à leur image et l'artisan parisien JM Le Gazel des chaussures, ceintures ou portefeuilles sur-mesure selon les goûts de chaque client.

Figure 6 – L'atelier Repetto



Source : Repetto Paris. *L'atelier Repetto* [En ligne].³⁴

La personnalisation ne concerne pas uniquement les adultes. Aujourd'hui, les professionnels s'intéressent également aux enfants. Par exemple, la marque Build a Bear propose aux enfants de fabriquer entièrement leur ours en peluche et la marque American Girl de créer une poupée selon leurs préférences.

L'alimentaire participe également au phénomène de personnalisation. Coca Cola a lancé en 2013 une campagne marketing appelée « Share your coke » ou « Partagez votre coca » qui consistait à créer des bouteilles étiquetées avec des prénoms. Cette campagne lancée pendant

³⁴ Repetto Paris. *L'atelier Repetto* [En ligne]. Disponible sur : < <https://www.repetto.fr/atelier/index/newsletters>>. (Consulté le 14-4-2018).

l'été 2013 a été un véritable succès puisque Coca a vu ses ventes augmenter de 0.4% en volume et 2,5% en valeur par rapport à 2012 alors que ses concurrents ont vu leur vente diminuer lentement.³⁵ Nutella a lui aussi proposer à ses fans Facebook de personnaliser l'étiquette de leur pâte à tartiner pour y faire figurer leur prénom.

Figure 7 – Bouteilles Coca-Cola et pots de Nutella personnalisés



Source : Resto Connection. *L'ultra personnalisation : 8 idées surprenantes pour votre restaurant. [En ligne].*³⁶

Enfin, il est devenu courant au sein du secteur de la restauration rapide de retrouver le concept de personnalisation avec des clients qui peuvent composer leur propre menu et leur propre plat grâce à des options d'ingrédients au choix. Parmi les leaders de ce segment, il est possible de retrouver l'enseigne « five Guys » qui propose à ses clients de composer jusqu'à 250 000 recettes différentes et d'imaginer la composition du burger qui leur ressemble³⁷. Big Fernand qui a choisi comme slogan « L'atelier du hamburger » propose également aux clients de composer leur hamburger en 5 étapes.³⁸

Bien qu'elle soit pour le moment moins développée qu'en restauration rapide, il semble possible d'appliquer la personnalisation à la restauration traditionnelle. Divers restaurants

³⁵ RTL. Dautry Marion. *Coca-Cola met des noms sur ses bouteilles et augmente ses ventes. [En ligne], le 30-9-2014.* Disponible sur : <<http://www.rtl.fr/actu/conso/coca-cola-met-des-noms-sur-ses-bouteilles-et-augmente-ses-ventes-7774589517>>. (Consulté le 14-4-2018).

³⁶ Resto Connection. *L'ultra personnalisation : 8 idées surprenantes pour votre restaurant. [En ligne], le 30-7-2014.* Disponible sur : <<https://www.restoconnection.fr/lultra-personnalisation-rapporte-8-idees-surprenantes-pour-votre-restaurant/>>. (Consulté le 14-4-2018).

³⁷ Neo Restauration. *La personnalisation. [En ligne], le 16-2-2016.* Disponible sur : <<http://www.neorestauration.com/article/la-personnalisation,35148>>. (Consulté le 14-4-2018).

³⁸ La Fourchette. *La personnalisation dans le marketing pour restaurants. [En ligne].* Disponible sur : <<https://www.theforkmanager.com/fr/blog/marketing-restaurants-personnalisation/>>. (Consulté le 14-4-2018).

proposent déjà un large choix de produits permettant à leurs clients de composer leurs salades ou leur dessert.

4.4 La personnalisation du service

Dans les métiers où le contact humain occupe une place prépondérante, la personnalisation du service est essentielle et se révèle être un élément fondamental pour arriver à conquérir et fidéliser de nouveaux clients.

Pour satisfaire leur clientèle, les professionnels de l'hôtellerie et de la restauration de luxe doivent s'efforcer d'individualiser de manière habituelle leur service et créer des relations émotives et personnelles. Par exemple, s'adresser aux clients par leurs noms, se rappeler des prénoms de leurs enfants et de leurs animaux de compagnie ou encore faire preuve d'écoute et d'attention lors d'une occasion particulière.

5. La personnalisation comme élément clé dans l'univers du luxe

Le premier chapitre de cette première partie du travail de mémoire a permis de définir le luxe et son univers. Comme nous l'avons vu, le luxe est caractérisé par différents critères traditionnels que sont la rareté, l'innovation et la création, l'imaginaire autour de la marque et un prix élevé. Aujourd'hui, les clients de ce secteur cherchent essentiellement à vivre une expérience unique et authentique et les professionnels doivent constamment s'adapter aux goûts, aux centres d'intérêts et aux modes de vie de chacun. Le service de luxe est d'ailleurs caractérisé par une forte personnalisation des prestations³⁹; il convient pour le professionnel d'individualiser, d'anticiper les besoins du client et de trouver des solutions à n'importe quelle demande. Outre l'excellence des prestations, le sur-mesure et la personnalisation sont donc les principes fondamentaux de ce secteur et sont au cœur des attentes des consommateurs.

Il faut noter que la personnalisation n'est pas nouvelle dans le secteur du luxe et existe depuis fort longtemps. De grandes maisons proposent d'ailleurs depuis toujours à leurs clients de

³⁹ Pinna Gabriele, Réau Bertrand, « Service de luxe et classes sociales », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2011/5 (n° 190), p. 72-77. DOI : 10.3917/arss.190.0072. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-2011-5-page-72.htm> (Consulté le 16-4-2018).

concevoir des produits personnalisés. ‘Louis Vuitton’ propose par exemple de personnaliser ses malles et de graver ses initiales sur un agenda. Le sur-mesure est également une composante de l’ADN de la marque ‘Rolls Royce’, qui offre à ses clients la possibilité de personnaliser presque chaque élément de la voiture : *« la couleur du cuir, celle de la carrosserie, le type de bois utilisé sur le tableau de bord, le type d’emblème installé à l’avant ou encore le motif tracé sur les flancs du véhicule »*⁴⁰.

Face à l’engouement pour cette tendance, la personnalisation ne se limite plus seulement aux grandes marques de luxe. De nombreux professionnels ont saisi l’opportunité de créer des marques entièrement destinées à concevoir des produits sur-mesure et personnalisables. De plus, avec l’avènement du numérique et des nouvelles technologies comme la 3D, les marques de luxe proposent aujourd’hui une personnalisation plus contemporaine. La marque ‘Gemmyo’ en est l’exemple parfait puisqu’elle propose à ses clientes de créer en ligne la bague de leur rêve en personnalisant chacun de ses aspects : le modèle, la pierre et la gravure.

Le tourisme de luxe s’investit aussi dans la personnalisation. La marque ‘Luxury Wine Tourism’ propose des séjours d’oenotourisme organisés sur-mesure et ‘Monde Authentique’ offre la possibilité aux clients de créer des voyages sur-mesure.

6. Les enjeux de la personnalisation

Il est possible d’observer depuis quelques années une augmentation du nombre de marques proposant la vente de produits personnalisés. Ce phénomène signifie qu’il existe, d’un point de vue stratégique pour l’entreprise, de nombreux avantages à pratiquer le marketing one-to-one. Il convient de comprendre ce que peut apporter la personnalisation à une entreprise.

6.1 La personnalisation comme outil de fidélisation

La personnalisation permet aux professionnels de répondre aux attentes de chaque client et donc de s’adapter à ses besoins.

⁴⁰ Web and Luxe. *Comme un voyage en tapis Volant avec Rolls. [En ligne]*. Disponible sur : <http://www.webandluxe.com/05/2012/voyage-en-tapis-volant-avec-rolls-royce/>. (Consulté le 16-4-2018).

Pour arriver à s'adapter aux besoins de chaque client en lui proposant un produit ou service personnalisé, la marque doit apprendre à connaître le client et à identifier ses préférences. Cette démarche nécessite un certain temps, elle est appelée « la relation d'apprentissage ». Selon Don Peppers, Martha Rogers et Bob Dorf (1999, p. 3), la mise en place d'une relation d'apprentissage va permettre de rendre chaque client plus fidèle et plus rentable. En effet, si le client est amené à changer de fournisseur, cela va nécessiter une nouvelle déclaration des préférences qui peut prendre un certain temps. Le caractère fidélisant est donc également proportionnel à la complexité de déclaration des préférences⁴¹.

En pratiquant le marketing one-to-one, l'entreprise possède un avantage concurrentiel puisque ses produits deviennent de plus en plus indispensables pour ses clients.

6.2 La personnalisation comme outil de différenciation

Dans un marché très concurrentiel, la personnalisation et le sur-mesure se révèlent être des éléments de différenciation par l'originalité du concept qu'ils proposent et par la valeur utilitaire perçue⁴². Cette originalité et cette différenciation permettent à l'entreprise de proposer des prix supérieurs à ceux du marché et de couvrir la hausse des coûts de production souvent liée au processus de personnalisation. La hausse du prix amène alors à une hausse des marges.

Dans certains cas, le processus de personnalisation va permettre de réduire les coûts de production. En effet, certaines entreprises choisissent de ne produire que sur demande ce qui va alléger les coûts de stocks et d'en cours.

⁴¹ *Abc-Net Marketing. Pourquoi personnaliser ou pratiquer le sur-mesure ? [En ligne], le 27-12-2002.* Disponible sur : <http://www.abc-netmarketing.com/Pourquoi-personnaliser-ou.html>. (Consulté le 16-4-2018).

⁴² *Ibid.* 41.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce troisième chapitre a permis de comprendre ce que représente le marketing one-to-one et la personnalisation aujourd'hui. Véritable phénomène depuis quelques années, la personnalisation connaît une demande croissante et amène les différents secteurs d'activité à se surpasser dans l'objectif de fidéliser leur clientèle et pérenniser leur entreprise.

Au sein du secteur du luxe, le sur-mesure et la personnalisation se révèlent être des éléments fondateurs au cœur des attentes des consommateurs.

CONCLUSION DE LA PARTIE 1

Le luxe est un secteur complexe qui se distingue de tous les autres et qui possède ses propres caractéristiques : la rareté, l'exclusivité et la cherté. Comme nous avons pu le voir, le luxe est présent au sein de différents secteurs d'activité tels que celui de l'automobile, de la joaillerie ou de la restauration gastronomique.

La gastronomie française est aujourd'hui l'une des plus renommée au monde. Elle se distingue par son raffinement, son excellence, et véhicule de ce fait toutes les valeurs propres à l'univers du luxe. Elle est représentée en France par les grandes institutions de la gastronomie française et par les chefs des restaurants étoilés qui mettent en avant leur savoir-faire et leur créativité.

Ces dernières années, la clientèle du luxe, et notamment celle de la gastronomie, s'est fortement développée entraînant un profond changement des attentes et des comportements. Les clients sont devenus plus exigeants et ne cherchent plus seulement l'excellence du produit, ils souhaitent avant tout vivre une expérience unique et personnalisée.

La personnalisation est donc devenue l'une des principales préoccupations des professionnels. Pour être pérenne sur le marché, la marque doit répondre avant tout aux besoins de ses clients et personnaliser son offre. Aujourd'hui, pour conquérir le marché de la gastronomie française, il semble indispensable pour les professionnels d'avoir une stratégie orientée vers le client et de lui offrir une expérience personnalisée.

Ce constat nous amène à penser qu'il serait intéressant de découvrir par la suite quels sont les moyens qu'utilisent les traiteurs événementiels haut de gamme pour mettre en œuvre cette personnalisation. Cette réflexion permet de définir la problématique de ce travail de mémoire :

Au sein des traiteurs événementiels haut de gamme, quelles sont les stratégies à mettre en œuvre pour répondre au besoin de personnalisation et fidéliser sa clientèle ?

PARTIE 2

INVESTIGATION TERRAIN :
LE TRAITEUR EVENEMENTIEL LENOTRE

INTRODUCTION DE LA PARTIE 2

Cette deuxième partie, va permettre de nous intéresser à l'une des grandes institutions gastronomiques française, la Maison Lenôtre, ainsi qu'au cheminement de la recherche visant à apporter des réponses à la mission de stage et aux hypothèses choisies.

Dans un premier temps, il convient de présenter d'une façon générale la Maison Lenôtre, son histoire, ses principales caractéristiques et son activité de traiteur événementiel.

Dans un deuxième temps, il convient de comprendre le fonctionnement en interne de l'activité traiteur événementiel de la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur et les différents postes liés à cette activité. Le poste de commercial, ses différentes missions et les étapes nécessaires à l'organisation d'un événement seront présentées. Cette présentation permettra de faire une analyse de la situation actuelle du fonctionnement de la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur et de mettre en place le choix de la mission de stage qui consiste en « **la conception d'un nouvel outil destiné à la réalisation d'offres commerciales personnalisées** ».

Pour ce faire, nous apporterons des hypothèses à la problématique choisie : « **Au sein des traiteurs événementiels haut de gamme, quelles sont les stratégies à mettre en œuvre pour répondre au besoin de personnalisation et fidéliser sa clientèle ?** ».

Trois hypothèses de recherche seront définies :

- La personnalisation de l'offre au sein des traiteurs événementiels est mise en œuvre tout au long du processus de production.
- Les nouvelles technologies sont aujourd'hui indispensables au processus de personnalisation.
- L'implication du client dans le processus de création de l'offre est une valeur ajoutée au processus de personnalisation.

Dans un troisième temps, il convient de décrire le terrain d'étude choisi de façon à obtenir des informations pour répondre à la mission de stage et apporter des éléments de réponses aux hypothèses définies auparavant. Une présentation de la méthode d'analyse des entretiens sera également effectuée.

CHAPITRE 1

**LA MAISON LENOTRE,
UN TRAITÉUR ÉVÉNEMENTIEL HAUT DE GAMME**

L'investigation terrain de ce travail de mémoire sera faite au sein de la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur, traiteur événementiel haut de gamme. Dans ce contexte, ce chapitre s'articule autour d'une présentation générale de la société Lenôtre et de ses activités ainsi que d'une présentation de la structure Lenôtre Provence Côte d'Azur et de ses principales caractéristiques.

1. Présentation de la Maison Lenôtre

Reconnu comme un traiteur de très haute qualité, la maison Lenôtre est l'un des principaux acteurs événementiel en France et sur la Côte d'Azur.

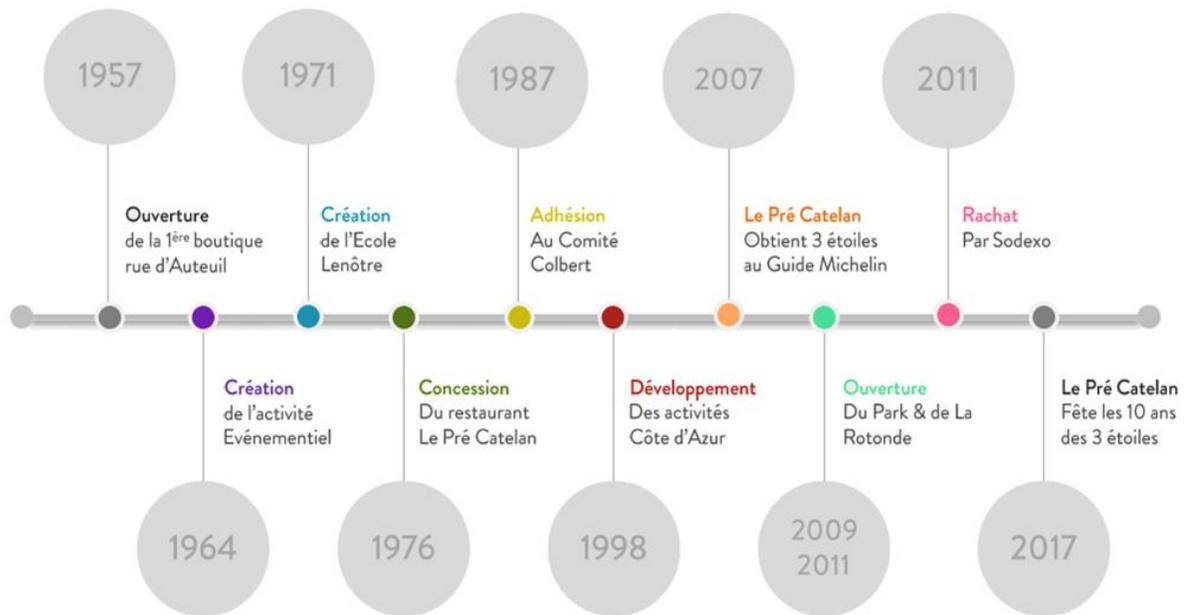
1.1 L'histoire Lenôtre en quelques dates

« *La passion du métier, le goût du travail bien fait, la recherche de l'excellence et le partage du savoir-faire* »⁴³ sont les valeurs perpétuées par Gaston Lenôtre, fondateur de la Maison Lenôtre en 1957 avec l'ouverture de sa première boutique à Paris. C'est grâce à son exigence, sa rigueur, son ambition et son goût pour le partage qu'il bâtit au fil des années un vaste empire dédié entièrement à la gastronomie. A l'origine pâtissier, il créa un département Traiteur et Réceptions en 1964 et une école Lenôtre en 1971 où se sont perfectionnés des maîtres pâtissiers et cuisiniers tels que Pierre Hermé et Alain Ducasse. Il ouvrit également de grands restaurants tels que le Pré Catelan, qui obtint 3 étoiles au Guide Michelin en 2007, tout en se développant à l'international.

Fort de sa notoriété, Lenôtre décida de s'implanter sur la Côte d'Azur en 1998 avec un site de production d'une superficie de 1800 m² basé à Mouans-Sartoux, ainsi qu'une boutique à Cannes qui permet aujourd'hui à la clientèle de déguster de délicieuses créations salées et sucrées. En 2009 et 2011 la Maison Lenôtre étend un peu plus son activité sur la Côte d'Azur en ouvrant deux établissements de réceptions : La Rotonde à Beaulieu sur Mer et Le Park à Mougins qui permettent tous deux de recevoir des manifestations privées ou d'affaires dans un cadre idyllique. Depuis 2011, Lenôtre est rattaché au groupe Sodexo.

⁴³ Le site Lenôtre. [En ligne] Disponible sur : <http://www.lenotre.com> (Consulté le 5-5- 2018).

Figure 8 – Les dates historiques de la Maison Lenôte



Source : Documentation interne propre à la Maison Lenôte.

La carrière exceptionnelle de Gaston Lenôte fut saluée en 2009 lors de sa disparition par les plus grands chefs à travers le monde. Depuis 61 ans, les professionnels de l'univers Lenôte mettent en œuvre tout le savoir-faire initié par Gaston Lenôte afin de respecter l'une de ses idées les plus chères, transmettre du bonheur aux gens grâce à des plats d'excellence. L'héritage de Gaston Lenôte est aujourd'hui à la hauteur de ses espérances avec des professionnels qui possèdent des distinctions remarquables. Parmi eux, il est possible de citer Guy Krenzer double meilleur ouvrier de France et directeur de la création Lenôte ou encore Olivier Poussier, chef sommelier Lenôte et meilleur sommelier du monde en 2000.

1.2 Lenôte en quelques chiffres

Lenôte dispose d'ateliers de plus de 12 000 m² situés à Plaisir dans les Yvelines. Ces ateliers fonctionnent 365 jours par an et 24h/24 sous le contrôle de Guy Krenzer, Chef exécutif Lenôte et directeur de la création, dans l'objectif de satisfaire les exigences de la clientèle.

Il est possible de retrouver au sein de la Maison Lenôte près de 942 collaborateurs. Le savoir-faire de ce personnel lui permet d'assurer la réussite des différents évènements et d'être

reconnue comme une entreprise de prestige. La Maison Lenôtre compte aujourd'hui parmi ses équipes 5 Meilleurs Ouvriers de France, 1 champion du monde, 1 meilleur sommelier du monde ainsi que le restaurant Le Pré Catelan récompensé par 3 étoiles et 5 fourchettes rouges au guide Michelin. Ces distinctions gastronomiques lui permettent de garantir son succès. Sur l'année 2016/2017, la maison Lenôtre a réalisé 100 millions d'euros de chiffre d'affaires.⁴⁴

1.3 La philosophie de la Maison Lenôtre

La culture de la Maison Lenôtre s'inscrit dans une démarche d'excellence grâce à un savoir-faire traditionnel. Parmi tous ses collaborateurs, la Maison compte de nombreux savoir-faire artisanaux qui se transmettent et se modernisent depuis 61 ans : chefs, cuisiniers, pâtisseries, confiseurs, chocolatiers, boulangers, décorateurs mais aussi organisateurs de réceptions et formateurs-consultants à l'Ecole Lenôtre. Ces artisans et professionnels sont présents en moyenne dans la société depuis 15 ans. Cela démontre leur attachement à la marque et aux valeurs insufflées par Gaston Lenôtre et sa femme Colette Lenôtre : l'excellence, l'exigence, la créativité, l'authenticité, la recherche et la passion de transmettre. L'école de cuisine qui permet de transmettre la tradition culinaire aux jeunes générations est un véritable signe de modernité.

La modernité de la Maison Lenôtre se retrouve également à travers son engagement dans une démarche qualité et une démarche éco-responsable.

Il faut noter que la prise en compte de la qualité est indispensable au sein du secteur de la restauration et la Maison Lenôtre y accorde une très grande importance. Un service Assurance Qualité est présent au sein de l'entreprise. Il a la charge de mettre en place les procédures nécessaires au maintien et au développement de la Qualité des produits fabriqués et de veiller au respect de ces procédures par l'intermédiaire de contrôles. Au sein de la maison, près de 2000 prélèvements sont réalisés chaque année.

La société s'inscrit également dans une démarche d'amélioration continue selon une charte d'engagement qu'elle doit minutieusement respecter ainsi que dans une démarche de développement durable forte en contribuant au développement local, en favorisant les circuits

⁴⁴ Documentation interne propre à la Maison Lenôtre.

courts ou encore en cherchant à réduire ses impacts environnementaux.

Par ailleurs, la Maison Lenôte a développé une approche de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Le tableau qui suit présente les 9 engagements de la Maison Lenôte.

Tableau 6 – Les 9 engagements de la Maison Lenôte

	INDIVIDUS	COMMUNAUTES	ENVIRONNEMENT
EN TANT QU'EMPLOYEUR	Améliorer la Qualité de Vie de nos collaborateurs	Promouvoir une culture de diversité et d'inclusion	Favoriser une culture de la responsabilité environnementale
EN TANT QUE PRESTATAIRE DE SERVICE	Proposer à nos clients/consommateurs des produits sains et qualitatifs	Promouvoir le développement local	S'approvisionner de façon responsable en réduisant les émissions de carbone
EN TANT QU'ENTREPRENEUSE CITOYENNE	Lutter contre la faim et la malnutrition	Participer au rayonnement de la gastronomie française	Lutter contre le gaspillage

Source : Documentation interne propre à la Maison Lenôte.

Enfin il faut noter que Lenôte est une entreprise citoyenne. Tout d'abord, car elle participe au rayonnement de la gastronomie française en appartenant au Comité Colbert et qu'elle assure la transmission des savoir-faire à travers la formation de professionnels et d'étudiants. Puis parce qu'elle lutte contre la faim et la malnutrition en s'inscrivant dans le programme Stop Hunger de Sodexo et en ayant mis en place une relation de mécénat avec l'association « Le chaînon manquant » afin de collecter et distribuer dans ses boutiques Parisiennes les pains et viennoiseries invendus. Enfin, Lenôte est une entreprise citoyenne puisqu'elle lutte contre le gaspillage en étant partenaire de la société « To Good To Go » sur toutes ses boutiques parisiennes qui lui permet de vendre en ligne un panier surprise, composé des invendus.

1.4 Une sélection rigoureuse des produits

Afin de garantir des mets d'exceptions la Maison Lenôte sélectionne rigoureusement ses producteurs. Elle s'approvisionne quotidiennement auprès du MIN de Rungis ou auprès d'éleveurs et agriculteurs respectant le cahier des charges. Elle privilégie les fruits et légumes frais et de saison, les viandes d'origine française et d'origine contrôlée ainsi que les poissons issus des pêches françaises en bannissant l'utilisation du thon rouge. Les fromages sont quant à eux fermiers ou AOC et le chocolat est pour partie issu du commerce équitable.

Les vins sont sélectionnés par Olivier Poussier, meilleur sommelier de France 1989 et 1990, Vice-champion du Monde 1995 et Meilleur Sommelier du Monde 2000. Il voyage une semaine par mois dans les vignobles français et quatre fois par an dans le monde entier pour découvrir des vins étrangers lors de Salons Viticoles Internationaux. Les vins qu'il sélectionne sont des vins d'appellation d'origine, de qualités constantes et majoritairement issus des producteurs assurant des rendements raisonnés et adaptés de la biodynamie.

2. Les activités de la Maison Lenôte

La maison Lenôte est un vaste empire gastronomique qui se décline sous la forme de différentes activités.

2.1 Les boutiques

La Maison Lenôte possède 14 boutiques en France dont 13 à Paris et une sur la côte d'azur à Cannes. Sur le plan international, 22 boutiques Lenôte franchisées se sont développées au sein de 8 pays : l'Espagne, l'Allemagne, l'Arabie-Saoudite, le Koweït, le Qatar, le Maroc, la Thaïlande et la Chine.

Les boutiques Lenôte permettent aux clients de venir découvrir les créations de la marque en les dégustant sur place ou à emporter. Parmi les produits disponibles en boutique, il est possible de retrouver des plateaux gourmands tout prêts composés de pièces cocktail ; une gamme traiteur concoctée tous les jours par les chefs ; une formule snacking disponible pour la pause déjeuner ; du pain et des viennoiseries ; des chocolats Lenôte ainsi que des

pâtisseries individuelles ou à partager.

Chaque année, en décembre, la Maison Lenôtre propose à ses clients de venir retirer en boutique ses emblématiques bûches de Noël. Pour leur création, elle s'associe à différents artistes tels que Philippe Starck, Kenzo, Karl Lagerfeld, Christian Lacroix ou encore Hermès.

2.2 L'école Lenôtre

Depuis près de quarante ans, l'école Lenôtre permet aux professionnels de la Maison de transmettre leur savoir et leur passion. Chaque année, au sein des écoles Lenôtre, près de 3000 élèves et 5000 gastronomes amateurs issus du monde entier sont formés.

Les ateliers de Gaston sont des cours de cuisine accessibles aux amateurs qui permettent d'apprendre à réaliser des recettes sucrées ou salées selon leur choix et à reproduire à la maison. Dans ce contexte, les chefs Lenôtre reçoivent leurs clients au sein de trois écoles situées en région parisienne. Grâce au développement des ateliers « Petites Toques », les ateliers de Gaston sont également accessibles aux enfants et adolescents.

L'école professionnelle est quant à elle destinée aux professionnels du secteur. Elle permet de se perfectionner à travers des stages de quelques jours ou de se former à travers des formations de pâtissier et de cuisinier de plusieurs mois. L'école Lenôtre propose depuis juin 2018 jusqu'à fin août une formation unique en France : un parcours de 12 semaines, 6 semaines ou 1 semaines avec 12 chefs titrés (MOF, champions du monde et champion d'Europe) pour venir découvrir l'excellence de la pâtisserie française.

2.3 La restauration

C'est au cœur du Bois de Boulogne que se situe le restaurant le Pré Catelan Lenôtre. C'est grâce au travail de Frédéric Anton, chef du restaurant depuis 10 ans, que le Pré Catelan a reçu l'attribution de 3 étoiles au Guide Michelin en 2007. Depuis plus de 10 ans, le chef continue de surprendre ses convives grâce à une cuisine qui lui ressemble : contemporaine et gourmande.

2.4 L'organisation d'évènements

L'organisation d'évènement est devenue l'activité la plus importante de la maison Lenôtre. Chaque année près de 6500 réceptions sont organisées en France et à l'international. Cette activité consiste à élaborer des réceptions de prestige en combinant une gastronomie haute couture, un décor exclusif, des arts de la table harmonieux et un service de qualité.

Pour chaque évènement, l'objectif de la Maison Lenôtre est de concevoir un concept original et personnalisé, adapté à la singularité de chaque évènement. C'est la culture vivante de la Maison, la passion des équipes et le talent des chefs qui permettent d'atteindre cet objectif et d'innover sans cesse. De plus, les équipes Lenôtre qui ont à cœur de recevoir les convives avec attention et de les servir avec rigueur et bienveillance permettent de transmettre de l'émotion aux clients et de leur faire vivre une expérience unique et mémorable.

3. Les lieux Lenôtre

Que ce soit sur la région parisienne ou sur la côte d'azur, la maison Lenôtre possède différents établissements qui lui permette de recevoir des convives dans des lieux d'exception.

3.1 Les salons du Pré Catelan

Le Pré Catelan est situé au cœur du Bois de Boulogne à 5 minutes des Champs Elysées. C'est un élégant pavillon Napoléon III inauguré en 1856 qui a connu un immense succès. Il y a en tout 12 salons de réceptions, des terrasses ou jardins pouvant accueillir de 2 à 2000 personnes.

3.2 Le restaurant du Pré Catelan

Le restaurant du Pré Catelan possède un concept moderne et étonnant, conçu par l'architecte Pierre Yves Rochon. Les couleurs dominantes du restaurant sont le vert pour rappeler la verdure extérieure ; le noir, le blanc et l'argent pour mettre en valeur les détails. Le mobilier permet quant à lui d'accentuer l'impression de pureté et de légèreté donnée au restaurant.

3.3 Le Park Cannes Mougins

Le Park Cannes Mougins est situé près de Cannes. Il s'étend sur près de 18 000 m² et peut accueillir de 20 à 2000 invités en cocktail, déjeuner, dîner de gala et réception de mariage. Le Park Cannes Mougins est un espace paisible où se mélangent salons, terrasses, jardins abritant des fontaines, des bassins ainsi qu'un théâtre antique.

3.4 La Rotonde Beaulieu

La Rotonde était autrefois la salle de restaurant de l'ancien hôtel Bristol. Elle est située dans un cadre paradisiaque, à Beaulieu-sur-Mer, près de Nice et Monaco. La Rotonde est un édifice circulaire doté d'une coupole inondant la pièce de lumière et est inscrite à l'inventaire supplémentaire des Monuments historiques.

3.5 Yachts de Paris

La Maison Lenôtre travaille au sein de 7 yachts parisiens rattachés à deux ports raffinés : Port Henri IV et Port de Javel Haut. Elle met également à la disposition des clients 3 salons de réception. Ces espaces permettent d'accueillir de 2 à 1750 personnes.

3.6 Les lieux partenaires

En dehors des établissements qu'elle possède, la maison Lenôtre travaille régulièrement au sein de lieux partenaires qui permettent d'accueillir les convives dans des espaces plus atypiques offrant plus de possibilités :

- Les sites culturels tels que le Centre Pompidou, le Musée du Louvre, le Musée d'Orsay, le Musée d'Art Moderne, l'observatoire de Paris ou encore la salle Gustave Eiffel.
- Les châteaux tels que le château de Versailles ou le château de Chantilly.
- Les espaces congrès et séminaires tels que l'institut Pasteur, maison de la chimie.
- Les lieux à spectacles et théâtre tels que la comédie Française, l'opéra National de Paris ou encore le théâtre des Sablons
- Les lieux plus insolites tels que le toit de l'Arche de la Défense ou encore les Pavillons de Bercy.

4. La Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur

C'est en 1998, que la Maison Lenôtre décida de s'implanter sur la Côte d'Azur. Aujourd'hui, elle y est reconnue comme une Maison de haute gastronomie française, d'élégance et de luxe. Fort de sa notoriété, Lenôtre est devenu le partenaire de grands évènements internationaux tels que le Grand Prix de Monaco ou encore le Festival du Film à Cannes mais aussi l'organisateur des plus belles réceptions privées sur la Côte d'Azur comme les mariages et anniversaires. Il convient dans cette partie de présenter le contexte actuel de la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur.

4.1 L'activité et les principaux évènements sur la Côte d'Azur

Grâce à son site de production de 1800 m² basé à Mouans-Sartoux, la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur réalise tout au long de l'année des évènements de toutes tailles s'étendant principalement de Marseille à Monaco. C'est lors de la saison estivale que le rythme est le plus soutenu et que la Maison Lenôtre tourne à plein régime afin de répondre au grand nombre de demandes clients. C'est aussi lors de cette période qu'a lieu le plus grand nombre de manifestations privées. Le reste de l'année, l'activité peut varier selon les périodes mais reste généralement assez importante notamment avec l'organisation d'évènements sportifs, professionnels et privés.

▪ Les évènements sportifs

La Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur bénéficie d'une solide expertise dans la gestion de la restauration de grands évènements sportifs.

Dans un premier temps, Lenôtre est présent tout au long de l'année au sein de deux grands stades : le stade Vélodrome à Marseille et le stade Allianz Riviera à Nice. Au sein du stade Vélodrome, Lenôtre est le traiteur officiel des espaces VIP de l'Olympique de Marseille ainsi que de l'Orange Vélodrome depuis 2014. Au sein du stade Allianz Riviera Nice, Lenôtre est le traiteur officiel des espaces VIP de l'OGC Nice depuis 2013 et le traiteur référencé à l'année par Nice Eco Stadium.

Dans un deuxième temps, Lenôtre assure la gestion de la restauration sur des évènements

sportifs qui ont lieu une fois par an. Parmi eux, le Rolex Monte Carlo Masters et l'Open 13 de Marseille qui sont des tournois de Tennis, le Grand Prix F1 de Monaco et le Grand Prix de France du Castellet ou encore la Giraglia Rolex Cup de Saint-Tropez.

Le tableau qui suit présente le nombre de couverts moyen gérés et servis par Lenôtre sur les grands événements sportifs :

Tableau 7 – Le nombre de couverts servis sur les grands événements sportifs

L'évènement sportif	Le nombre de couverts
Stade Vélodrome	1 000 couverts par match
Stade Allianz Riviera Nice	900 couverts par match
Rolex Monte Carlo Masters	10 000 couverts par édition
Open 13 Marseille	5 000 couverts par édition
Grand Prix F1 Monaco	1 000 couverts par édition
Grand Prix de France Le Castellet	1 000 couverts par édition
Giraglia Rolex Cup Saint-Tropez	2 500 couverts par édition

Source : Documentation interne propre à la Maison Lenôtre.

▪ **Les salons professionnels**

Le Palais des festivals et des congrès de Cannes a été inauguré en 1982 et rénové en 2013 et 2015. Il accueille tout au long de l'année des événements et salons professionnels d'envergure régionale, nationale et internationale tels que le festival de Cannes ou les NRJ Music Awards. Lenôtre travaille chaque année sur les différents salons qui ont lieu au sein du palais des Festivals et des congrès. Sachant que les salons sont étalonnés sur l'année, cette activité se relève très importante pour la Maison Lenôtre Côte d'Azur et constitue pour le commercial une gestion continue et à plein temps. Parmi les principaux salons professionnels sur lesquels Lenôtre intervient il est possible de citer : le Mipim, le Miptv, le Midem, le Cannes Lions, le Tax Free World Exhibition, le Mipcom ou encore le Mapic.

- **Les réceptions privées**

Enfin la maison Lenôtre organise chaque année un grand nombre de réceptions privées. En effet, la multitude de sites d'exceptions sur la région Provence-Alpes-Côte-D'azur permet d'accueillir une clientèle aussi bien nationale qu'internationale. En guise d'exemple, la Villa Ephrussi de Rothschild est louée tout au long de l'année pour recevoir les mariages ou dîners de gala. Le Park Mougins ainsi que la Rotonde Lenôtre sont eux aussi des lieux idéaux pour recevoir des manifestations privées.

4.2 La clientèle

La clientèle de la Maison Lenôtre est aussi bien nationale qu'internationale. Toutes les catégories d'âges semblent représentées.

Sachant que la Maison Lenôtre est un traiteur événementiel haut de gamme et de très grande qualité, elle propose des prix assez élevés attirant naturellement une clientèle aisée avec des revenus importants.

Les clients font aujourd'hui appel aux services de la maison Lenôtre de deux façons :

- Le client fait appel à une agence spécialisée dans l'organisation événementielle. Cette agence se charge alors de toutes les étapes nécessaires à la réalisation de l'événement. Elle coordonne les différents prestataires spécialisés (décorateur, traiteur, fleuriste) en devenant l'interlocuteur central afin de livrer un événement clef en main à son client.
- Le client fait directement appel au traiteur Lenôtre. Il exprime ses besoins en direct auprès d'un commercial. Cela permet aux équipes de mieux comprendre ses souhaits et de mieux répondre à ses besoins.

Il faut enfin noter que la clientèle de la maison est assez fidèle. Chaque année, les mêmes clients font appel aux services de la société. L'objectif principal pour les équipes est alors de maintenir un haut niveau de qualité afin de leur donner l'envie de revenir l'année suivante.

4.3 Le fonctionnement et l'organisation

4.3.1 L'organisation au sein du traiteur Lenôtre Provence Côte d'Azur

La Maison Lenôtre, qui a été rachetée en 2011 par Sodexo, est dirigée par son directeur général Laurent LE FUR. Au sein de l'entreprise, chaque branche d'activité relève d'une direction qui lui est propre.

L'équipe commerciale de la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur se divise en deux parties. D'un côté, l'équipe de direction qui supervise l'ensemble des évènements qui ont lieu sur la région Provence-Alpes-Côte-D'azur. La direction est constituée par le directeur général Provence Côte d'Azur, la directrice adjointe ainsi que le directeur des ventes. Dans un deuxième temps, l'équipe commerciale qui se compose de différents commerciaux ayant des statuts de cadres, d'agents de maîtrise ou d'employés.

La Rotonde et le Park Mougins qui sont les deux entités Lenôtre de la côte d'azur ainsi que le Club Med d'Opio et les stades de Nice et de Marseille sont gérées indépendamment par des équipes en charge de commercialiser uniquement leur propre lieu.

Les équipes commerciales travaillent dans des bureaux localisés au sein du site de production basé à Mouans-Sartoux. L'ensemble des évènements qui ont lieu sur la région sont gérés par les différents commerciaux qui se répartissent néanmoins les différentes demandes selon les types d'évènements. Il est donc possible de retrouver un commercial en charge des salons et congrès, un commercial en charge des réceptions privées ainsi qu'un responsable en charge des grands évènements.

Pour l'ensemble des prestations qui ont lieu sur la région Provence-Alpes-Côte-D'azur, près de dix commerciaux sont présents à l'année.

4.3.2 Présentation du chef

Eric Finon est le Chef Exécutif et directeur de la production pour toutes les activités du département Lenôtre Provence Côte d'Azur-Monaco et a obtenu la prestigieuse distinction de

Meilleur Ouvrier de France édition 2011. C'est avec beaucoup d'humilité et de bonhomie qu'il partage sa passion des produits et décline une gastronomie aux couleurs de cette région ensoleillée

4.3.3 Les équipes d'un évènement traiteur

Afin de concevoir un évènement et assurer sa réussite, Lenôtre Provence Côte d'azur dispose d'un personnel attentionné représenté par différents corps de métiers :

- **Le commercial ou chef de projet** : il est l'interlocuteur principal du client. Il est en charge de concevoir l'évènement et d'en assurer le bon déroulement le jour J.
- **Le responsable du service hôtelier** : il intervient en amont de l'évènement en sélectionnant minutieusement le personnel qui sera sur place le jour J et gère les contrats de travail.
- **Les cuisiniers** : avant l'évènement, ils conçoivent au sein du site de production à Mouans-Sartoux les différents mets commandés. Lors de l'évènement, ils sont garants de la qualité des produits, doivent contrôler les produits livrés et s'assurer de la finition sur place des mets.
- **Le Chef Maître d'hôtel** : il met en application les directives clients, assure le respect des impératifs liés à l'hygiène et administre les documents de contrôle produits et les retours.
- **Les maîtres d'hôtel et sommeliers** : ils assurent le service et gèrent les approvisionnements.
- **Le personnel d'office** : il contrôle du début et jusqu'à la fin de la réception le matériel et assure le rangement permanent.

4.4 Un secteur fortement concurrentiel

Selon une étude Businesscoot⁴⁵, le marché des traiteurs de luxe est estimé à 400 Millions d'Euros et repose principalement sur une demande venant des réceptions à destination des entreprises, des évènements privés et des mariages.

⁴⁵ Businesscoot. *Le Marché des Traiteurs Haut de Gamme [en ligne]*. Disponible sur : <<https://www.businesscoot.com/fr/page/le-marche-des-traiteurs-haut-de-gamme>>. (Consulté le 10-5-2018).

Le marché des traiteurs de luxe est composé d'un nombre limité d'entreprises et seulement quelques unes se partagent le marché. Parmi les traiteurs les plus importants, il est possible de retrouver Lenôtre, Potel & Chabot, Dalloyau, Butard, Esnecot et Fauchon. Ces traiteurs qui sont en concurrence directe réalisent cependant en moyenne des chiffres d'affaires allant de 8,5 jusqu'à 105 Millions d'Euros par an. La concurrence la plus importante pour les traiteurs de luxe provient des agences événementielles qui sont apparues il y a quelques années sur le marché et qui continuent de croître.

Au niveau régional, c'est le dynamisme, l'infrastructure et le climat de la côte d'Azur qui en font l'une des destinations touristiques favorites en France comme à l'étranger. Le nombre sans cesse croissant de manifestations publiques et privées découle de la multitude de sites d'exceptions pouvant accueillir des clients français et internationaux. Dans ce contexte de forte croissance des demandes, de nombreux autres traiteurs se sont développés sur la région Provence-Alpes-Côte-D'azur.

Parmi les principaux concurrents traiteurs haut de gamme il est possible de citer Potel & Chabot Méditerranée, le Fairmont Monte Carlo et Pavillon Traiteur Côte d'Azur. Pour la boutique Lenôtre, c'est l'enseigne La Durée Paris qui semble être un concurrent direct.

Tableau 8 – Les concurrents directs à la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur et leurs points forts

	Potel & Chabot	Fairmont Monte Carlo	Pavillon Traiteur Côte d'Azur	La Durée Paris
POINTS FORTS	Image de marque et notoriété Prestations de qualité Capacité de production Clientèle ciblée similaire	Chef MOF Lieux de réceptions similaires Portefeuille client Prix moyen similaire	Zone d'opération similaire Evénements de grandes envergures Capacité de production Prix moins élevé	Boutique à Cannes Produits haut de gamme Ciblage clientèle similaire

Source : Laurine Ruyer

C'est dans cet univers concurrentiel de plus en plus fort que la Maison Lenôtre doit évoluer et l'élément primordial pour se démarquer reste la satisfaction du client. Aujourd'hui, la

satisfaction ne tient pas seulement à une prestation de qualité et les entreprises doivent vendre plus qu'un produit ou un service. Dans un bassin méditerranéen où le bouche à oreille est extrêmement important, les entreprises doivent livrer des prestations sur-mesure et personnalisées voire même surprendre leur client en allant au delà de leurs attentes. C'est là qu'est toute la difficulté pour le chef de projet.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce chapitre a permis de présenter la structure Lenôtre ainsi que la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur. Gaston Lenôtre a développé au fil des années un ensemble d'activités liées à la haute gastronomie : la restauration avec le Pré Catelan, l'organisation d'évènements, la création de boutiques et le développement d'écoles Lenôtre. Aujourd'hui, l'activité la plus importante reste l'organisation de réceptions de prestige qui fait de Lenôtre un traiteur évènementiel haut de gamme.

Au sein de ce marché des traiteurs haut de gamme dynamique mais extrêmement compétitif, l'objectif pour la maison Lenôtre dans les années à venir est de continuer à satisfaire sa clientèle en s'adaptant continuellement à ses besoins actuels.

CHAPITRE 2

**ANALYSE DE LA SITUATION, DE LA MISSION DE STAGE ET
PRESENTATION DES HYPOTHESES**

Le stage en entreprise de la deuxième année de Master est réalisé au sein du service commercial de la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur. Les missions journalières sont centrées sur la conception d'offres personnalisées et sur-mesure. Cette partie sera axée dans un premier temps sur l'analyse du fonctionnement du service commercial chez Lenôtre. Dans un deuxième temps, il conviendra de présenter la mission de stage confiée et son but. Une fois la mission de stage définie, nous présenterons les trois hypothèses choisies.

1. Le fonctionnement du service commercial

L'organisation d'un évènement ne s'improvise pas. Pour garantir sa réussite, le commercial doit prendre en compte toutes les attentes du client et être présent tout au long de l'organisation de l'évènement qui repose sur trois phases :

- La phase de planification et d'organisation avant l'évènement
- La phase de suivi et d'ajustement pendant l'évènement
- La phase de suivi et d'enquête client après l'évènement.

Au sein de la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur, les différents commerciaux sont en charge de concevoir les évènements correspondant aux attentes de leurs clients. Leur rôle est de coordonner l'ensemble des éléments liés aux arts de la table tels que la gastronomie, la verrerie, les pratiques sociales ou encore la décoration de table qui ont pour objectif de rendre le repas du client le plus agréable possible. Le jour de l'évènement, ils doivent s'assurer du suivi des opérations et être garants du bon déroulement de la réception.

Pour répondre à l'ensemble de ces besoins, le métier de traiteur organisateur de réceptions nécessite de grandes capacités d'organisation ainsi que de nombreuses compétences comme la rigueur, la créativité, une capacité d'écoute et d'adaptation ainsi que de la réactivité.

Cette partie va nous permettre de comprendre le fonctionnement du service commercial au sein de la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur. Il convient d'analyser comment les demandes clients sont traitées et quel est le rôle du commercial pour tenter de répondre à ses besoins.

1.1 La phase de découverte du client et de ses attentes

La phase de découverte est une première étape indispensable pour prendre en compte les attentes du client. Elle va permettre au commercial de réunir tous les éléments qui permettront de répondre parfaitement aux besoins du client en lui proposant une offre sur mesure.

1.1.1 La prise de contact

Qu'il soit client potentiel ou prescripteur, chaque catégorie d'individu peut choisir d'entreprendre un évènement et d'entrer en contact avec un chef de projet. La prise de contact peut se faire par différents moyens de communication mais deux outils sont principalement utilisés aujourd'hui : le courrier électronique et le téléphone. Il arrive aussi que certains clients préfèrent obtenir un rendez-vous dès le premier contact afin d'exposer de vive voix leurs attentes au commercial qui sera en charge du projet. Que ce soit à distance ou en face à face, c'est dans ce premier échange que les clients intéressés exposent leur souhait quant à l'évènement et au thème désiré.

Au sein de la maison Lenôtre, la relation avec le client est primordiale et chacun souhaite dès le début apporter un suivi et une approche personnalisée. Pour chaque évènement, un commercial est désigné pour organiser et suivre la prestation du début à la fin. Le commercial est ainsi mieux impliqué puisqu'il connaît toutes les attentes de son client et il peut y répondre en suivant toutes les étapes de la prestation.

1.1.2 La phase d'identification

La phase d'identification survient lors du premier échange avec le client. Afin de démarrer méthodiquement la construction d'une offre commerciale et de proposer un évènement personnalisé, il est essentiel que le commercial identifie les principales caractéristiques de l'évènement prévu.

1.1.2.1 Le besoin du client

Les clients peuvent entrer en contact avec le commercial traiteur pour deux principales raisons : obtenir un devis commercial ou effectuer un appel d'offre. L'appel d'offre se définit comme « *une procédure par laquelle un acheteur potentiel demande à différents offreurs de*

faire une proposition commerciale chiffrée en réponse à la formulation détaillée de son besoin de produit, service ou prestation ». ⁴⁶ Selon les différentes demandes des clients, il est important de déceler leur envie réelle à travailler avec l'organisateur événementiel afin que ce dernier puisse étudier ou non la faisabilité du projet.

1.1.2.2 La nature du client

Il existe deux catégories de clientèles : la clientèle privée qui souhaite organiser des événements à titre personnel (dans un cadre familial ou amical) et la clientèle professionnelle (dans le cadre d'événements d'entreprises, de congrès ou encore d'événements sportifs).

1.1.2.3 L'enjeu de l'évènement

Le commercial traiteur doit identifier rapidement par quel type d'évènement il sera concerné. Selon l'enjeu de cet évènement, le client aura des attentes particulières et le commercial devra adapter sa façon de travailler et son offre afin de proposer quelque chose de cohérent.

L'Association nationale des agences événementielles propose une classification qui porte sur le type de public concerné par l'évènement. ⁴⁷ Cette association réalise une segmentation en quatre grandes catégories : les événements destinés à un « *public interne* » (convention d'entreprise, séminaire, forum-rencontre...) ; les événements consacrés à un « *public ciblé* » (congrès, lancement de produit, foire et salon...) ; les prestations « *tout public* » (soirée, anniversaire d'entreprise, inauguration, journée porte ouverte...) ; les événements « *grand public* » (évènement sportif, culturel et historique...).

1.1.2.4 Les caractéristiques des convives

Afin de s'adapter correctement à l'organisation de l'évènement, le commercial doit nécessairement avoir connaissance du nombre d'invités prévisionnel. Cette information doit être connue dès la phase d'identification afin d'anticiper l'ampleur de l'évènement, la difficulté du projet ainsi que le temps de travail à y accorder. Le nombre d'invités peut varier de quelques dizaines à plusieurs milliers de personnes.

⁴⁶ Site des définitions marketing. *Définition : Appel d'offres. [En ligne]* Disponible sur : <<https://www.definitions-marketing.com/definition/appel-d-offres/>>. (Consulté le 16-5- 2018).

⁴⁷ Le site Anaé. *Classifications des événements. [En ligne]*. Disponible sur : <<http://www.anae.org>>. (Consulté le 16-5-2018).

Le commercial devra également identifier le profil des individus présents sur l'évènement en fonction de critères tels que le sexe, l'âge ou le segment de marché. Ces critères peuvent être de véritables outils d'identification qui permettent de s'adapter plus en profondeur aux besoins des clients.

1.1.2.5 Le lieu, la date et le budget

Dès la phase de découverte du demandeur, le commercial traiteur doit s'informer sur le lieu de réception choisi par le client. Si ce dernier ne l'a pas encore défini, le commercial devra l'aider à choisir un lieu en parfaite cohérence avec l'enjeu de l'évènement, le budget et le nombre d'invités. La Maison Lenôtre Côte d'Azur organise des évènements au sein de lieux de réceptions très variés tels que des villas, des musées, des plages ou encore des bateaux. Certains lieux somptueux sont régulièrement choisis par les clients comme la Villa Ephrussi de Rothschild à Saint-Jean-Cap-Ferrat où de nombreux mariages sont organisés.

Figure 9 – La Villa Ephrussi de Rothschild



Source : *Le site de la Villa Ephrussi [En ligne]*⁴⁸

Le commercial devra également identifier la date à laquelle l'évènement est prévu pour pouvoir planifier et coordonner tout l'organisation. Enfin il devra identifier le budget du client puisque c'est lui qui déterminera le champ des possibilités de prestations à fournir en termes de lieu, de décoration, d'animations, de nourriture et de service. Plus le budget alloué à l'évènement sera important, plus grandes seront les possibilités.

⁴⁸ *Le site de la Villa Ephrussi. [En ligne] Disponible sur : <<http://www.villa-ephrussi.com/>>. (Consulté le 17-5-2018).*

1.1.2.6 Les besoins spécifiques au traiteur évènementiel

Une fois que ces principaux éléments ont été identifiés, le commercial traiteur doit comprendre les attentes du client en termes de gastronomie, de personnel et d'art de la table.

▪ **La nourriture et les boissons**

Selon le type d'évènement, son enjeu et sa durée, la prestation de nourriture et de boissons sera plus ou moins importante. Le commercial traiteur doit tout d'abord déterminer le type de prestation culinaire désirée par le client. Cette phase est essentielle puisqu'elle déterminera la disposition de l'évènement, les axes de circulation des invités, les types de mets à proposer, les quantités de boissons à prévoir ainsi que le matériel nécessaire.

Il est possible de distinguer trois types de prestations culinaires :

- **Le cocktail** : les invités sont debout et dégustent des pièces cocktail individuelles salées et sucrées.
- **Le buffet** : il met en avant une variété d'aliments salés et sucrés, chauds ou froids. Les convives peuvent être debout ou assis.
- **Le repas à l'assiette** : cette forme de prestation culinaire est utilisée lors d'un déjeuner ou d'un dîner et s'effectue sous forme d'un repas assis où chaque plat est dressé à l'assiette et servi à table.

▪ **Le personnel**

Selon le type de prestation culinaire choisi par le client, le commercial doit définir le besoin en personnel pour la salle et la cuisine. La quantité de personnel doit être cohérente avec le budget du client et la qualité de service qu'il souhaite offrir à ses invités.

▪ **Le mobilier et le matériel**

Une fois que tous les besoins du client sont identifiés, le commercial peut définir les quantités exactes de matériel dont il aura besoin pour assurer le bon déroulement de la prestation : tables et chaises, assiettes, verres, couverts, ou encore matériel de service.

1.2 L'élaboration d'une proposition commerciale chez Lenôte

Une fois que l'ensemble des besoins ont été identifiés, le commercial doit établir et transmettre au prospect une offre formalisée appelée « proposition commerciale ». Ce document est un outil de prise de décision pour le client qui lui permet de lever ses doutes et réticences et qui donne à l'entreprise la possibilité de se positionner par rapport à la concurrence. Pour cela, le commercial doit faire un travail rigoureux en accordant une attention particulière au visuel proposé car il véhicule l'image de l'entreprise.

Aujourd'hui, la personnalisation d'une offre commerciale est indispensable et le commercial se doit de répondre le plus fidèlement possible aux attentes de ses clients en leur proposant une offre sur mesure. En effet, les clients ne recherchent plus un simple produit ou service, ils recherchent une expérience client.

Au sein de la Maison Lenôte, la proposition commerciale inclut un planning du déroulement de l'évènement, une proposition de prestation nourriture et boissons, une description du besoin en personnel et en matériel nécessaire à la prestation ainsi qu'une proposition tarifaire.

1.2.1 La proposition sous forme d'un devis commercial

Lorsque le délai accordé pour la réalisation de la proposition commerciale est plutôt long ou que le client semble réellement motivé par sa demande, la maison Lenôte utilise un logiciel de travail nommé CEGID.

Cet outil de gestion est commun aux différents services de la société. Il a différentes fonctionnalités comme le stockage des fichiers clients et de leurs contacts ainsi que la conception des devis, des commandes et des factures.

L'élaboration d'une proposition commerciale avec le logiciel CEGID nécessite du temps puisque chaque prestation nourriture, boisson et personnel doit être référencée à l'aide d'un code produit et quantifiée de manière exacte. En revanche, il permet d'obtenir un prix prévisionnel réel et d'avoir un visuel respectant une charte graphique précise.

1.2.2 La proposition sous forme d'une brochure commerciale

Les commerciaux de la maison Lenôtre peuvent aussi choisir de concevoir des propositions commerciales sous la forme de brochures avec l'outil Power Point. La brochure commerciale permet aux commerciaux de réagir plus rapidement. C'est une trame déclinée en plusieurs versions en fonction du type de prestation désirée (cocktail, dîner ou mariage) et qui n'a plus qu'à être adaptée en fonction des besoins des clients. Un récapitulatif budgétaire créé sur une trame Excel déjà prête n'a plus qu'à être inséré à la fin de la brochure commerciale. Ce tableau ne donne pas un budget exact comme dans le logiciel CEGID mais permet d'avoir une estimation du coût total de la prestation.

1.3 Le suivi après l'envoi de la proposition commerciale

Il se peut que le client demande au commercial de réadapter la proposition en fonction de ses besoins. Dans ce cas, le commercial doit être attentif et réceptif afin de capter les bonnes informations qu'elles soient d'ordre budgétaire, technique, concurrentiel ou qu'elles concernent les prestations proposées. Si le client constate que l'entreprise a tenu compte de ses besoins, il sera satisfait et cela le poussera vers l'acte d'achat.

Une fois que la proposition commerciale a été confirmée par le client, le commercial doit s'occuper de gérer l'intégralité de l'organisation de l'évènement afin que tout soit prêt pour le jour J. C'est une étape importante de l'organisation événementielle qui nécessite un travail minutieux où chaque élément doit être pensé en amont. Le commercial doit gérer la prestation en faisant appel aux services de son entreprise ainsi qu'à ceux des prestataires. Le client doit sentir un véritable suivi et soutien jusqu'au jour J et être tenu informé régulièrement sur l'organisation de son évènement.

Le jour de l'évènement, le commercial doit être sur place pour coordonner les préparatifs et s'assurer du bon déroulement de la prestation. Une fois l'évènement passé, le commercial doit alors assurer un travail de suivi tant au niveau de la satisfaction de son client, qu'au niveau de la facturation et du paiement final.

1.4 Les interactions du commercial

En interne, les commerciaux sont en relation avec différents services comme la cuisine et la pâtisserie. En effet, dans le cadre de l'organisation d'une prestation, le commercial et le chef échangent régulièrement à propos du menu. Le chef est également le référent en cas de questionnement sur les plats de la gamme. Enfin lorsqu'un évènement est confirmé, le commercial doit transmettre toutes les informations nécessaires à la cuisine afin que tous les plats commandés par le client soient prêts pour le jour de la réception.

Le service hôtelier est également essentiel. Lorsqu'un évènement est confirmé, le commercial doit transmettre au responsable du service hôtelier le nombre de personnel nécessaire au bon déroulement de la prestation.

Le commercial échange également avec le service logistique pour les aspects essentiels de l'organisation (véhicules, boissons, économat, horaires de livraison etc...) ainsi qu'avec le service comptable qui lui fournit les factures d'acompte et contrôle les paiements clients.

Au sein de l'entreprise Lenôtre, toutes les commandes de personnel, de nourriture et de boissons passent par le logiciel CEGID. L'utilisation de cet outil permet de présenter d'une unique façon les bons de commande afin que ceux-ci soient facilement lisibles et compréhensibles par les différents services de production (cuisine, pâtisserie et logistique).

Les commandes de matériel au sein de la maison Lenôtre se font principalement chez la société OPTIONS qui est spécialisée dans les prestations de restauration. Le commercial peut également avoir recours à d'autres prestataires externes : fleuristes, animateurs, services de locations de voiture ou encore barmans spécialisés.

2. La mission de stage

2.1 Analyse de la situation

La description du fonctionnement du service commercial au sein de la maison Lenôtre Provence côte d'azur a permis de comprendre de quelles manières les commerciaux organisent

les évènements et répondent aux besoins de leurs clients. Nous avons pu constater que l'organisation d'un évènement requiert de la minutie et du temps afin de ne laisser aucune place au hasard. Par exemple, face à l'ampleur des « grands évènements » comme le grand Prix de Formule 1 à Monaco, l'organisation doit être préparée en amont afin d'anticiper toutes les difficultés.

Comme nous l'avons vu la réalisation d'une proposition commerciale est indispensable pour anticiper ces difficultés mais c'est une étape qui requiert énormément de temps. En dépit de ces contraintes, de plus en plus de clients contactent tardivement les commerciaux pour organiser des évènements qui auront lieu seulement quelques semaines ou quelques jours après la prise de contact. Ces demandes tardives entraînant un raccourcissement du temps de préparation, l'organisation est de plus en plus difficile pour le commercial qui doit travailler dans l'urgence et apporter le plus de solutions possibles dans le temps imparti.

Face à cette problématique, il est difficile pour les commerciaux lors des fortes périodes d'activité de concevoir des propositions commerciales personnalisées. Les demandes clients doivent être traitées au cas par cas et face à des délais de plus en plus courts la maison Lenôtre ou les différents prestataires ne possèdent pas toujours les ressources disponibles pour assurer la prestation souhaitée par le client.

Cette nouvelle tendance de l'organisation événementielle est une véritable difficulté pour les commerciaux de la Maison Lenôtre. Le service « sur-mesure » apporté par la Maison Lenôtre requiert nécessairement du temps et de l'implication de la part de tout le personnel. L'organisation du travail doit par conséquent évoluer afin de fournir la même qualité de service tout en s'adaptant aux évolutions majeures des demandes clients.

2.2 La description et l'objectif de la mission de stage

L'analyse de la situation actuelle a permis de comprendre qu'il était nécessaire aujourd'hui d'adapter l'organisation du travail afin de pouvoir répondre à l'ensemble des demandes clients de façon personnalisée. La mission de stage confiée par l'entreprise en lien avec la question de départ et la problématique est :

Définition d'un nouvel outil commercial pour l'élaboration d'offres personnalisées

Cette mission de stage consiste à imaginer une nouvelle façon d'organiser le travail des commerciaux via l'élaboration d'un outil qui permettrait de répondre plus rapidement aux demandes des clients. Pour pallier aux lacunes actuelles de l'utilisation des offres commerciales, il convient d'imaginer un nouvel outil plus simple, plus rapide mais toujours tourné autour de l'objectif principal de la maison Lenôtre qui demeure la conception d'offres personnalisées de qualité.

L'objectif principal de cette mission de stage est de continuer le processus d'amélioration continue qui vise à satisfaire la clientèle de la Maison Lenôtre tout en s'adaptant aux évolutions majeures des demandes clients.

En optimisant toutes les étapes en amont de l'organisation, cet outil permettra aux commerciaux de gagner du temps et de se concentrer plus efficacement sur les demandes à forte valeur ajoutée, ce qui positionnera favorablement l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents.

Afin de répondre au mieux à cette mission de stage il conviendra d'étudier les attentes de la clientèle aujourd'hui ainsi que les attentes des professionnels du secteur des traiteurs événementiels haut de gamme. Cette étude nous permettra de comprendre leurs différentes visions et de concevoir un outil qui s'adapte à tous.

3. Présentation des hypothèses

Les recherches effectuées précédemment nous ont conduit à la problématique suivante : « Au sein des traiteurs événementiels haut de gamme, quelles sont les stratégies à mettre en œuvre pour répondre au besoin de personnalisation et fidéliser sa clientèle ? »

Pour y répondre nous avons défini trois hypothèses :

- La personnalisation au sein des traiteurs événementiels est mise en œuvre tout au long du processus de production.
- Les nouvelles technologies sont aujourd'hui indispensables au processus de personnalisation.

- L'implication du client dans le processus de création de l'offre est une valeur ajoutée au processus de personnalisation.

Afin de mieux comprendre ces trois hypothèses nous allons tenter de les définir.

3.1 La personnalisation au sein des traiteurs événementiels est mise en œuvre tout au long du processus de production

A travers cette hypothèse, nous essayerons de comprendre pourquoi la phase de personnalisation de l'offre survient en amont de l'évènement et s'il est possible qu'elle s'étende au-delà. Plus précisément, nous tenterons de comprendre si la personnalisation peut également intervenir lors de l'évènement le jour J grâce à une personnalisation du service et à l'issue de l'évènement au travers d'un suivi plus important.

L'analyse de la place de la personnalisation au sein des différentes étapes de l'organisation d'un évènement, nous permettra également de déterminer si le commercial est le seul décisionnaire en termes de personnalisation. Bien qu'il soit celui qui élabore la proposition commerciale et qui décide de l'organisation de l'évènement, nous tenterons de comprendre si d'autres services en interne et d'autres prestataires en externe sont impliqués dans le processus de personnalisation.

3.2 Les nouvelles technologies sont aujourd'hui indispensables au processus de personnalisation

Les nouvelles technologies sont aujourd'hui totalement ancrées dans notre société et en assurent le fonctionnement. Chaque jour, les individus utilisent les outils issus des nouvelles technologies de l'information et de la communication tels qu'internet, les téléphones mobiles, les ordinateurs portables ou encore les tablettes. Certains de ces outils sont devenus indispensables et sont utilisés quotidiennement que ce soit pour une utilisation personnelle ou professionnelle. Ces outils simplifient quotidiennement les tâches des utilisateurs.

L'étude des tendances de l'année 2018 relayée dans la première partie de ce travail de mémoire, met en évidence l'avènement de l'intelligence artificielle et la place comme véritable atout en matière d'expérience client.

Il convient alors de se demander si les nouvelles technologies peuvent être utilisées dans le processus de personnalisation et si les professionnels des traiteurs événementiels peuvent ainsi mieux gérer la personnalisation : par exemple en améliorant la connaissance client ou en simplifiant l'élaboration du design.

3.3 L'implication du client dans le processus de création de l'offre est une valeur ajoutée au processus de personnalisation

Depuis quelques années, les consommateurs n'acceptent plus passivement les biens et services qu'on leur propose. Ils deviennent de véritables « consommacteurs » c'est-à-dire acteurs dans leur consommation, plus engagés envers la marque et plus investis dans la-conception de l'offre et dans la définition de nouveaux produits et services. Dans le langage marketing, les notions de participation du consommateur, de coproduction et de co-crédation sont de plus en plus présentes. Les progrès en matièrre d'automatisation et de digitalisation ont permis d'accentuer ce phénomène.

Pour les entreprises, il existe différents avantages à s'intéresser à la co-crédation et à la participation client. Selon Von Hippel, grâce aux outils d'internet, le principal bénéfice d'une co-innovation avec les clients est une meilleure adaptation aux besoins dans des délais réduits et à moindre coût⁴⁹. Par ailleurs, la participation client au processus de production produits ou services permet une meilleure productivité. En effet, lorsque les clients participent au processus de conception, les tâches de l'entreprise sont transférées vers les clients ce qui permet d'adapter le travail aux demandes et d'adapter les besoins. L'inconvénient de la participation client est que si les clients ne comprennent pas comment réaliser les tâches prévues, la performance du service sera affectée.

En ce sens, le fait de faire participer le client au processus de personnalisation pourrait apporter de l'intérêt aux consommateurs, ce qui impacterait fortement la motivation à participer et pourrait représenter une véritable valeur ajoutée pour la personnalisation.

Comme nous l'avons évoqué dans la première partie du travail de mémoire, les clients sont

49 CREG. *Participation du consommateur, coproduction, co-crédation... [En ligne], le 21-11-2016*. Disponible sur : <<https://creg.ac-versailles.fr/participation-du-consommateur-coproduction-co-creation>>. (Consulté le 20-5- 2018).

aujourd'hui en quête d'autonomie et le développement des nouvelles technologies participe à ce désir d'indépendance. Les consommateurs souhaitent se sentir impliqués dans un projet et faire leurs propres choix. Le succès de la personnalisation et de la participation client au sein du secteur du tourisme en sont la preuve. Dans leur article porté sur le touriste co-créateur, les deux auteurs Sihem Dekhili et Yousra Hallem exposent que la co-création permet aux consommateurs de générer des sentiments de plaisir et de fierté.⁵⁰ Lorsqu'un consommateur est impliqué dans la préparation de son voyage sur-mesure, il se sent motivé, satisfait et investit voire même fier de son implication et de son engagement.

A travers cette hypothèse, notre objectif est de comprendre si l'implication du client dans le processus de création de l'offre permettrait de réellement apporter une valeur ajoutée au processus de personnalisation. Plus précisément, est-ce que la participation des clients au processus de personnalisation les motiverait et les satisferait d'avantage ? Pour l'entreprise, l'implication du client au processus de personnalisation peut elle permettre de mieux comprendre leurs besoins et répondre à leurs attentes ?

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Ce chapitre a permis de comprendre le travail du commercial au sein de la structure Lenôtre et d'analyser la situation actuelle. Face à l'accroissement des demandes, il est difficile pour les commerciaux de la maison Lenôtre aujourd'hui de tenir les mêmes délais de réponse. La mission de stage confiée qui consiste à concevoir un nouvel outil commercial doit permettre d'améliorer la situation actuelle tout en permettant de continuer à personnaliser les prestations.

50 Ibid. 49.

CHAPITRE 3

ETUDE DU TERRAIN :

ENTRETIENS AUPRES DES PROFESSIONNELS TRAITTEURS

ET DE LA CLIENTELE DU SECTEUR DU LUXE

Pour répondre à la mission de stage, nous allons présenter l'étude terrain réalisée auprès des professionnels et des clients du secteur. Cette étude terrain sera basée sur la réalisation d'entretiens qui nous serviront de support quant à la confirmation ou l'infirmité de nos hypothèses de départ.

1. Présentation de la méthodologie

Cette partie consiste à présenter la méthodologie choisie. Nous expliquerons l'objectif de la démarche, le choix de l'étude réalisée ainsi que la zone sur laquelle nos recherches seront centrées.

1.1 L'objectif de la démarche

L'objectif de la démarche est de pouvoir répondre à la problématique de départ, de confirmer ou infirmer les hypothèses proposées ainsi que d'apporter des éléments de réponses à la mission de stage qui nous a été confiée. Il est donc indispensable de réaliser un travail de terrain en récoltant des informations auprès des professionnels du secteur du luxe et de la clientèle du secteur du luxe. Les entretiens semblent les outils les plus adaptés pour récolter l'ensemble de ces informations.

1.2 L'étude quantitative ou qualitative

Afin de réaliser les entretiens et récolter les informations nécessaires à notre travail, il convient dans un premier temps de déterminer si nous souhaitons mettre en place une étude quantitative ou qualitative. Nous allons établir une comparaison de ces deux types d'études afin de justifier notre choix.⁵¹

L'étude quantitative est une étude réalisée sous la forme d'un questionnaire d'enquête auprès d'un échantillon de population généralement ciblé et qui permet d'analyser leurs opinions et comportements ou de démontrer des faits. Le questionnaire d'enquête comprend des questions

⁵¹ Le Coin des Entrepreneurs. Etude de marché qualitative ou quantitative ? Quelles différences ? [En ligne], le 16-3-2017. Disponible sur : <<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/etude-de-marche-qualitative-ou-quantitative-differences/>>. (Consulté le 24-5-2018).

assez courtes et simples à comprendre. Les questions peuvent être de différentes sortes : questions fermées à choix unique, questions fermées à choix multiples ou questions ouvertes. L'enquête peut être faite sur le terrain, par téléphone, en ligne ou à travers un prestataire qui propose une plateforme de sondage. Une fois le sondage réalisé, il convient de regrouper les résultats et de les analyser. Les résultats de cette étude peuvent être quantifiés et mesurés avec précision.

L'étude qualitative est une investigation en profondeur qui permet de comprendre le comportement, les motivations et caractéristiques de la personne interviewée. C'est une méthode plus descriptive qui se base sur des interprétations et des expériences. Elle porte généralement sur un petit échantillon puisque chaque entretien requiert une certaine préparation et un certain temps. Les entretiens s'analysent au cas par cas, certes cela nécessite du temps mais cela permet aussi d'avoir une analyse plus détaillée et approfondie.

Dans le cadre de notre investigation terrain, notre choix se porte naturellement sur l'étude qualitative. Celle-ci va nous permettre de comprendre en profondeur les opinions, attentes et motivations des personnes interviewées. Nous choisirons d'utiliser l'entretien individuel qui permet à l'individu de s'exprimer plus librement sur un sujet.

1.3 Choix du terrain d'étude

Maintenant que nous avons déterminé le type d'étude que nous allons utiliser pour l'investigation terrain, il convient de définir la zone sur laquelle nos recherches se sont portées.

Etant en stage au sein de la maison Lenôtre Provence Côte d'azur, l'ensemble des interviews se sont naturellement déroulées au sein de la région Provence-Alpes-Côte-D'azur et plus précisément dans les Alpes-Maritimes.

En ce qui concerne les interviews réalisées, nous nous sommes tournés dans un premier temps vers les professionnels et clients de la maison Lenôtre Provence Côte d'Azur. Puis dans un deuxième temps, nous avons élargi notre champ d'études et nous sommes intéressés à d'autres secteurs d'activité du luxe afin d'avoir une diversité d'éléments à analyser et à mettre en relation.

2. La réalisation des entretiens

Comme nous l'avons expliqué auparavant, notre choix d'étude terrain s'est porté sur la réalisation d'entretiens. Cette partie consiste à présenter la méthodologie choisie pour la conception des entretiens réalisés.

2.1 Le guide d'entretien

Avant de concevoir le guide d'entretien, il convient de déterminer quel type d'entretien utiliser. Parmi les formes d'interview les plus courantes, il est possible de retrouver les entretiens directifs, les entretiens semi-directifs et les entretiens non-directifs. Selon chaque type d'entretien, le degré de liberté de la personne interviewée varie.

Dans le cadre des entretiens réalisés, nous avons choisis d'utiliser l'entretien semi-directif. Ce type d'entretien nous semble le plus adapté à nos recherches puisqu'il va nous permettre de cadrer l'entretien avec des sujets et questions préalablement définies tout en nous laissant une certaine liberté d'action en rebondissant sur des éléments de réponse. L'entretien semi-directif est donc directif sur la forme mais pas sur le fond : il permet d'avoir un cheminement à suivre en nous rappelant les différents sujets et questions devant être abordées.

Sachant que nous souhaitons interroger des professionnels et des clients du secteur du luxe, nous avons choisi de réaliser trois guides d'entretiens adaptés à chacun d'entre eux :

- Guide d'entretien des professionnels du traiteur événementiel haut de gamme⁵²
- Guide d'entretien de la clientèle du traiteur Lenôtre⁵³
- Guide d'entretien de la clientèle de luxe⁵⁴

2.2 Le choix des personnes interviewées

Une fois que les différents guides d'entretien ont été rédigés, il a fallu déterminer le nombre et le type de personnes pertinentes à interroger pour notre étude.

⁵² Cf. Annexe A.

⁵³ Cf. Annexe B.

⁵⁴ Cf. Annexe C.

Compte tenu de la complexité des profils, de la variété des thèmes à aborder et afin d'être le plus précis possible, nous avons choisi de nous limiter à 5 entretiens avec des professionnels du traiteur événementiel haut de gamme et 5 entretiens avec des clients du secteur du luxe.

2.3 Le déroulement des entretiens

2.3.1 La mise en place de l'entretien

Dans le cadre des interviews réalisées avec les professionnels, nous avons opté pour l'entretien en face-à-face. Notre choix s'est porté sur ce type d'entretien puisqu'il présente plusieurs avantages : il permet de mettre à l'aise la personne interviewée et ainsi de récolter des réponses plus facilement. Il permet également d'observer et d'analyser le comportement de la personne interviewée, de rebondir sur certaines réponses et de clarifier les questions si elles ne semblent pas bien interprétées. En contrepartie de cette qualité d'informations, l'entretien en face-à-face nécessite du temps et de la disponibilité en matière de déplacements et de prise de rendez-vous.

Dans le cadre des interviews réalisées avec les clients du secteur du luxe, nous avons opté pour l'entretien par email. Notre choix s'est porté sur ce type d'entretien puisque c'est le moyen le plus rapide et le plus simple pour récolter des informations compte tenu du manque de disponibilité de la clientèle. La personne interviewée peut répondre quand elle le souhaite.

2.3.2 Les modalités de l'entretien

Les différents entretiens ont été réalisés dans un milieu professionnel. La durée moyenne de nos entretiens en face-à-face a été estimée à 50 minutes. La durée des entretiens adressés aux clients par email a quant à elle été estimée à une vingtaine de minutes.

Durant l'entretien, notre rôle en tant qu'enquêteur était d'être le plus clair possible en suivant le guide d'entretien et en ayant à l'esprit tous les thèmes devant être abordés. L'objectif était également de mettre la personne interviewée à l'aise en montrant de l'intérêt par les différentes réponses qu'elle apportait.

2.3.3 Le mode de recueil des données

Lors des entretiens en face à face, nous avons choisi de recueillir, avec l'accord de l'interviewé, l'intégralité du discours à l'aide d'un dictaphone. Aucune prise de note n'a été réalisée. Les entretiens par email ont simplement été retranscrits en annexe de ce mémoire.

3. Présentation des entretiens réalisés

3.1 Les entretiens des professionnels du traiteur événementiel

Nos entretiens se sont portés dans un premier temps vers les professionnels du traiteur événementiel haut de gamme. Comme nous l'avons évoqué auparavant, chacun de nos entretiens semi-directifs individuels a été mené grâce à la rédaction d'un guide. Ce guide d'entretien est constitué de différentes étapes et d'un ensemble de questions précises regroupées en différents thèmes. Le tableau ci-dessous présente les principales étapes du guide d'entretien et leurs objectifs correspondants :

Tableau 9 – Les différentes étapes du guide d'entretien des professionnels

Les différentes étapes du guide d'entretien	Objectifs
Phase de présentation	Présentation de l'enquêteur. Présenter le projet et le thème du mémoire choisi. Expliquer le déroulement de l'entretien réalisé.
Phase introductive	Obtenir plus d'informations sur l'interviewé et mieux comprendre son univers professionnel. Créer un climat de confiance entre l'enquêteur et l'interviewé.
Phase de développement	Recueillir les interprétations et expériences de l'interviewé sur les différents thèmes du projet.
Phase de conclusion	Connaître la vision du professionnel sur l'avenir de la personnalisation.
Remerciement	Remercier l'interviewé pour sa participation à notre projet.

Source : Laurine Ruyer

La phase de développement se constitue de quatre principaux thèmes eux-mêmes répartis en sous-thèmes. Ces thèmes qui ont été définis selon la problématique choisie sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 10 – Les différents thèmes du guide d’entretien des professionnels

Les différents thèmes	Objectifs
L’univers du luxe et de la restauration gastronomique	Connaître la vision du professionnel sur le secteur du luxe et la restauration gastronomique.
La gestion de la relation client et de la fidélisation	<p>Connaître la vision de l’interviewé sur la relation client et comprendre de quelle façon elle est mise en œuvre au sein de son établissement.</p> <p>Faire un lien entre la relation client et la fidélisation.</p> <p>Connaître la stratégie de fidélisation du professionnel.</p>
Les nouvelles technologies	Connaître la fréquence d’utilisation des nouvelles technologies de l’interviewé et l’importance qu’il y accorde.
La personnalisation	<p>Connaître la vision du professionnel sur la personnalisation.</p> <p>Comprendre la mise en œuvre de la personnalisation au sein de son établissement et recueillir des exemples.</p> <p>Recueillir l’avis du professionnel sur la participation du client au processus de personnalisation et sur la création d’un nouvel outil en ligne.</p>

Source : Laurine Ruyer

Il faut noter, qu’en fonction de chaque interview réalisée, nous avons adapté notre guide d’entretien et que chaque interview a donc évolué différemment selon la personne interrogée.

3.2 Les entretiens de la clientèle

Nos entretiens se sont portés dans un deuxième temps vers la clientèle du secteur du luxe qui représente un élément clé sur le marché de l’offre et de la demande. Le guide d’entretien réalisé a été envoyé par email à chaque client préalablement sélectionné.

Le tableau ci-dessous présente les principales étapes du guide d’entretien de la clientèle et

leurs objectifs correspondants :

Tableau 11 – Les différentes étapes du guide d’entretien des clients

Les différentes étapes du guide d’entretien	Objectifs
Phase de présentation	Présentation de l’enquêteur. Présenter le projet et le thème du mémoire choisi.
Phase introductive	Comprendre les relations de l’interviewé avec un traiteur événementiel haut de gamme.
Phase de développement	Recueillir les interprétations et expériences de l’interviewé sur les différents thèmes du projet.
Phase de conclusion	Connaître la vision du client sur l’avenir de la personnalisation et des traiteurs événementiels.
Remerciement	Remercier l’interviewé pour sa participation à notre projet.

Source : Laurine Ruyer

Contrairement aux interviews réalisées pour les professionnels, nous avons choisi de réaliser pour les interviews des clients deux guides d’entretiens. En effet, nous voulions concevoir dans un premier temps, un guide d’entretien assez général, pouvant correspondre à différents secteurs d’activités du luxe. Dans un deuxième temps, nous voulions concevoir un guide d’entretien plus spécifique et plus adapté à la clientèle du traiteur Lenôtre.

Ces deux guides d’entretien sont constitués d’un ensemble de questions regroupées également en différents thèmes élaborés par rapport au travail théorique réalisé auparavant.

Les tableaux réalisés à la page suivante présentent les principaux thèmes des deux guides d’entretien conçus pour la clientèle du secteur du luxe ainsi que pour la clientèle du traiteur Lenôtre.

3.2.1 La clientèle du secteur du luxe

Tableau 12 – Les différents thèmes du guide d’entretien de la clientèle du secteur du luxe

Les différents thèmes	Objectifs
L’univers du luxe et de la restauration gastronomique	Comprendre les attentes du client au sein du secteur du luxe et de la restauration gastronomique.
La gestion de la relation client	Connaître le ressenti du client vis-à-vis des relations qu’il entretient avec le personnel de service.
Les nouvelles technologies	Connaître la fréquence d’utilisation des nouvelles technologies de l’interviewé et l’importance qu’il y accorde.
La personnalisation	Connaître la vision du client sur la personnalisation et l’importance qu’il y accorde. Comprendre si le client aimerait être impliqué dans le processus de personnalisation et recueillir son avis sur la création d’un nouvel outil en ligne.

Source : Laurine Ruyer

3.2.2 La clientèle du traiteur Lenôtre

Tableau 13 – Les différents thèmes du guide d’entretien de la clientèle du traiteur Lenôtre

Les différents thèmes	Objectifs
Les traiteurs événementiels haut de gamme	Connaître les attentes du client vis-à-vis d’un traiteur événementiel haut de gamme.
La gestion de la relation client	Connaître le ressenti du client vis-à-vis des relations qu’il entretient avec le personnel de service lors de l’organisation d’un événement.
Les nouvelles technologies	Connaître la fréquence d’utilisation des nouvelles technologies de l’interviewé et l’importance qu’il y accorde.
La personnalisation	Connaître la vision du client sur la personnalisation et l’importance qu’il y accorde. Comprendre si le client aimerait être impliqué dans le processus de personnalisation et recueillir son avis sur la création d’un nouvel outil en ligne.

Source : Laurine Ruyer

4. L'analyse des résultats

L'analyse des résultats doit permettre d'apporter des éléments de réponses aux hypothèses, à notre problématique et à la mission confiée par l'entreprise.

4.1 Choix de l'analyse thématique

Pour analyser les données recueillies lors des entretiens, nous avons fait le choix de réaliser une analyse thématique. Pour mettre en place cette analyse thématique, nous avons réalisé, en annexe N et en annexe O, une grille d'analyse regroupant le contenu des interviews par thèmes et permettant de faire ressortir les principales idées et d'observer les similitudes.

4.2 Les procédures d'analyse

4.2.1 L'analyse des entretiens avec les professionnels

Nous devons analyser dans un premier temps les entretiens réalisés avec les professionnels de la maison Lenôtre. Le tableau présenté en annexe N est un tableau récapitulatif des principales idées et similitudes qui sont ressorties des interviews réalisées avec les différents professionnels du traiteur événementiel haut de gamme.

4.2.2 L'analyse des entretiens avec les clients

Nous devons analyser dans un deuxième temps les entretiens réalisés avec les clients du traiteur Lenôtre et les clients du secteur du luxe. Cette analyse est importante puisqu'elle va permettre de comprendre le comportement des clients et de leurs attentes aujourd'hui.

L'analyse thématique des entretiens avec les clients est présentée en annexe O et met en avant les principales idées et similitudes qui sont ressorties lors de ces entretiens.

L'ensemble de ces analyses sont à interpréter et doivent permettre, dans une dernière phase de recherche, de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises, d'apporter des solutions à la problématique choisie ainsi qu'à la mission de stage confiée.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce chapitre a permis de présenter le terrain d'étude choisi. Afin de confirmer ou d'infirmier les hypothèses émises et afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique ainsi qu'à la mission de stage confiée nous avons choisi de réaliser des entretiens qualitatifs semi-directifs auprès de professionnels et de clients du secteur du luxe. Pour analyser l'ensemble des données recueillies nous avons choisi d'utiliser l'analyse thématique. Les résultats de cette analyse seront interprétés et présentés au sein de la dernière partie de ce travail de mémoire.

CONCLUSION DE LA PARTIE 2

Aujourd'hui, la Maison Lenôtre est l'un des principaux acteurs événementiels en France et sur la côte d'azur. Elle est reconnue comme une maison de haute gastronomie française grâce à un savoir-faire unique et aux prestations de très grande qualité qu'elle propose à ses clients. Les réceptions de prestige organisées par les différents collaborateurs de la Maison Lenôtre répondent parfaitement aux attentes de la clientèle du luxe.

Pour rester compétitive sur le marché des traiteurs haut de gamme, l'objectif pour la maison Lenôtre dans les années à venir est de continuer à satisfaire sa clientèle en proposant des prestations personnalisées. L'analyse de la situation actuelle a mis en évidence les limites qu'il existe lors de l'élaboration d'offres commerciales personnalisées. En effet, ces dernières requièrent du temps et le système de traitement actuel ne permet plus de répondre convenablement aux demandes des clients. La mission de stage alors confiée par l'entreprise consiste à créer un nouvel outil destiné à la réalisation d'offres commerciales personnalisées.

Pour apporter des préconisations à l'entreprise et répondre à la problématique choisie, trois hypothèses ont été définies. La mise en place d'une étude terrain était alors indispensable pour affirmer ou infirmer ces hypothèses et ainsi apporter des éléments de réponse concrets à ce travail de mémoire. Notre choix s'est porté sur la réalisation d'entretiens qualitatifs semi-directifs auprès de professionnels et de clients du secteur du luxe qui ont été analysés sous la forme d'une analyse thématique. L'ensemble des résultats obtenus sera interprété dans la troisième partie de ce travail de mémoire.

PARTIE 3

REPONSE FINALE A L'INVESTIGATION TERRAIN

INTRODUCTION DE LA PARTIE 3

Cette troisième partie va permettre d'apporter des solutions aux hypothèses, à la problématique ainsi qu'à la mission de stage confiée.

Dans un premier temps, il convient d'analyser les différentes réponses obtenues lors des entretiens réalisées avec les professionnels traiteurs et la clientèle du luxe. L'objectif sera de comprendre les attentes du consommateur du luxe aujourd'hui vis-à-vis des traiteurs et de faire une analyse sur la situation du traiteur Lenôtre Côte d'Azur.

Dans un deuxième temps, grâce aux réponses obtenues et à leur interprétation, nous pourrions confirmer ou infirmer les trois hypothèses définies précédemment :

- La personnalisation de l'offre au sein des traiteurs événementiels est mise en œuvre tout au long du processus de production.
- Les nouvelles technologies sont aujourd'hui indispensables au processus de personnalisation.
- L'implication du client dans le processus de création de l'offre est une valeur ajoutée au processus de personnalisation.

Dans un troisième temps, grâce aux interprétations des entretiens ainsi qu'aux réponses apportées aux hypothèses, il convient de répondre à la problématique choisie « **Au sein des traiteurs événementiels haut de gamme, quelles sont les stratégies à mettre en œuvre pour répondre au besoin de personnalisation et fidéliser sa clientèle ?** » et d'apporter des solutions à la mission de stage confiée. Plus précisément, nous apporterons des préconisations pour améliorer la situation actuelle au sein du service commercial du traiteur Lenôtre Côte d'Azur.

CHAPITRE 1

INTERPRETATION DES RESULTATS OBTENUS

Ce chapitre va permettre d'interpréter les résultats de l'enquête et de les comparer avec l'étude théorique qui a été réalisée dans la première partie de ce travail de mémoire. Il convient de comprendre, grâce aux avis concrets des professionnels et des clients, le fonctionnement et le comportement du consommateur du luxe ainsi que ses attentes vis-à-vis des traiteurs et de la personnalisation.

1. Les attentes des clients vis-à-vis du luxe et de la restauration gastronomique

Lors des entretiens réalisés, chaque professionnel et client interviewé a donné sa propre définition du luxe. Comme nous avons pu le voir lors de l'étude théorique, le luxe est un terme difficile à définir. Les résultats de l'enquête démontrent bien qu'il n'existe pas une définition unique mais que chaque individu peut en avoir sa propre perception et l'associer à différents critères.

Selon le professionnel 1⁵⁵, « *le luxe c'est atteindre l'inatteignable* » c'est-à-dire quelque chose de rare, qui n'est pas accessible à tous. Le luxe c'est avoir un service ainsi qu'un produit de qualité où la prise en compte des détails est essentielle. Dans ce secteur, il faut s'adapter continuellement aux attentes des clients et répondre à leurs besoins en personnalisant ou en faisant du sur-mesure. Le luxe peut être associé à un prix élevé, une qualité de produit et de service exceptionnelle grâce à du personnel doté d'un savoir-faire unique. Pour certains, le luxe c'est aussi la simplicité.

Afin d'être considéré comme un établissement de luxe, il semble nécessaire d'avoir une bonne image ainsi qu'un certain savoir-faire. L'établissement doit être doté d'un personnel qualifié, disponible pour ses clients et proposant un service irréprochable ainsi que des produits de très bonne qualité. Dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, les distinctions hôtelières ou gastronomiques sont très importantes pour distinguer les établissements.

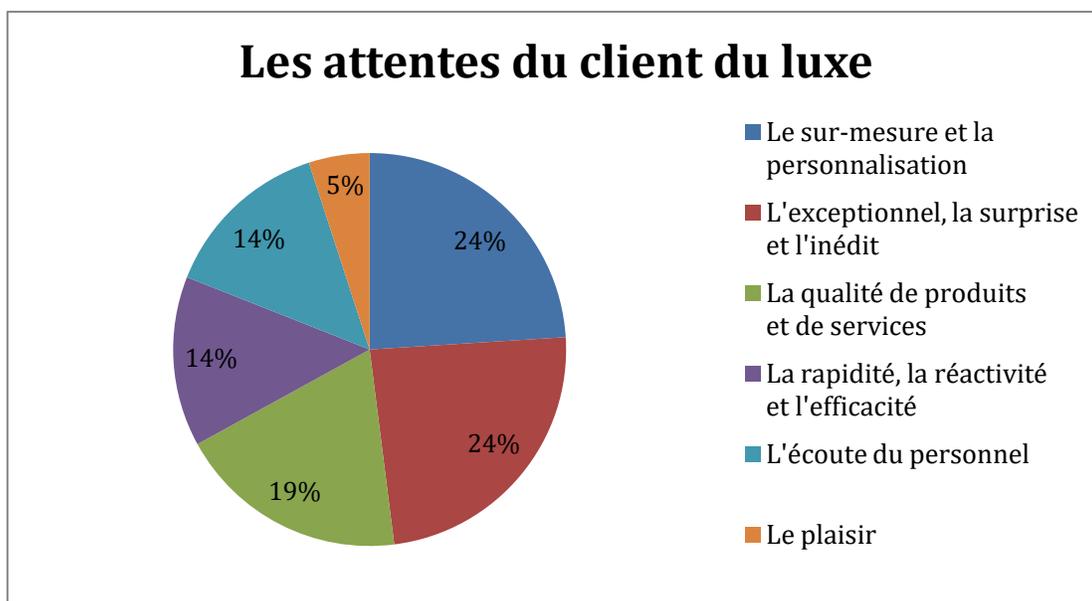
Selon les professionnels interrogés, la Maison Lenôtre est considéré comme un établissement de luxe grâce à son histoire, son identité et son image, son savoir-faire et enfin grâce à

⁵⁵ M. X, chef de projet des événements privés au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 4 Juin 2018 (cf. Annexe D).

l'excellence des produits et du service qu'elle propose. C'est aussi grâce à l'ensemble de ces éléments que le traiteur Lenôtre arrive à se démarquer de la concurrence qui, comme nous l'avons vu, est très présente sur la région Provence-Alpes-Côte-D'azur.

Lorsque nous avons évoqué la gastronomie au sein de notre recherche, les différents interviewés ont fait référence à la France ainsi qu'aux grands chefs français qui subliment les produits grâce à leur cuisine. Selon le professionnel 1⁵⁶, « *la gastronomie, c'est respecter un produit et l'allier à des saveurs, textures et couleurs* ». De ces produits et ce travail minutieux découle un coût élevé qui justifie le lien existant entre le luxe et la gastronomie.

Figure 10 – Les attentes du client du luxe définies lors des entretiens



Source : Laurine Ruyer

Les éléments du graphique, présenté ci-dessus, viennent appuyer d'avantage les résultats de l'étude théorique. En effet, lorsque les clients consomment du luxe, ils sont principalement à la recherche d'une expérience client unique et personnelle qui les surprenne. Le sur-mesure et la personnalisation sont des éléments clés de cette expérience puisque chaque élément est spécifiquement créé ou adapté aux différents clients.

⁵⁶ M. X, chef de projet des évènements privés au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 4 Juin 2018 (cf. Annexe D).

En matière de gastronomie, les clients sont avant tout à la recherche de nouveautés et de nouvelles saveurs grâce à l'originalité des plats. Les personnes interviewées dans le cadre de leur expérience au sein d'un restaurant gastronomique ont été particulièrement marquées par le plaisir gustatif et visuel apportés par le raffinement des mets proposés. Il est possible de constater qu'au-delà du produit servi au client, le service fourni par le personnel représente un élément essentiel de satisfaction et de fidélisation.

2. Les attentes des clients vis-à-vis d'un traiteur événementiel haut de gamme

En faisant appel aux services d'un traiteur événementiel haut de gamme, les clients ont deux principales attentes :

- Le produit : il doit être de qualité et le visuel doit également être soigné.
- L'assurance d'un service par des professionnels : le personnel doit être disponible, à l'écoute et investi dans ses tâches pour que tout se déroule comme prévu. Selon le client 1⁵⁷, le fait d'avoir « *une relation commerciale, attentive et professionnelle* » est essentiel.

3. L'importance de la gestion de la relation client et de la fidélisation

Les commerciaux de la Maison Lenôtre accordent une grande importance à la gestion de la relation client dans leur processus de fidélisation. Selon eux, une bonne gestion de la relation client consiste à être à l'écoute du client, comprendre et cibler ses attentes et communiquer de la bonne manière par rapport à ses attentes en personnalisant l'offre. La chef de projet des événements corporate⁵⁸ affirme que la relation client se doit d'être honnête et assidue et que la notion de respect est fondamentale. Selon le professionnel 5⁵⁹, « *une bonne gestion de la relation client, c'est être présent pour son client au bon moment* ».

⁵⁷ M. X, client 1, extrait d'entretien du 10 Juin 2018 (cf. Annexe I).

⁵⁸ Cf. Annexe G.

⁵⁹ Mme X, commerciale au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe H).

Les différents professionnels interrogés affirment que cela passe principalement par du contact et de la présence.

*« Le contact humain et l'échange sont obligatoires. C'est ce qui fait notre métier aujourd'hui, car nous sommes dans un métier de service [...] Ce qui fera la différence c'est notre sensibilité, c'est de proposer ce qu'une machine ne sera pas capable de déceler et de proposer des solutions à chacun car il n'y a pas de règles générales. Chaque client c'est un dossier spécifique et unique ».*⁶⁰

Selon le directeur adjoint Lenôtre Provence Côte d'Azur⁶¹, ce contact humain est même indispensable dans le luxe :

« Nous pouvons acheter en ligne, mais en se rendant dans une boutique le professionnel va permettre d'accompagner, de conseiller, et d'orienter le client. Le luxe c'est ça et ça passe par de la relation et l'échange avec le client ».

Pour les commerciaux de la Maison Lenôtre, la prise en compte des retours clients après une prestation, vis-à-vis des produits et du service proposés, est très importante. Les retours négatifs et les incidents sont consignés par écrit et analysés de façon à mettre en place des mesures correctives qui empêcheront ces occurrences dans un processus d'amélioration continue. Les retours positifs sont quant à eux une véritable source de motivation..

En revanche, il n'existe pas de questionnaires de satisfaction existant en place au sein de Lenôtre Côte d'Azur. Selon le directeur adjoint⁶², *« dans le milieu du luxe, cela peut être irritant d'avoir un questionnaire à remplir ».*

Au sein de notre étude, nous avons voulu comprendre si une bonne gestion de la relation client pouvait suffire à fidéliser un client. Les réponses à cette question ont été les suivantes :

⁶⁰ Mme. X, chef de projet au sein du Park Lenôtre, à Mougins, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe F).

⁶¹ M. X, directeur adjoint Lenôtre Côte d'Azur, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 5 Juin 2018 (cf. Annexe E).

⁶² Ibid.61

Tableau 14 – La gestion de la relation client et la fidélisation

	Oui	Non
Pensez-vous qu'une bonne gestion de la relation client peut suffire à fidéliser un client ?	1	4

Source : Laurine Ruyer

La majorité des professionnels interrogés considèrent que la gestion de la relation client est un élément clé de la fidélisation mais ne permet pas à elle seule de fidéliser. La qualité du produit proposé reste, selon eux, essentielle. D'autres éléments viendront par la suite contribuer à la fidélisation du client tels que le renouvellement de l'offre produit ou encore la gestion des prix.

Il n'existe pas, actuellement au sein de la Maison Lenôtre, de stratégie définie pour fidéliser les clients. La fidélisation se fera principalement par rapport à la gestion de la relation client, les remises accordées, les invitations sur les grands événements et l'envoi de cartes de vœux personnalisées durant les fêtes. Selon le professionnel 5⁶³, « *notre stratégie de fidélisation se fait quotidiennement à travers notre travail. Par exemple, en proposant des offres personnalisées et sur-mesure, qui je suis sûr, plaisent aux clients et les fidélise* ».

Selon la chef de projet du Park à Mougins⁶⁴, les clients du luxe ne sont pas sensibles aux remises financières, mais sont sensibles à une valeur ajoutée, une surprise, une attention personnalisée à laquelle ils ne s'attendent pas.

4. L'importance accordée à la personnalisation

Au sein de notre étude terrain, chaque professionnel et client interviewé a donné sa propre définition de la personnalisation. Selon eux, personnaliser consiste à répondre et adapter un produit ou un service à une attente du client très personnelle. C'est répondre au désir du client

⁶³ Mme X, commerciale au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe H).

⁶⁴ Cf. Annexe F.

en utilisant des moyens existants. C'est « *ajouter quelque chose à un produit ou à un service existant* »⁶⁵. En ce sens, la personnalisation se différencie du sur-mesure qui consiste à créer quelque chose d'unique pour un client et qui coûte naturellement plus cher.

Selon les différentes personnes interrogées, la personnalisation est nécessairement présente au sein du secteur du luxe car c'est avant tout ce que le client recherche et c'est ce qui permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence. Selon le directeur adjoint de Lenôtre Provence Côte d'Azur⁶⁶ : « *il y a 20 ans, le client venait chercher un produit haut de gamme mais sans personnalisation car ce marché existait peu ou pas dans notre domaine. Aujourd'hui, nous sommes vraiment dans la personnalisation et le client n'existe que par ça* ». Le client 1⁶⁷ affirme que « *la personnalisation, c'est ce qui fait le luxe* » et le client 3⁶⁸ que « *la personnalisation est ce qui caractérise l'univers du luxe* ». Selon le client 2⁶⁹ il est évident que la personnalisation soit présente dans le secteur du luxe « *car dans le luxe tout est tourné vers le client. Tous ses besoins sont pris en compte et le personnel fait tout son possible pour y répondre* »

Selon les professionnels, la personnalisation permet aux clients de se sentir écoutés, privilégiés, uniques et exceptionnels en ayant un service ou produit à leurs goûts, de renvoyer une certaine image auprès des autres ce qui leur apporte un sentiment de reconnaissance.

Selon le directeur adjoint de Lenôtre Provence Côte d'Azur⁷⁰, « *par exemple, pour un lancement de parfums, la marque de luxe voudra un prestataire qui va se fondre dans l'image qu'elle a envie de donner, qui va surprendre ses invités.* »

Notre étude nous a permis de confirmer le fait que la personnalisation pouvait présenter quelques contraintes. Lorsque l'on personnalise il est nécessaire de s'adapter, de sortir des processus habituels et donc de sortir de sa zone de confort. La personnalisation nécessite une charge de travail supplémentaire et donc plus de temps pour ceux qui la mette en œuvre.

⁶⁵ Mme. X, chef de projet des évènements corporate au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe G).

⁶⁶ M. X, directeur adjoint Lenôtre Côte d'Azur, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 5 Juin 2018 (cf. Annexe E).

⁶⁷ M. X, client 1, extrait d'entretien du 10 Juin 2018 (cf. Annexe I).

⁶⁸ M. X, client 3, extrait d'entretien du 12 Juin 2018 (cf. Annexe K).

⁶⁹ M. X, client 2, extrait d'entretien du 12 Juin 2018 (cf. Annexe J).

⁷⁰ Ibid. 66.

4.1 Les attentes des clients vis-à-vis de la personnalisation

Lorsque nous avons évoqué la personnalisation au sein de notre étude terrain, le principal objectif était de comprendre quelles étaient les attentes des clients vis-à-vis de la personnalisation.

Tableau 15 – L’importance accordée à la personnalisation

	Oui	Non
Lors de l’organisation d’un évènement, les clients accordent-ils de l’importance à ce que la prestation soit personnalisée ?	9	1

Source : Laurine Ruyer

L’ensemble des réponses nous permet d’affirmer qu’aujourd’hui les individus sont à la recherche de personnalisation et souhaitent une adaptation permanente à leurs envies. Selon le client 2⁷¹, « *il est évident que plus mes besoins et mes attentes seront satisfaits, plus l’évènement sera une réussite à mes yeux* ».

Selon le professionnel 1⁷², les clients réguliers recherchent une personnalisation différente chaque année selon un thème défini. Pour la chef de projet du corporate⁷³, pour certains clients de son secteur, la personnalisation est fondamentale et pour d’autres un peu moins.

Cette demande semble avoir toujours existé mais semble s’accroître de plus en plus de nos jours. Le chef de projet des évènements privés de Lenôtre Provence Côte d’Azur affirme⁷⁴ :

« Aujourd’hui avec la banalisation de l’information ainsi qu’avec les émissions que l’on voit où les agences événementielles proposent à leurs clients des évènements toujours plus grands et plus grandioses, je pense que les gens recherchent de plus en plus la personnalisation, l’inédit, l’effet Waouh ».

⁷¹ M. X, client 2, extrait d’entretien du 12 Juin 2018 (cf. Annexe J).

⁷² Cf. Annexe D.

⁷³ Cf. Annexe G.

⁷⁴ M. X, chef de projet des évènements privés au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d’entretien du 4 Juin 2018 (cf. Annexe D).

Les réponses apportées dans le tableau ci-dessous, démontrent que la personnalisation fait partie intégrante de la Maison Lenôtre.

Tableau 16 – Présence de la personnalisation au sein de la culture de l'établissement

	Oui	Non
Pensez-vous que la personnalisation fait partie intégrante de la culture de l'établissement ?	5	0

Source : Laurine Ruyer

Au sein de Lenôtre, la personnalisation est donc essentielle et est même devenue l'un des points forts de la Maison. Chaque demande est traitée avec intérêt afin de s'adapter au mieux à leurs besoins et attentes dans l'objectif de ne proposer aucune prestations standard.

Il semblait intéressant de savoir, au sein de notre étude, si la personnalisation pouvait justifier ou non un prix plus élevé. Les réponses des professionnels et clients à cette question ont été les suivantes :

Tableau 17 – La personnalisation et le prix

	Oui	Non
Pensez-vous que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé ?	10	0

Source : Laurine Ruyer

Selon eux, ce prix se justifie naturellement par le service supplémentaire proposé, par le côté exclusif et le travail supplémentaire pour le personnel. Il est tout de même nécessaire selon le client 4⁷⁵ de trouver un juste milieu de façon à ne trop augmenter les tarifs.

Selon le client 3⁷⁶ :

« Le fait d'avoir quelque chose de personnalisé est unique. Je pense que cette

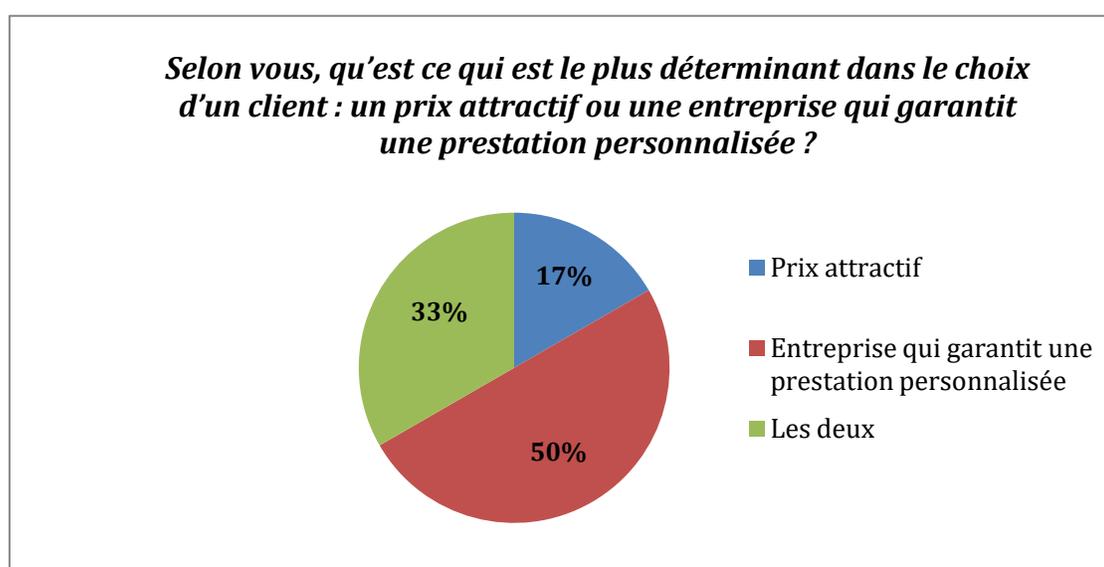
⁷⁵ Cf. Annexe L.

⁷⁶ M. X, client 3, extrait d'entretien du 12 Juin 2018 (cf. Annexe K).

exclusivité a un prix. C'est de toute façon le cas avec les séries limitées ou les objets de valeur personnalisés. Il ne s'agit pas d'un standard mais de quelque chose d'unique qu'on ne va pas reproduire et c'est ce caractère exclusif et personnel qui à mon sens justifie un prix élevé. ».

Lorsque nous avons demandé aux professionnels et aux clients « *Selon vous, qu'est ce qui est le plus déterminant dans le choix d'un client : un prix attractif ou une entreprise qui garantit une prestation personnalisée ?* », les réponses ont été les suivantes :

Figure 11 – Le choix du client entre un prix attractif et une prestation personnalisée



Source : Laurine Ruyer

Ce graphique montre que la majorité des clients choisiraient une entreprise qui garantit une prestation personnalisée. Selon les professionnels, cela va bien évidemment dépendre du client en question de ses critères d'achat. Par exemple, si le client a un budget serré alors il sera forcément attiré par un prix attractif. Dans le cas où le client n'a pas de budget défini, son choix se portera naturellement vers une entreprise qui garantit une prestation personnalisée. Au sein de la maison Lenôtre, les clients qui souhaitent organiser de grands événements recherchent des gros volumes et donc un prix réduit. En revanche, la majorité des clients Lenôtre, et notamment la clientèle privée, recherche avant tout la qualité du produit et la personnalisation de l'offre. C'est d'ailleurs ce qui fera la différence avec la concurrence. Pour

certains clients, les deux éléments sont essentiels et l'objectif est d'avoir 'le meilleur rapport qualité-prix'.

4.2 Les exemples de mise en œuvre de la personnalisation

Les différents professionnels de la Maison Lenôtre ont donné quelques exemples de personnalisation qu'ils ont mis en œuvre. Selon ces exemples, la personnalisation concerne régulièrement une adaptation aux coutumes des clients, à leurs régimes alimentaires, à un thème donné ou à une marque.

*« Récemment, nous avons réalisé une prestation pour le lancement d'un nouveau parfum. Ma cliente souhaitait que le goût du menu soit en accord avec l'odeur du nouveau parfum qui était le 'popcorn'. Nous avons alors proposé du pop-corn en apéritif et en dessert au sein d'une animation glace. En termes de personnalisation la cliente nous a également demandé de personnaliser les boîtes de pop-corn avec des logos de la marque et de faire créer des pastilles de chocolats noirs avec le logo de la marque ».*⁷⁷

Pour la chef de projet du segment corporate⁷⁸, *« la personnalisation se fait surtout afin de mettre en valeur le logo de l'entreprise. Sans citer d'exemple particulier, il m'est déjà arrivé de personnaliser les tenues de nos maîtres d'Hôtel, des nappes, buffets, ou encore de la nourriture ».*

Les différents clients ont également donné quelques exemples de personnalisation qu'ils ont vécus. Les exemples donnés concernent une adaptation au niveau du produit et du service.

Une des clientes du segment corporate de la maison Lenôtre affirme :⁷⁹

« Tous les ans, Lenôtre nous fait personnaliser un grand buffet avec le logo de l'entreprise et d'autres petits attributs autour qui changent tous les ans. Nous avons toujours également un cocktail signature et une décoration florale autour des couleurs

⁷⁷ Mme X, commerciale au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe H).

⁷⁸ Mme. X, chef de projet des événements corporate au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe G).

⁷⁹ M. X, client 1, extrait d'entretien du 10 Juin 2018 (cf. Annexe I).

du logo. S'agissant de la nourriture, nous avons eu une année des palets de chocolat sur lesquels était retranscrit le logo, et l'année suivante des sucettes personnalisées ».

Différents clients se sont exprimés sur le fait d'avoir vécu un service personnalisé. Par exemple, la cliente 4⁸⁰ a affirmé : « *Un jour dans une chambre d'hôtel il y avait des fleurs de partout ainsi qu'une bouteille de champagne. C'était pour mon anniversaire. Ça m'a beaucoup touchée* ».

4.3 L'amélioration de la personnalisation au sein de la Maison Lenôtre

Selon les différents professionnels interrogés, la personnalisation au sein la Maison Lenôtre pourra être améliorée selon différents critères qui sont :

- Un meilleur suivi des clients et un meilleur suivi des retours clients
- Par l'utilisation des nouvelles technologies telles qu'internet
- Par la formation interne : selon la chef de projet du Park à Mougins⁸¹, il serait nécessaire d'apporter un encadrement spécifique sur des profils juniors ainsi que pour les nouveaux collaborateurs.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce chapitre a permis d'interpréter les résultats de l'étude terrain et de les comparer avec l'étude théorique qui a été réalisée. Les clients de l'univers du luxe ont des attentes bien spécifiques. Ils cherchent aujourd'hui à vivre une expérience unique et avoir des produits ou services personnalisés. Il est donc nécessaire pour les différents professionnels de comprendre et répondre à leurs besoins en allant parfois au-delà de leurs attentes et en anticipant leur demande. Les exemples concrets présentés dans ce chapitre démontrent que la personnalisation peut être mise en œuvre de différentes façons. Aujourd'hui, bien que celle-ci soit très présente au sein de la Maison Lenôtre, il semble encore possible de l'améliorer de différentes façons.

⁸⁰ Mme. X, client 4, extrait d'entretien du 14 Juin 2018 (cf. Annexe L).

⁸¹ Cf. Annexe F.

CHAPITRE 2

RESULTAT FINAL SUR LES HYPOTHESES

Grâce aux réponses obtenues lors des entretiens nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse aux trois hypothèses de ce travail de mémoire. Plus précisément, nous allons tenter de comprendre quels sont les acteurs du processus de personnalisation et à quel moment ils interviennent. Dans un deuxième temps, nous tenterons de comprendre si les nouvelles technologies s'avèrent être indispensables ou non au processus de personnalisation. Enfin, nous essayerons de comprendre en quoi l'implication du client peut être une véritable valeur ajoutée au processus de personnalisation.

1. La personnalisation au sein des traiteurs événementiels est mise en œuvre tout au long du processus de production

1.1 La phase d'identification des besoins en amont de l'évènement

Comme nous avons pu le voir précédemment, la phase de découverte est une première étape indispensable pour prendre en compte les attentes du client afin de lui proposer une offre commerciale qui corresponde à ses besoins.

C'est une étape primordiale car l'échange entre le commercial et le client permet de mettre en place les bases d'une approche personnalisée.

Selon les différents professionnels interrogés, la relation client est définie comme le fait d'être à l'écoute du client, de comprendre ses attentes et de l'accompagner dans ses désirs, d'assurer un suivi permanent, de le fidéliser et d'anticiper ses besoins futurs. Le commercial a donc un rôle clé dans le processus de personnalisation et selon le directeur adjoint du traiteur Lenôtre Provence Côte d'Azur⁸², « *le commercial est un assembleur qui a un impact énorme sur la conquête du client et le sur-mesure* ».

Les échanges entretenus avec le personnel sont très importants pour les clients voire même fondamentaux. Selon le client 2 du traiteur Lenôtre⁸³, c'est même 'le critère le plus important' puisqu'il apporte un sentiment de confiance et de satisfaction. De plus, ces échanges

⁸² M. X, directeur adjoint Lenôtre Côte d'Azur, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 5 Juin 2018 (cf. Annexe E).

⁸³ Cf. Annexe J.

permettent de s'assurer que toutes les informations sont bien retranscrites et partagées entre chacun des acteurs de l'évènement. Selon le client 4⁸⁴, « *la relation avec le client est primordiale et c'est la base de l'organisation événementielle et de la relation client* ».

Il convient alors de se demander si la gestion de la relation client par le commercial semble suffisante pour répondre au besoin de personnalisation. Lorsque nous avons posé cette question aux différents professionnels, leurs réponses ont été les suivantes :

« - *La gestion de la relation client est très importante mais n'est pas suffisante pour personnaliser. Le travail réalisé par la production est essentiel* ».⁸⁵

« - *Il est indispensable d'avoir une gestion de la relation client pour personnaliser. Mais il y a aussi la nécessité d'avoir les moyens optimaux pour réaliser* ».⁸⁶

« - *Personnaliser passe par la gestion de la relation client mais avant tout par des équipes et partenaires qui réalisent ce qui a été vendu* ».⁸⁷

L'ensemble de ces témoignages démontre que la personnalisation va au-delà de la simple phase d'identification des besoins et de la proposition d'une offre réalisée par le commercial. Le chef de projet des évènements privés au sein de la maison Lenôtre⁸⁸ ajoute aussi que « *la personnalisation a des limites humaines et logistiques* ». Cela signifie que le commercial doit parfois freiner son client ou poser ses conditions, s'il sent que le projet ne sera pas réalisable ou trop compliqué à réaliser par les équipes en production.

1.2 La phase de production en interne

Comme nous avons pu le voir précédemment, tout au long de l'organisation d'un évènement, les commerciaux sont en interaction avec différents services : la cuisine et la pâtisserie, le service logistique et le service hôtelier.

⁸⁴ Mme. X, client 4, extrait d'entretien du 14 Juin 2018 (cf. Annexe L).

⁸⁵ Mme X, commerciale au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe H).

⁸⁶ Mme. X, chef de projet des évènements corporate au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe G).

⁸⁷ Mme. X, chef de projet au sein du Park Lenôtre, à Mougins, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe F).

⁸⁸ M. X, chef de projet des évènements privés au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 4 Juin 2018 (cf. Annexe D).

Une fois que le commercial a identifié les besoins du client et souhaite personnaliser son offre, il doit donc s'assurer que celle-ci soit réalisable techniquement. La valeur ajoutée au processus de personnalisation porte le plus souvent sur le produit proposé au client.

La proposition d'un menu spécifique doit nécessairement être validée par le chef de cuisine. C'est à lui de faire preuve de créativité afin de proposer quelque chose en accord avec les souhaits du client. Le fait d'avoir un chef qualifié et notamment un chef Meilleur Ouvrier de France comme celui de la Maison Lenôtre est très avantageux dans le processus de personnalisation. Le chef est inventif et s'adapte plus facilement aux demandes spécifiques des clients.

En cas de prestation personnalisée, le service logistique doit également être informé pour pouvoir s'adapter. Selon le chef de projet des événements privés de la Maison Lenôtre⁸⁹, « *il sera par exemple plus difficile de transporter et présenter aux clients une pièce montée qui fera 6 mètres de hauteur* ». Dans ce cas, le moyen de transport devra nécessairement être adapté pour l'occasion.

Enfin, le service hôtelier intervient dans le processus de personnalisation si le client exige par exemple un service particulier avec un maître d'hôtel pour chaque table ou encore une tenue de service particulière.

Il faut tout de même noter que la personnalisation n'est pas toujours évidente. Pour la mettre en œuvre, il faut sortir des différents processus existants et s'assurer que les équipes ont bien compris les changements à appliquer. La charge de travail est par conséquent plus importante et c'est aux responsables des différents services de décider, en amont de l'évènement, ce qui sera réalisable.

1.3 Le recours aux prestataires externes

Au-delà des services en interne, les commerciaux sont en relation avec différents prestataires en externe qui ont un rôle clef dans l'organisation d'un événement : loueurs de matériel, fleuristes, animateurs ou encore des barmans spécialisés.

⁸⁹ M. X, chef de projet des événements privés au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 4 Juin 2018 (cf. Annexe D).

Le tableau ci-dessous présente le nombre de réponses apportées par les différents professionnels à la question « *Pensez-vous que les différents prestataires avec lesquels vous travaillez puissent avoir un impact sur le processus de personnalisation ?* ».

Tableau 18 – Les prestataires et la personnalisation

	Oui	Non
Pensez- vous que les différents prestataires avec lesquels vous travaillez puissent avoir un impact sur le processus de personnalisation ?	5	0

Source : Laurine Ruyer

Pour l'ensemble des professionnels interrogés, les prestataires sont très importants dans le processus de personnalisation. Pour le professionnel 4 du traiteur Lenôte⁹⁰, « *les prestataires sont un élément clé car personnaliser va au-delà des services fixes du traiteur* ». Le processus de personnalisation passe par un ensemble d'éléments : un service traiteur en interne et des prestataires en externe. Et selon le directeur adjoint du traiteur Lenôte Provence Côte d'azur⁹¹: « *Aujourd'hui, ce qui compte va bien au-delà de l'assiette : c'est l'assiette et tout le concept de l'art de la table [...] Au-delà de ça, il faut aussi être imaginatif sur un mode de service et sur la mise en scène* ».

Il arrive très régulièrement de devoir personnaliser un art de la table, des animations ou encore des décorations florales. Dans ce cas, c'est au commercial de faire appel aux prestataires qui l'entourent, de leur transmettre la demande du client afin d'en assurer la faisabilité.

Les loueurs de matériel sont sollicités quasi systématiquement et la qualité de leur travail et des produits qu'ils proposent ont un impact très important sur le processus de personnalisation.

En effet, lorsqu'un traiteur événementiel haut de gamme personnalise ses prestations, il doit être vigilant sur le fait de choisir un prestataire de qualité ayant le même positionnement que lui afin que celui-ci n'ait pas d'impact négatif sur la prestation. Au sein de la Maison Lenôte, il est demandé que tous les prestataires extérieurs choisis par le client soient communiqués au

⁹⁰ Mme. X, chef de projet des événements corporate au sein de la Maison Lenôte, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe G).

⁹¹ M. X, directeur adjoint Lenôte Côte d'Azur, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 5 Juin 2018 (cf. Annexe E).

préalable car les commerciaux se réservent la possibilité de les refuser s'ils considèrent qu'ils ne correspondent pas aux standings de la Maison.

L'anecdote de la chef de projet au Park Lenôtre à Mougins⁹² démontre que le choix des prestataires a un impact direct sur la réussite de l'évènement :

« Cela m'est arrivé dans un hôtel 5 étoiles, pour un mariage, où les clients ont voulu faire faire la sangria par un membre de leur famille. Cela a été une catastrophe autant en termes d'hygiène, que de présentation, que de quantités et le problème est que les 150 invités du mariage ne savaient pas que la sangria ne provenait pas de notre établissement mais d'un membre de la famille des clients. Ce genre de problèmes a un impact direct sur l'image de marque et il est donc primordial de pouvoir les contrôler et les maîtriser. »

1.4 La qualité du service pendant l'évènement

Au-delà de la phase d'organisation de l'évènement, il est possible d'agir sur le processus de personnalisation le jour de la prestation au niveau du service.

Les maîtres d'hôtel qui sont en relation direct avec le client le jour de l'évènement doivent être briefés correctement. En termes de personnalisation, ils peuvent par exemple appeler les clients par leurs noms, anticiper leurs besoins s'ils en ont eu la connaissance et proposer un mode de service spécifiquement adapté à leurs besoins. Afin de garantir la réussite d'une prestation personnalisée, il est nécessaire d'avoir du personnel qualifié et doté de compétences relationnelles. Le fait de devoir parfois travailler avec des extras maîtres d'hôtel qui n'ont pas acquis les valeurs de l'entreprise peut s'avérer compliqué. La finalité de la réussite d'un évènement passe par la qualité de service offerte par le personnel le jour J.

1.5 La phase de suivi après l'évènement

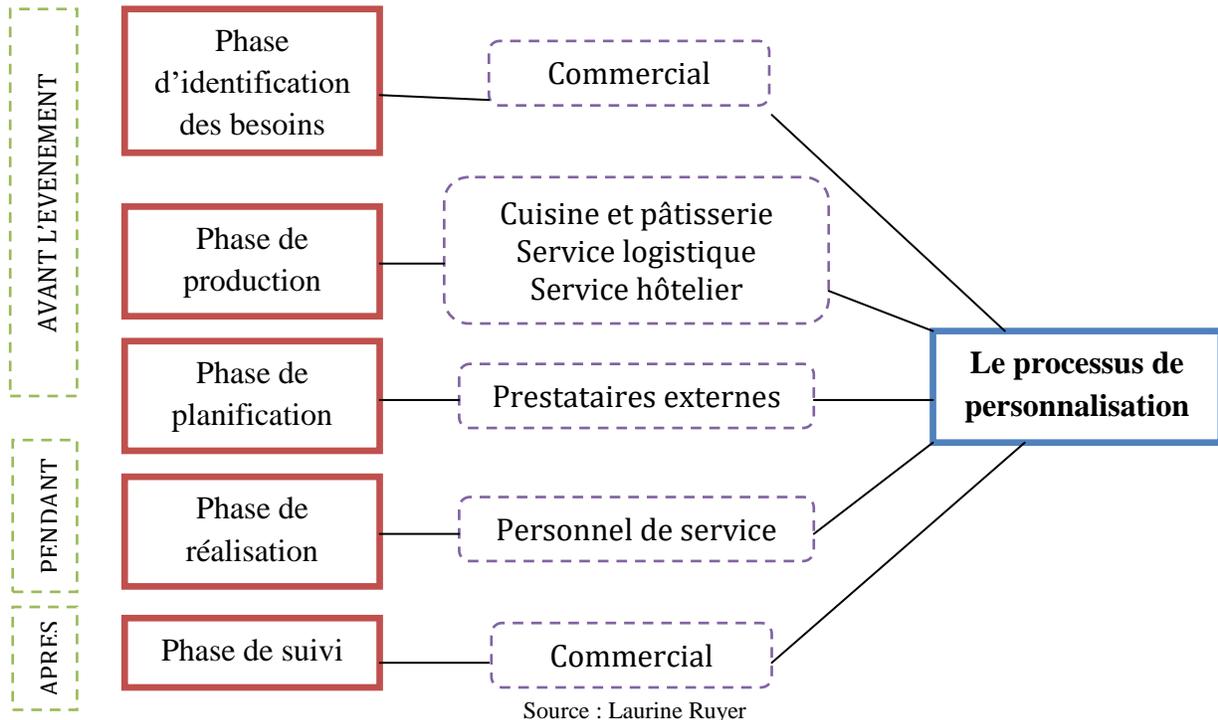
Une fois l'évènement passé, le commercial doit assurer un travail de suivi. Lors de cette phase la personnalisation est plus difficile à mettre en œuvre mais reste néanmoins réalisable. Par exemple, il est possible pour le commercial d'envoyer un mot de remerciement personnalisé

⁹² Mme. X, chef de projet au sein du Park Lenôtre, à Mougins, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe F).

au client. Il est également possible, pendant les fêtes de Noël, d'envoyer au client une petite boîte de chocolats ainsi qu'une carte de vœux.

1.6 Conclusion sur l'hypothèse 1

Figure 12 – La personnalisation au sein du processus de production et ses intermédiaires



Les éléments de réponses apportés et résumés par le schéma ci-dessus permettent d'affirmer l'hypothèse 1 : la personnalisation au sein des traiteurs événementiels est mise en œuvre tout au long du processus de production. Elle peut être mise en œuvre avant, pendant et après l'événement réalisé grâce à des personnes décisionnaires internes et externes à l'entreprise.

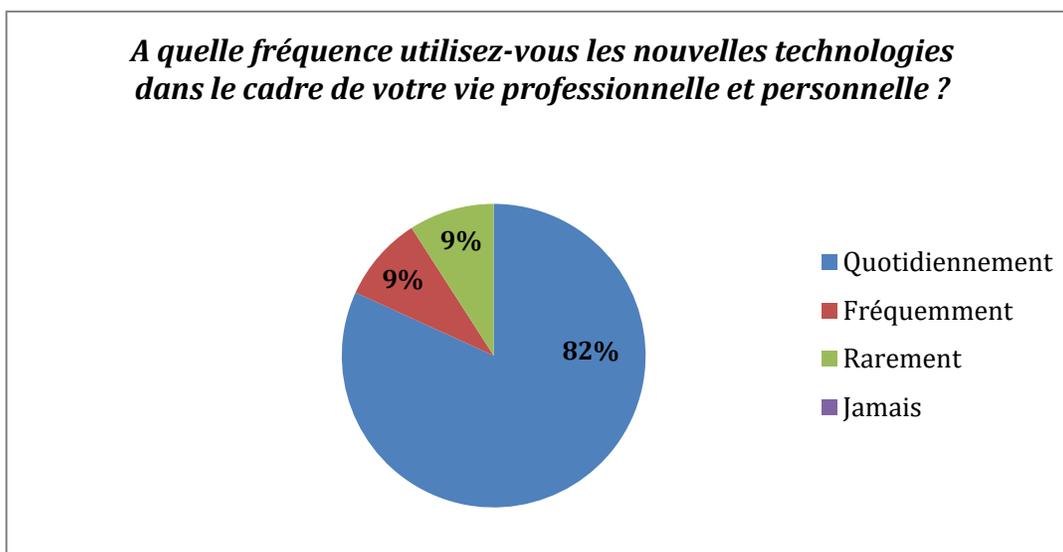
2. Les nouvelles technologies sont aujourd'hui indispensables au processus de personnalisation

2.1 Fréquence d'utilisation et avantages des nouvelles technologies

Comme nous avons pu le voir précédemment, les nouvelles technologies sont de plus en plus

présentes au sein de notre société actuelle. Lorsque nous avons demandé aux professionnels et aux clients « *A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies dans le cadre de votre vie professionnelle et personnelle* », les réponses ont été les suivantes :

Figure 13 – Fréquence d'utilisation des nouvelles technologies



Source : Laurine Ruyer

Les réponses obtenues démontrent bien que chaque jour, les individus utilisent les outils issus des nouvelles technologies de l'information et de la communication tels qu'internet, les téléphones mobiles, les ordinateurs portables ou encore les tablettes. L'utilisation de ces outils présente différents avantages pour les individus. Les principaux critères cités lors des entretiens ont été les suivants :

- La rapidité d'exécution.
- L'ouverture sur le monde.
- La facilité et la flexibilité : permet d'agir et de communiquer à distance, de transmettre des informations, d'échanger.
- La simplification du travail réalisé : permet d'améliorer les présentations, l'image, faire des simulations.

Selon les professionnels traitant de la maison Lenôtre, l'utilisation des nouvelles technologies permettrait de réagir plus rapidement face aux demandes des clients, de dégager plus de temps

pour la phase d'identification des besoins clients, de stocker et d'optimiser les flux d'informations. Cela permettrait aussi d'améliorer la présentation des offres en les modélisant informatiquement pour que le client puisse se projeter dans un contexte donné qui puisse provoquer l'effet Waouh.

Dans le cadre de notre étude, nous avons alors voulu savoir si les professionnels pourraient aujourd'hui se passer de l'utilisation des nouvelles technologies. Les réponses à cette question ont été retranscrites dans le tableau présenté ci-dessous :

Tableau 19 – Possibilité de se passer des nouvelles technologies

	Oui	Non
Pourriez-vous vous passer de l'utilisation des nouvelles technologies dans votre vie professionnelle ?	5	0

Source : Laurine Ruyer

L'ensemble des professionnels de la Maison Lenôtre interrogés ne pourraient pas se passer de l'utilisation des nouvelles technologies. Ces outils qui sont utilisés quotidiennement et qui simplifient considérablement les tâches de leurs utilisateurs, sont donc devenus indispensables.

2.2 Les nouvelles technologies et la personnalisation

2.2.1 Les nouvelles technologies, un outil clé au processus de personnalisation

Avec le développement des nouvelles technologies, lorsque les clients font une demande de prestation personnalisée auprès d'un professionnel, ils espèrent avoir une réponse rapide qui contienne un grand nombre d'informations. Or comme nous l'avons constaté, le service personnalisé nécessite du temps et de l'implication de la part du personnel, et il n'est pas toujours facile pour les professionnels lors de fortes périodes d'activité de répondre rapidement aux besoins des clients.

Afin de s'adapter à ces évolutions majeures, l'organisation du travail doit évoluer et les demandes clients doivent être traitées différemment. Les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle se révèlent être des outils essentiels qui peuvent permettre au client d'obtenir des réponses personnalisées, plus rapides et plus précises et aux professionnels de se concentrer sur les dossiers à forte valeur ajoutée et les requêtes les plus complexes.

Au sein de notre étude, nous avons posé la question suivante aux professionnels de la Maison Lenôtre « *Pensez-vous que les nouvelles technologies puissent permettre d'améliorer le processus de personnalisation ?* ». Chaque professionnel interrogé a affirmé que les nouvelles technologies pouvaient permettre d'améliorer le processus de personnalisation. Par exemple, pour le chef de projet des événements privés de la Maison Lenôtre⁹³ :

« Les nouvelles technologies seraient un très bon outil pour progresser sur la personnalisation mais il va falloir réfléchir en amont et anticiper la personnalisation d'un client. L'avantage aujourd'hui, c'est que notre expérience puisse nous permettre de savoir ce que recherchent les clients. C'est peut être à nous d'être en avance sur eux ».

L'étude théorique et l'étude terrain réalisées démontrent que les nouvelles technologies sont un outil clé au processus de personnalisation puisqu'elles peuvent permettre de simplifier les différents points suivants :

- Les nouvelles technologies permettent d'améliorer la connaissance du client et de stocker une vaste quantité de données. Lorsqu'on personnalise, il est nécessaire de connaître les préférences du client, ses attentes et ses informations personnelles. Le stockage de ces données est donc essentiel puisqu'il va permettre d'anticiper les besoins du client d'une année sur l'autre. Afin de ne pas se tromper sur la proposition des produits ou services personnalisés, il est essentiel de mettre à jour régulièrement cette base de données.

⁹³ M. X, chef de projet des événements privés au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 4 Juin 2018 (cf. Annexe D).

- L'utilisation d'un outil commercial utilisant les nouvelles technologies est très intéressante dans le processus de personnalisation : il va permettre aux commerciaux de réagir plus rapidement et donc de gagner du temps et de contribuer à l'amélioration du processus de réalisation ; il va aussi permettre d'enjoliver la présentation des offres avec plus de visuels et de graphismes, critères aujourd'hui déterminants dans la conquête de nouveaux clients.
- Selon le chef de projet des événements privés de la maison Lenôtre⁹⁴, les nouvelles technologies peuvent aussi permettre d'avoir « un *outil technologique configuré en mode anticipation du client* » et ce concept serait selon lui « *quelque chose de magnifique* ».
- L'utilisation des nouvelles technologies peut permettre d'améliorer le processus de personnalisation en proposant des simulations clients à distance : par ensemble en se projetant et en interagissant dans un lieu ou dans un événement à travers la réalité virtuelle ou le 3D. Selon le directeur adjoint de la Maison Lenôtre⁹⁵ :
« *Le catalogue papier c'est fini et il faut aller dans le virtuel et la 3D. Aujourd'hui, l'image remplace le texte et les clients n'ont plus envie de passer du temps à lire des devis de 20 pages. Nous allons devoir progresser d'où l'idée d'un site internet.* »
- Enfin selon la chef de projet du Park à Mougins⁹⁶, les nouvelles technologies peuvent aussi permettre de former les professionnels à distance sur le processus de personnalisation : « *la formation pourrait par exemple passer par un système intranet de formation où les collaborateurs se forment à leur rythme quand ils le veulent. Je pense qu'il n'y a que les technologies modernes qui peuvent répondre à cette problématique* ».

⁹⁴ M. X, chef de projet des événements privés au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 4 Juin 2018 (cf. Annexe D).

⁹⁵ M. X, directeur adjoint Lenôtre Côte d'Azur, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 5 Juin 2018 (cf. Annexe E).

⁹⁶ Mme. X, chef de projet au sein du Park Lenôtre, à Mougins, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe F).

2.2.2 L'avantage de l'utilisation des nouvelles technologies pour l'entreprise

L'utilisation des nouvelles technologies dans le processus de personnalisation va permettre à l'entreprise de se démarquer de la concurrence en proposant une véritable valeur ajoutée adaptée à une nouvelle génération de plus en plus connectée qui utilise quotidiennement les nouvelles technologies. Cette adaptation aux évolutions de consommation va permettre de cibler une nouvelle clientèle, de la fidéliser et ainsi d'assurer la rentabilité et la pérennité de l'entreprise à long terme.

2.3 Des nouvelles technologies importantes mais pas indispensables

Bien que les nouvelles technologies soient un élément clé du processus de personnalisation, elles ne semblent pas indispensables.

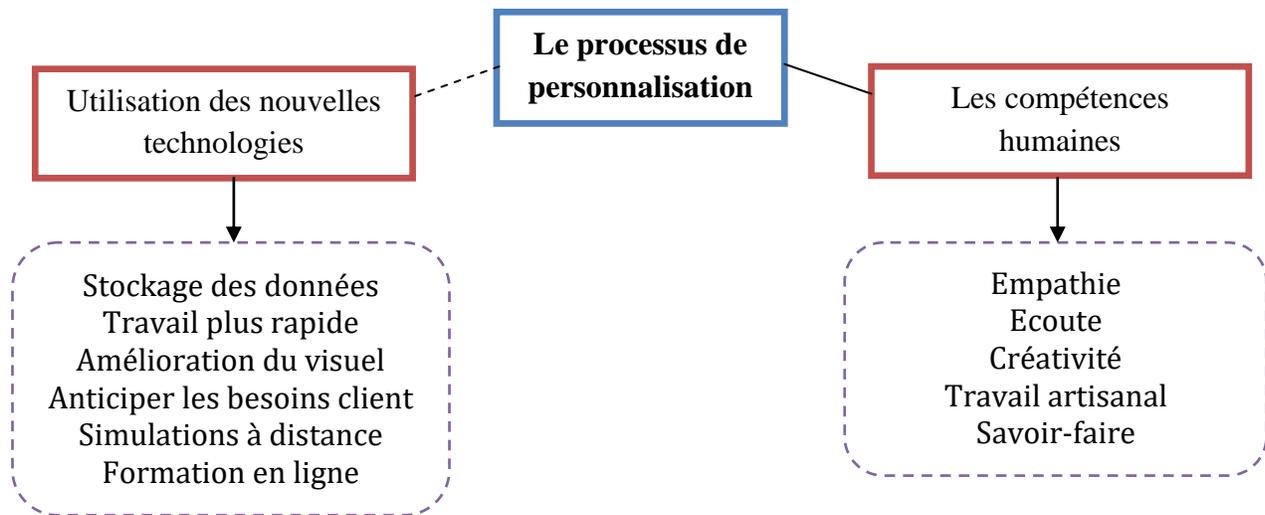
En effet, comme nous l'avons vu précédemment, la relation client est essentielle au processus de personnalisation et l'intelligence artificielle n'est pas suffisante car elle n'apporte pas l'écoute, l'empathie et les petites attentions qui peuvent être apportées par un être humain.

De plus, au sein d'un traiteur événementiel comme la Maison Lenôtre, la personnalisation passe avant tout par un travail de créativité réalisé par les chefs et le personnel sur le terrain. Ce savoir-faire est unique et ne nécessite en aucun cas d'avoir recours aux nouvelles technologies.

2.4 Conclusion sur l'hypothèse 2

Les éléments de réponses résumés par le schéma ci-dessous permettent de répondre à l'hypothèse 2 : les nouvelles technologies ne sont pas indispensables au processus de personnalisation. Face à des clients en quête de satisfaction immédiate, les nouvelles technologies sont seulement un outil qui peut permettre à l'entreprise de mieux gérer la personnalisation et ainsi mieux se positionner face à la concurrence.

Figure 14 – La place des nouvelles technologies dans le processus de personnalisation



Source : Laurine Ruyer

3. L'implication du client dans le processus de création de l'offre est une valeur ajoutée au processus de personnalisation

3.1 La participation du client

Comme nous avons pu le voir précédemment, la notion de participation du consommateur est de plus en plus présente et les progrès en matière d'automatisation et de digitalisation ont permis d'accentuer ce phénomène. Le plus souvent, la participation du client se fait en ligne grâce à l'utilisation des nouvelles technologies.

Lors de notre étude, nous avons demandé aux différents clients s'ils avaient pour habitude de réaliser des achats en ligne et pour quelles raisons :

Client 1 : « *Oui, ça m'évite de me déplacer et ça m'occupe* ». ⁹⁷

Client 2 : « *Pas personnellement car je préfère acheter en boutique* ». ⁹⁸

Client 3 : « *Oui assez régulièrement. Nous avons rarement le temps d'aller en boutique* ».

⁹⁷ M. X, client 1, extrait d'entretien du 10 Juin 2018 (cf. Annexe I).

⁹⁸ M. X, client 2, extrait d'entretien du 12 Juin 2018 (cf. Annexe J).

*donc l'achat en ligne est beaucoup plus pratique ».*⁹⁹

Client 4 : « *De temps en temps, lorsque je n'ai pas le temps ou l'envie de me déplacer en boutique ».*¹⁰⁰

Client 5 : « *Très souvent. J'ai des alertes sur différents sites dès qu'il y a des ventes privées de grandes marques. »*¹⁰¹

La majorité des clients interrogés a déjà réalisé des achats en ligne. Pour eux, ces achats sont devenus quelque chose d'habituel qui leur permettent de ne pas se déplacer en boutique, de gagner du temps et de prendre du plaisir.

Les entreprises ont bien compris qu'il était nécessaire de s'intéresser à la participation des clients puisqu'elle va leur permettre de mieux s'adapter à leurs besoins, dans des délais réduits et à moindre coût.

3.2 La participation du client au processus de personnalisation

La participation du client semble donc bénéfique pour les professionnels puisqu'elle leur permet de réduire leur charge de travail et de gagner du temps. Sachant que le processus de personnalisation est long à mettre en œuvre, le phénomène de participation du client semble être une véritable valeur ajoutée au processus de personnalisation.

Par ailleurs, la participation du client peut aussi amener à le satisfaire car en s'investissant, il est sûr que le résultat sera à la hauteur de ses attentes puisqu'il aura lui-même fait ses choix. Par exemple, le phénomène de customisation de masse qui offre au consommateur des choix au sein d'un ensemble de modules préconçus tels que les couleurs et les accessoires est un phénomène de participation lors de la phase de conception et semble apporter du plaisir et de l'intérêt aux clients.

Au sein de notre étude, nous avons demandé aux clients interrogés si lors de l'organisation de leur événement traiteur, ils aimeraient être impliqués en faisant leurs propres choix : par exemple, en sélectionnant les différentes options qui leurs conviennent, ou encore en

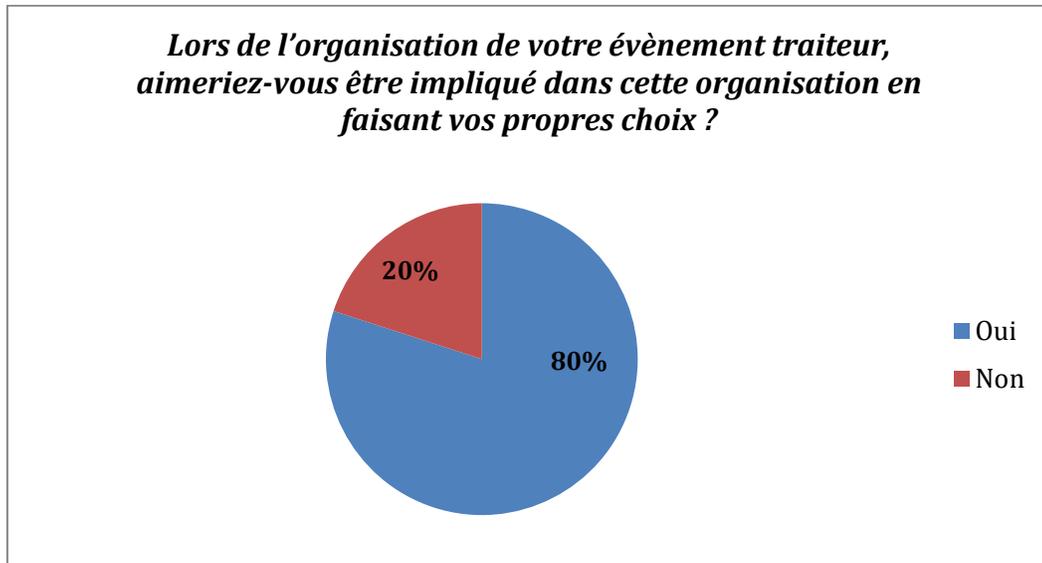
⁹⁹ M. X, client 3, extrait d'entretien du 12 Juin 2018 (cf. Annexe K).

¹⁰⁰ Mme X, client 4, extrait d'entretien du 14 Juin 2018 (cf. Annexe L).

¹⁰¹ Mme X, client 5, extrait d'entretien du 17 Juin 2018 (cf. Annexe M).

choisissant tel ou tel plat selon des visuels et descriptif correspondants. Les réponses à cette question ont été les suivantes :

Figure 15 – L'implication des clients dans l'organisation d'un évènement



Source : Laurine Ruyer

La majorité des clients interrogés semble donc intéressé par le fait d'être impliqué dans l'organisation d'un évènement comme le confirme le client 2¹⁰² : *« l'idée me semble intéressante. Nous serions sûrs d'avoir des options correspondants à nos attentes ».*

La principale réticence exprimée par les clients concerne le manque de temps. Par exemple, au sein de son entretien, le client 1 a affirmé¹⁰³ :

« Je ne veux pas passer un temps fou à sélectionner les choses dans les moindres détails. Je n'ai pas beaucoup de temps à passer dans la sélection de chaque composante de l'organisation de mon salon. C'est aussi pour ça que je fais appel à Lenôtre et c'est ce que j'apprécie dans leurs services : ils ont une expertise dans leurs domaines et je leur fais confiance. Je leur donne mon cahier des charges précis et après je les laisse me guider. »

¹⁰² M. X, client 2, extrait d'entretien du 12 Juin 2018 (cf. Annexe J).

¹⁰³ M. X, client 1, extrait d'entretien du 10 Juin 2018 (cf. Annexe I).

L'idée de la création d'un outil en ligne impliquant le client au processus de création de l'offre et donc au processus de personnalisation semblerait alors intéressante. Au sein de notre étude terrain, nous avons recueilli l'avis des professionnels traiteur et des clients du luxe sur la création et la mise en place d'un tel outil.

Tableau 20 – Avis sur l'idée d'un outil en ligne

	Oui	Non
<i>Pensez-vous, qu'un nouvel outil en ligne laissant le client en totale indépendance pour organiser son évènement et faire ses propres choix puisse être intéressant ?</i>	9	1

Source : Laurine Ruyer

La majorité des personnes interrogées pensent que cet outil est intéressant. Différents professionnels se sont exprimés sur ce sujet et ont proposé des idées :

« Cet outil peut permettre d'optimiser le travail réalisé dans le cadre de la personnalisation d'évènements. Il améliorerait notre efficacité et notre rentabilité »¹⁰⁴

« La création d'un outil comme celui-ci est vraiment intéressante. Dans le cadre du traiteur, le client pourrait entre autre faire ses sélections de pièces cocktail, de plats ou encore de boissons. Les clients pourraient aussi choisir les gammes de matériel qu'ils souhaitent sur leurs évènements. Il y a vraiment des choses à faire à ce niveau-là. »¹⁰⁵

« Il faudrait faire un site avec un montage sur-mesure : choisir un lieu, choisir au sein de ce lieu le type d'évènement et faire un puzzle de façon à se projeter ensuite grâce au 3D dans un évènement avec tel ou tel buffet ».¹⁰⁶

Certains clients ont également exprimé leur enthousiasme vis-à-vis d'un tel outil :

¹⁰⁴ Mme. X, chef de projet des évènements corporate au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe G).

¹⁰⁵ Mme X, commerciale au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe H).

¹⁰⁶ Mme. X, chef de projet au sein du Park Lenôtre, à Mougins, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe F).

*« C'est une idée intéressante. Ça pourrait permettre aux gens de s'investir au maximum dans l'organisation de leur événement ».*¹⁰⁷

*« C'est un outil intéressant s'il est bien fait et surtout si il apporte quelque chose par rapport au processus habituel ».*¹⁰⁸

*« Il est vrai que l'idée peut être très bonne pour les clients qui souhaitent découvrir Lenôtre pour la première fois ou pour ceux qui veulent juste se renseigner (cela évite de faire perdre du temps aux commerciaux...) ».*¹⁰⁹

Néanmoins ces réponses sont à nuancer car pour d'autres individus, bien que cet outil soit intéressant, il faut le limiter et le maîtriser. Pour les clients, cet outil doit être facile d'utilisation et fluide. Certains professionnels se sont exprimés sur ce sujet :

*« Je pense que laisser tout faire au client, c'est difficile. On ne peut pas dire au client « vous construisez votre réception » car sinon nous n'aurions plus de raisons d'être et c'est trop compliqué. Ce n'est pas un logiciel qui pourrait faire tout car il y a trop de paramètres. [...] En revanche, pour des choses plus simples tels qu'un cocktail ou des salons, il y a certainement des choses à faire. Par exemple, le client pourrait cliquer en ligne et choisir ses pièces cocktail ».*¹¹⁰

*« Le site pourrait permettre de mettre en avant les lieux Lenôtre, de montrer aux clients des visuels et de leur donner l'envie de venir. Cette projection peut convaincre les clients de choisir les différents éléments et d'en tirer un premier budget. Par exemple, « aujourd'hui, pour un mariage de x personnes, au Park, avec telle ou telle prestation, cela vous reviendra à un budget de x euros. » Cela peut avoir du sens, après tout le détail devra passer par nous ».*¹¹¹

¹⁰⁷ Mme X, client 5, extrait d'entretien du 17 Juin 2018 (cf. Annexe M).

¹⁰⁸ M. X, client 3, extrait d'entretien du 12 Juin 2018 (cf. Annexe K).

¹⁰⁹ M. X, client 1, extrait d'entretien du 10 Juin 2018 (cf. Annexe I).

¹¹⁰ M. X, directeur adjoint Lenôtre Côte d'Azur, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 5 Juin 2018 (cf. Annexe E).

¹¹¹ Mme. X, chef de projet au sein du Park Lenôtre, à Mougins, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe F).

*« Je pense que nous ne pouvons pas laisser le client tout sélectionner. Il y a des limites. Il faut que ce soit seulement sur certaines étapes et que le commercial soit présent par la suite. »*¹¹²

Cet outil est donc à limiter mais reste très positif. Il permettrait de mieux visualiser les besoins des clients et de mieux y répondre. Il permettrait aussi de donner facilement au client une image sur ce qu'il souhaite. Enfin, il permettrait d'améliorer le processus de personnalisation car si le client s'implique dans la création de l'offre, la personnalisation n'en sera que plus importante.

3.3 Les limites sur l'implication du client

Bien que la notion de participation du consommateur en ligne soit de plus en plus présente aujourd'hui, elle présente néanmoins certaines limites.

Lorsque les clients contactent un traiteur événementiel haut de gamme comme celui de la Maison Lenôtre, ils recherchent avant tout un service et un contact humain. Le client 1¹¹³ affirme : *« Personnellement, je préfère contacter ma chef de projet, passer un petit moment avec elle au téléphone pour lui dire absolument tout et après c'est elle qui gère avec ses différents services »*. Certains clients n'ont donc pas le temps ou l'envie d'agir par eux même.

Au sein de notre étude, nous avons posé la question suivante aux différentes personnes interrogées *« Pensez-vous qu'à l'avenir, la plupart des prestations seront dématérialisée (il n'y aura plus d'échanges avec le personnel) et seront réalisées uniquement grâce à la participation des clients ? »*. Les réponses ont été les suivantes :

¹¹² Mme X, commerciale au sein de la Maison Lenôtre, à Mouans-Sartoux, extrait d'entretien du 6 Juin 2018 (cf. Annexe H).

¹¹³ M. X, client 1, extrait d'entretien du 10 Juin 2018 (cf. Annexe I).

Tableau 21 – Avis sur la participation des clients

	Oui	Non
Pensez-vous qu'à l'avenir, la plupart des prestations seront dématérialisée et seront réalisées uniquement grâce à la participation des clients ?	0	10

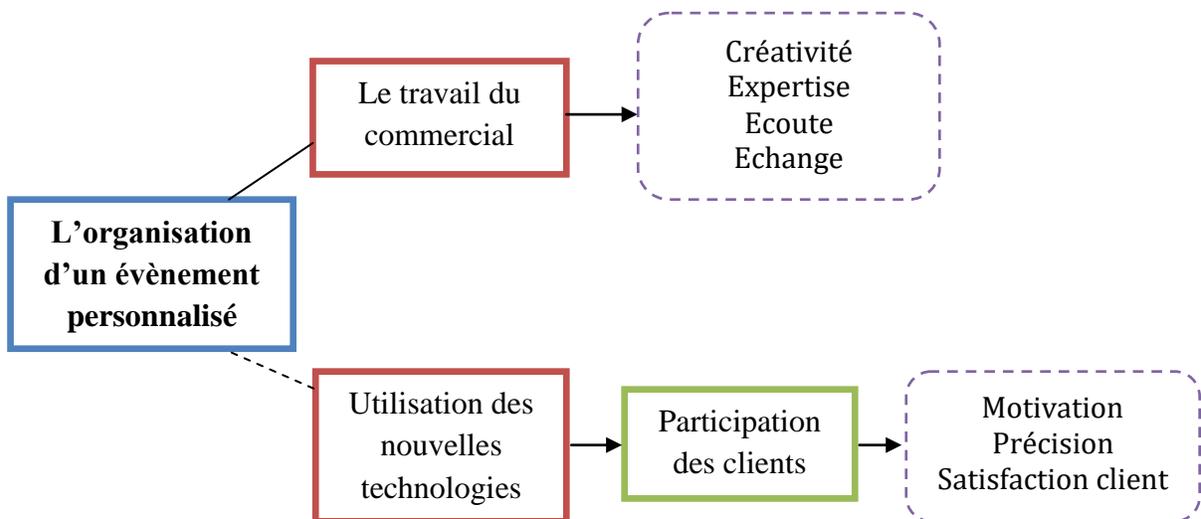
Source : Laurine Ruyer

Pour l'ensemble des individus interrogés, les métiers de service, dont l'organisation d'évènements, nécessiteront toujours de l'échange et un contact humain. La créativité et l'expertise apportées par le commercial ne pourront jamais être dématérialisées. Le client doit rester acteur mais pas réalisateur de sa prestation.

La participation du client ne peut donc pas remplacer le travail du commercial. Il peut simplement lui simplifier ses tâches et lui permettre de mieux déceler ses attentes de façon à lui organiser un évènement personnalisé.

3.4 Conclusion sur l'hypothèse 3

Figure 16 – La place des nouvelles technologies dans le processus de personnalisation



Source : Laurine Ruyer

L'ensemble de ces éléments, synthétisé dans le schéma ci-dessus, démontre que le fait d'impliquer le client au processus de personnalisation apporte de l'intérêt aux consommateurs. En ce sens, l'implication du client dans le processus de création de l'offre semble représenter une véritable valeur ajoutée pour la personnalisation.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Grâce à l'étude théorique réalisée et à l'étude terrain, ce chapitre a permis d'affirmer ou d'infirmer les trois hypothèses définies dans ce travail de mémoire. Le processus de personnalisation de l'offre est mis en œuvre tout au long du processus de production. Les nouvelles technologies et la participation du client sont des valeurs ajoutées au processus de personnalisation.

Ces éléments nous permettent d'apporter des réponses à la problématique ainsi qu'à la mission de stage confiée qui seront présentées dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 3

LES PRECONISATIONS ET LA REPOSE A LA MISSION DE STAGE CONFIEE

L'interprétation des entretiens réalisés lors de l'étude terrain et les réponses aux hypothèses nous permettent d'apporter des préconisations pour les traiteurs événementiels haut de gamme sur les stratégies à mettre en œuvre pour répondre au besoin de personnalisation. Par ailleurs, nous apporteront des solutions à la mission de stage confiée qui consiste à améliorer la situation actuelle au sein du service commercial du traiteur Lenôtre Côte d'Azur en concevant un nouvel outil commercial destiné à l'élaboration d'offres personnalisées.

1. Les préconisations pour l'ensemble de la profession

L'étude théorique et l'étude terrain nous permettent d'apporter des préconisations sur les stratégies à mettre en œuvre pour répondre au besoin de personnalisation au sein des traiteurs événementiels haut de gamme que nous allons vous présenter ci-dessous.

1.1 L'importance accordée à la gestion de la relation client

Comme nous l'avons vu précédemment, le contact humain est indispensable dans les métiers de service tels que celui du traiteur événementiel haut de gamme. Pour personnaliser, une bonne gestion de la relation client est donc indispensable. Il convient pour le commercial d'être disponible pour son client, d'échanger avec lui et enfin d'être à son écoute pour comprendre ses besoins et pouvoir répondre à ses attentes de façon personnalisée. L'ensemble de ces éléments permet de personnaliser mais également de fidéliser la clientèle.

1.2 Un travail de qualité à chaque étape du processus de production

L'hypothèse 1 nous a permis de comprendre que le processus de personnalisation est mis en œuvre tout au long du processus de production. Cela signifie que chacun est impliqué dans le résultat final de la personnalisation et que chaque service en interne et en externe doit fournir un travail de qualité.

1.2.1 La qualification du personnel en interne

Pour répondre au besoin de personnalisation, il est indispensable d'avoir du personnel qualifié et compétent. Les commerciaux qui sont en contact avec les clients du luxe doivent par exemple avoir des compétences humaines importantes. Ils doivent faire preuve de beaucoup

de professionnalisme pour répondre correctement aux besoins de leurs clients. Par ailleurs, les chefs de cuisine qui conçoivent la personnalisation doivent faire preuve de créativité afin de s'adapter en permanence aux besoins des clients. Enfin le personnel de service doit lui aussi avoir des connaissances précises du métier et des compétences humaines importantes.

Il est possible de proposer au sein de l'entreprise des formations qui permettent aux professionnels d'être formés sur les stratégies à mettre en œuvre pour répondre au besoin de personnalisation. Ces formations peuvent être proposées aux différents collaborateurs pour leur permettre d'être plus efficace et de répondre correctement à la demande du client.

1.2.2 Le choix des prestataires externes

Comme nous avons pu le voir, les prestataires ont un impact direct sur la personnalisation. Pour répondre au besoin de personnalisation, il est donc indispensable de travailler avec des prestataires de qualité qui se situent dans le même niveau de gamme que celui de la marque.

1.3 Limiter la diversification

La personnalisation peut complexifier le processus de production. Bien que le renouvellement de l'offre soit essentiel, il faut être prudent et ne pas trop diversifier son offre produit afin de ne pas s'y perdre et que la gestion ne devienne pas trop compliquée. Selon le directeur adjoint de Lenôtre Provence Côte d'Azur¹¹⁴, il faut réussir à trouver un équilibre entre le renouvellement de l'offre produit et la limitation de la diversification de cette offre produit.

1.4 L'utilisation des nouvelles technologies

Comme nous avons pu le voir, l'utilisation des nouvelles technologies est une véritable valeur ajoutée au processus de personnalisation. Il est donc intéressant de créer un outil informatique en ligne, moderne est innovant sur le marché des traiteurs événementiels haut de gamme qui puisse permettre à l'entreprise de se différencier de la concurrence.

¹¹⁴ Cf. Annexe E.

2. Conception d'un nouvel outil commercial destiné à l'élaboration d'offres personnalisées au sein du traiteur Lenôte Provence Côte d'azur

L'analyse de la situation actuelle au sein de la Maison Lenôte Provence Côte d'Azur a permis de comprendre qu'il était nécessaire aujourd'hui d'adapter l'organisation du travail afin de pouvoir répondre à l'ensemble des demandes clients de façon personnalisée. La mission de stage alors confiée par l'entreprise est de définir un nouvel outil commercial pour l'élaboration d'offres personnalisées.

2.1 Le concept imaginé

Compte tenu de l'importance des nouvelles technologies aujourd'hui, il est évident de concevoir un outil commercial en ligne et interactif. L'idée est de concevoir une plateforme connectée et intelligente, accessible aux commerciaux et aux clients, qui permette de paramétrer en quelques minutes seulement un événement de façon à obtenir une première proposition budgétaire.

L'idée de cet outil n'est pas de remplacer le travail des commerciaux puisque comme nous l'avons vu, leur présence est indispensable. Cet outil va permettre de les accompagner, d'alléger leur charge de travail et ainsi gagner du temps de façon à se concentrer sur les dossiers à forte valeur ajoutée et ainsi mieux gérer les prestations personnalisées. L'outil va aussi permettre de satisfaire les clients puisqu'il va permettre de répondre instantanément à leurs besoins en leur donnant une première idée des prestations proposées par la Maison Lenôte et une première idée du budget à prévoir pour l'évènement qu'ils souhaitent organiser.

Pour répondre à l'ensemble de ces besoins, l'idée est de concevoir une plateforme en ligne paramétrable et personnalisable, adaptée à tout type de support, avec une interface fluide et complète qui s'adapte aux besoins de chacun.

2.2 Le contenu et la charte graphique

Afin de permettre l'adaptation graphique à tout type de support tel que l'ordinateur, la tablette et le Smartphone, il est nécessaire que le site soit configuré en RWD (Responsive Web

Design). L'objectif est de créer un site simple d'accès et simple d'utilisation de manière à ce qu'il soit utilisable par tous.

Afin de fidéliser les clients à la marque, il est indispensable de faire apparaître le logo de Lenôte Provence Côte d'Azur sur le site internet. Sachant que la marque Lenôte se situe dans l'univers du luxe et du haut de gamme, le design du site internet doit être cohérent et renvoyer une image d'élégance et de qualité. Il est préférable que les couleurs du site et des textes soient en accord avec les couleurs du logo. Le site internet doit donc être de couleur or, blanc, gris et noir. La palette de couleurs choisie pour le site est la suivante :

Figure 17 – Palette de couleurs du site internet



Source : Palettes de couleurs sur Microsoft Word

Comme nous avons pu le voir précédemment, aujourd'hui, les clients recherchent avant tout du visuel. Le site internet doit donc mettre en avant des visuels de qualité destinés à capter l'attention des visiteurs pour les convaincre de travailler avec la Maison Lenôte.

2.3 Présentation des fonctionnalités proposées

2.3.1 La plateforme pour le client

L'outil imaginé est un site internet permettant aux prospects de la Maison Lenôte Côte d'Azur d'obtenir un devis personnalisé en seulement quelques clics et ainsi d'avoir une première proposition budgétaire, sans avoir à faire appel au service d'un commercial. Pour cela, le parcours du client doit être simple et fluide.

Nous allons présenter ci-dessous les différentes fonctionnalités imaginées pour ce site internet. Pour cela, nous allons faire une mise en application du site internet en nous mettant dans la peau d'un client et en présentant les différentes étapes et options auxquelles il pourra faire face lors de sa demande de devis personnalisé.

- **La page d'accueil**

La page d'accueil est la première page que le client découvre lorsqu'il se rend sur le site du traiteur en ligne proposé la Maison Lenôtre Côte d'azur. L'objectif de cette page est de présenter le concept du traiteur en ligne au client et de l'inviter à obtenir son devis personnalisé en cliquant sur le bouton 'Obtenir mon devis personnalisé'.

Le texte conçu pour présenter le concept du traiteur en ligne au visiteur lorsqu'il se rend sur le site internet est le suivant :

« Reconnue comme une maison de haute gastronomie française, d'élégance et luxe, la Maison Lenôtre propose un service traiteur au sein de la région Provence-Alpes-Côte-D'azur. Afin d'obtenir un premier estimatif budgétaire sur l'organisation de votre évènement traiteur, la Maison Lenôtre vous invite à découvrir le service 'traiteur en ligne' en cliquant sur l'onglet ci-dessous. Ce service personnalisé vous invite à créer l'évènement qui vous convient en seulement quelques clics, tout en y découvrant les différentes gammes de produits proposées par la Maison Lenôtre. En cas de questionnement, nos commerciaux sont disponibles, du lundi au vendredi, de 9h à 18h pour vous répondre ».

Tout au long de son parcours, si le client a le moindre questionnement, il a la possibilité de faire appel au service d'un commercial en cliquant sur l'onglet 'Vous souhaitez discuter'. L'idée est de rassurer le client et de lui montrer qu'un commercial n'est jamais loin pour répondre à ses besoins.

Un premier visuel de la page d'accueil proposée au sein du site internet a été réalisé.

Figure 18 – Première ébauche du site internet - Page d'accueil



Source : Laurine Ruyer

- **La sélection du type d'évènement**

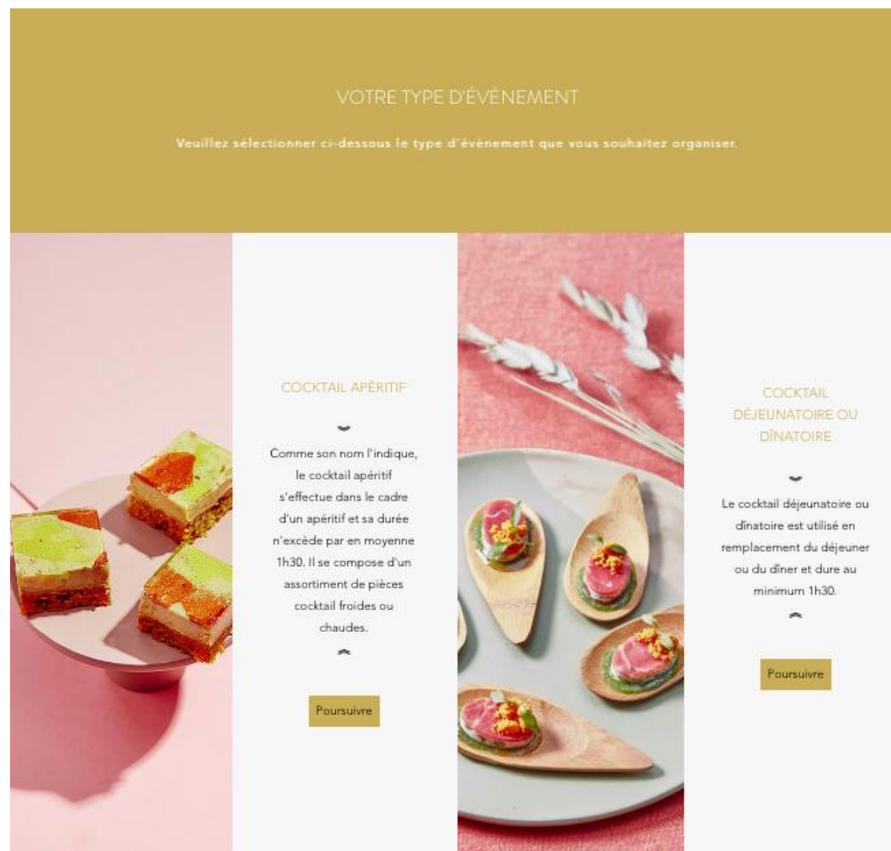
Une fois que le client a cliqué sur le bouton 'Obtenir mon devis personnalisé', il doit suivre les différentes étapes indiquées afin d'obtenir sa proposition budgétaire. La première étape est la sélection du type d'évènement. Le client doit donc renseigner le type de réception qu'il souhaite organiser parmi celles proposées :

- Le cocktail apéritif

- Le cocktail déjeunatoire ou dînatoire
- Le repas assis ou dîner de mariage
- Le buffet

Ces quatre catégories d'évènements sont les plus courantes au sein d'un traiteur événementiel. Afin de renseigner le client et l'aider à faire son choix, dans le cas où celui-ci ne serait pas encore fait, une description de chaque type de prestation est proposée.

Figure 19 – Première ébauche du site internet - Votre type d'évènement



Source : Laurine Ruyer

▪ **Les caractéristiques de l'évènement**

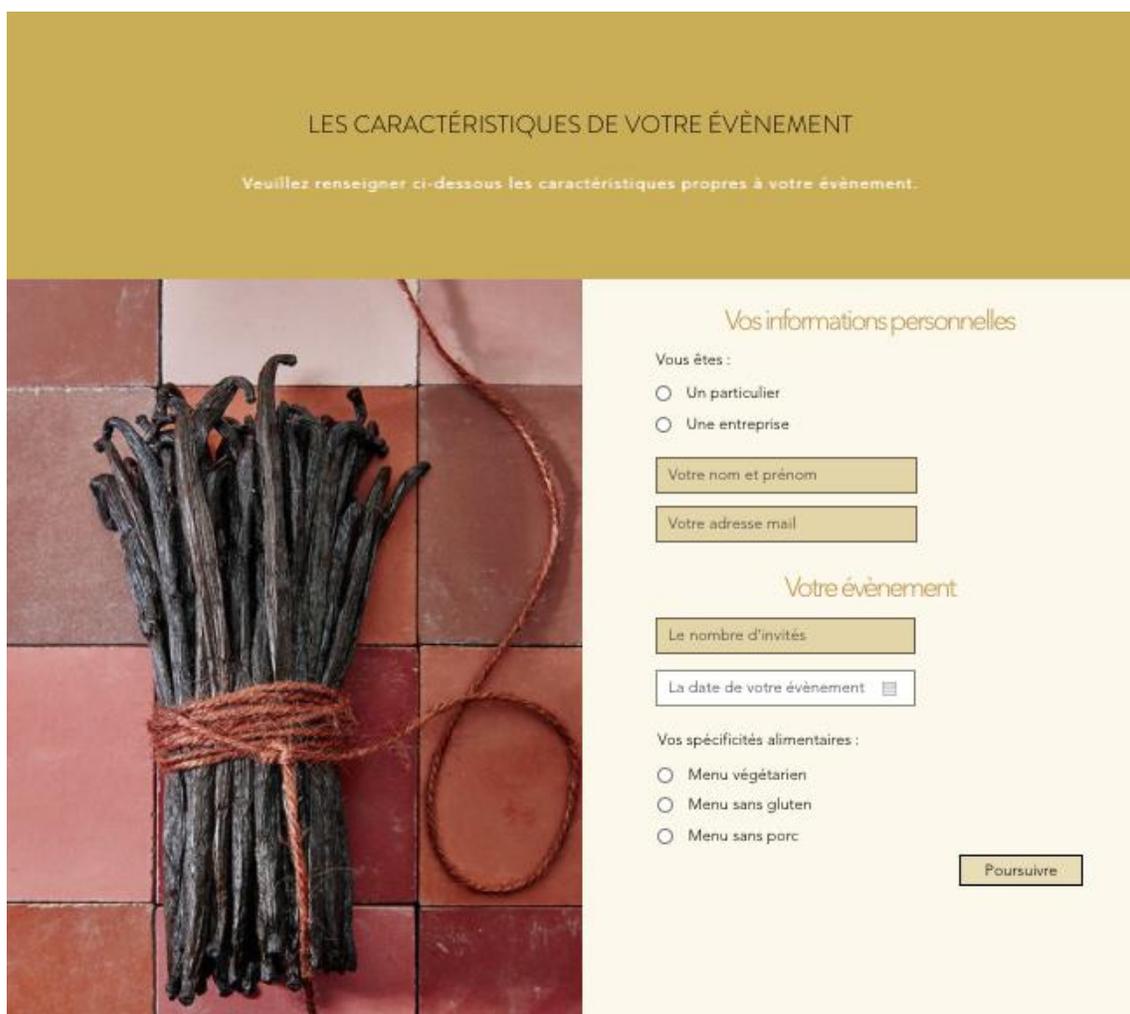
Le client doit ensuite renseigner ses informations personnelles et les caractéristiques propres à son évènement. Cette étape va permettre de mieux connaître le client et d'obtenir des

informations qui permettront de personnalisé le premier devis réalisé et d'ajuster la proposition budgétaire.

Au sein de cette étape, le client doit renseigner si c'est un particulier ou une entreprise, son nom et prénom ainsi que son adresse mail. Par la suite, il doit indiquer le nombre d'invités prévus lors de son évènement, la date à laquelle il a choisi de le réaliser.

Une option facultative lui est aussi proposée s'il a des restrictions alimentaires. Il peut alors choisir d'avoir une proposition de menu végétarien, de menu sans gluten ou de menu sans porc.

Figure 20 – Première ébauche du site internet - Les caractéristiques de votre évènement



The image shows a web form with a gold header. The title is 'LES CARACTÉRISTIQUES DE VOTRE ÉVÈNEMENT' and the instruction is 'Veuillez renseigner ci-dessous les caractéristiques propres à votre évènement.' Below the header is a photograph of a bundle of vanilla beans tied with a string. To the right of the photo is the form content:

Vos informations personnelles

Vous êtes :

- Un particulier
- Une entreprise

Input fields: 'Votre nom et prénom', 'Votre adresse mail'

Votre évènement

Input fields: 'Le nombre d'invités', 'La date de votre évènement' (with a calendar icon)

Vos spécificités alimentaires :

- Menu végétarien
- Menu sans gluten
- Menu sans porc

Button: 'Poursuivre'

Source : Laurine Ruyer

- **Le lieu de l'évènement**

L'étape suivante est la sélection du lieu de l'évènement. Le plus souvent lorsque le client fait appel aux services d'un traiteur, il a déjà une idée précise du lieu qu'il a choisi pour y réaliser son évènement. Si ce n'est pas le cas, il pourra passer cette étape.

L'idée est de proposer au client une sélection des lieux évènementiels les plus convoités au sein de la région Provence Côte-d'Azur.

Figure 21 – Première ébauche du site internet – Le lieu de votre évènement



Source : Laurine Ruyet

Lors des entretiens réalisés, la chef de projet du Park Lenôtre¹¹⁵ nous a indiqué que les deux sites Lenôtre de la Côte d'Azur n'étaient pas assez visibles en ligne. Il est donc possible de répondre à cette problématique en les mettant en avant. Par exemple, il serait possible d'inviter le client à découvrir des photographies d'évènements réalisés au sein du Park et de la Rotonde Lenôtre ou encore de leur proposer des visites virtuelles en ligne présentant les espaces aménageables au sein de ces lieux de réception. Ces outils permettent au client de mieux se projeter et ainsi le convaincre à choisir l'un des deux sites Lenôtre, si son choix n'est pas encore fait.

Il faut noter que la sélection du lieu de l'évènement est importante puisqu'elle va impacter directement la proposition budgétaire faite au client, sans que ce dernier ne s'en aperçoive. Cela s'explique par le fait que la Maison Lenôtre est référencé comme traiteur officiel au sein des différents lieux proposés. De ce fait, elle a l'obligation de reverser une redevance au lieu sur lequel elle travaille. Par exemple, 20% du prix total de la prestation traiteur réalisée doit être reversé à la Villa Ephrussi. Si un client choisi ce lieu pour son évènement, une marge de 20% supplémentaire sera automatiquement ajoutée sur le prix des différents produits proposés.

- **Le choix pour la création du menu**

Figure 22 – Première ébauche du site internet – La création de votre menu



Source : Laurine Ruyer

¹¹⁵ Cf. Annexe F.

Le client doit ensuite faire un choix entre deux options pour la création de son menu. L'idée est de laisser le client décider s'il souhaite accorder quelques minutes à la sélection des produits qui composeront son menu ou non.

La première option consiste à laisser 'l'outil du traiteur en ligne' créer automatiquement un menu pour le client. Comme nous avons pu le voir précédemment, certains clients n'ont pas le temps pour choisir les produits de leur menu et aiment se laisser guider lorsqu'ils font appel aux services d'un traiteur événementiel haut de gamme comme celui de la Maison Lenôtre. Cette option permet donc de répondre à cette demande car les clients n'auront aucune sélection à faire puisque un menu leur sera automatiquement proposé en fonction du type d'évènement qu'ils auront choisi. Si certains mets ne leur conviennent pas, ils auront la possibilité de les changer en sélectionnant d'autres produits.

La deuxième option est un choix à la carte. En choisissant cette option, le client aura accès aux différents produits proposés par la Maison Lenôtre Côte d'Azur. Ce sera alors à lui de faire la sélection des produits qui lui corresponde afin de créer son menu idéal. Cette deuxième option est une vraie valeur ajoutée dans le processus de personnalisation car il est parfois difficile pour les commerciaux de répondre avec certitude aux goûts de leurs clients et ici le client saura répondre parfaitement à ses attentes.

Lorsque le client va choisir le menu à la carte, le site lui indiquera les quantités de produits à sélectionner selon le type d'évènement organisé et le nombre de convives prévu pour le jour J. Par exemple, dans le cadre d'un cocktail dînatoire, le site suggérera au client de sélectionner un total de 24 pièces cocktail par personne dont 12 pièces cocktail salées froides, 4 pièces salées chaudes et 6 pièces cocktail sucrées. Au fur et à mesure de son choix, le site indiquera au client, le nombre de pièces cocktail restantes à sélectionner. Cette option permettra de guider le client dans ses choix mais il sera libre selon ses envies de choisir plus ou moins de pièces cocktail.

Au sein du menu à la carte, chaque produit est présenté par un descriptif, un visuel représentatif ainsi qu'un prix TTC.

Figure 23 – Première ébauche du site internet – Le menu à la carte



Source : Laurine Ruyer

▪ **Les options du menu**

Une fois que le menu principal a été sélectionné, l'idée est de proposer au client quelques options à ajouter à celui-ci. Par exemple, le client pourra choisir de rajouter une pièce montée à sa prestation dans le cadre d'un mariage ou encore un open bar salé et sucré s'il souhaite

prolonger la prestation après le dîner. En cas de sélection, ces options seront automatiquement ajoutées dans la proposition budgétaire récapitulative.

- **Le choix des boissons**

Une fois que le client a sélectionné et validé son menu ainsi que les options qu'il souhaite y ajouter, il convient de connaître ses besoins en termes de boissons.

Le client doit alors renseigner s'il souhaite que la Maison Lenôtre fournisse l'ensemble des boissons softs et alcoolisées pour sa prestation en cochant les cases correspondantes. Il peut alors choisir de prévoir des boissons dans le cadre d'un apéritif, d'un dîner et d'un open bar.

- **La gamme de matériel**

Le client est ensuite invité à choisir la gamme de matériel qui lui convient le mieux entre trois options allant du prix le plus bas au prix le plus élevé : la gamme standard, la gamme premium et la gamme exclusive.

Le coût du matériel alors proposé au sein de la proposition budgétaire finale sera estimé en fonction du type d'évènement choisi, du choix du menu et des boissons et de la gamme de matériel sélectionnée.

- **La proposition budgétaire et le suivi du client**

Une fois que l'ensemble des éléments présentés ci-dessus ont été renseignés, un premier devis personnalisé sera automatiquement proposé au client avec les différentes caractéristiques de l'évènement, les choix du client et une première proposition budgétaire.

Si le client est satisfait par ce qui lui est proposé et souhaite aller plus loin dans sa démarche, il aura la possibilité de faire appel au service d'un commercial de la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur qui prendra contact avec lui.

La mise en place de cet outil au sein de la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur peut être une véritable valeur ajoutée dans le processus de personnalisation. De plus, il va permettre d'améliorer la situation actuelle en allégeant la charge de travail des commerciaux, en ne leur

faisant plus perdre de temps sur les dossiers sans suite et en se concentrant uniquement sur les dossiers à forte valeur ajoutée.

- **Les fonctionnalités à développer**

Au-delà de l'outil qui permet aux clients d'obtenir un premier devis personnalisé en quelques minutes, le site internet pourrait présenter quelques fonctionnalités supplémentaires. Ces idées sont un peu plus complexes à développer mais semblent intéressantes dans le cadre d'un traiteur événementiel haut de gamme.

La première fonctionnalité imaginée serait de proposer au client de se plonger au cœur d'un événement grâce à la réalité virtuelle ou à la 3D. Le client aurait la possibilité de se projeter dans un lieu précis et visualiser son événement traiteur avec la disposition de tables ou de buffets. Cette option serait un vrai plus dans l'organisation d'événements traiteur et pourrait permettre au client de mieux se projeter dans le futur événement qu'il souhaite organiser et ainsi arbitrer ses choix.

La seconde fonctionnalité, qui a souvent été mise en avant lors des entretiens réalisés, est de proposer un service en ligne permettant aux clients de personnaliser leur pièce montée. Le concept serait le même que celui que l'on retrouve sur les boutiques en ligne où les clients peuvent par exemple personnaliser leurs chaussures ou leurs sacs. Dans notre cas, l'idée serait de proposer au client de sélectionner en quelques clics les différentes options qu'il souhaite ajouter à sa pièce montée. Par exemple, le client pourrait choisir la forme de sa pièce montée, le nombre d'étages, la couleur et le décor qu'il souhaite y apposer. Cette personnalisation serait interactive et le client aurait un aperçu, en temps réel, du rendu final de sa pièce montée. L'avantage de cet outil pour la marque est de proposer au client uniquement des choses que la Maison Lenôtre sait faire afin de ne pas compliquer le processus de production.

2.3.2 La plateforme pour le commercial

L'idée est de concevoir une plateforme spécifiquement adaptée aux commerciaux. Cette plateforme doit avoir les mêmes fonctionnalités que celles prévues pour les clients. La plateforme des commerciaux doit être accessible sur tablette ou Smartphone et leur permettre,

lors de rendez-vous commerciaux, de paramétrer en quelques minutes un évènement afin de proposer en instantané au client un premier estimatif budgétaire.

Cet outil ne doit pas contenir de visuels comme pour la plateforme des clients. L'idée est de concevoir un outil simple, rapide et intelligent où le commercial remplit et coche des cases afin d'obtenir en quelques minutes un premier estimatif budgétaire.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Ce troisième chapitre a permis d'apporter des préconisations à l'ensemble de la profession. Pour répondre au besoin de personnalisation des traiteurs événementiels haut de gamme, il est nécessaire d'avoir une bonne gestion de la relation client, de fournir un travail de qualité en interne et en externe tout au long du processus de production, de limiter la diversification en enfin d'utiliser les nouvelles technologies.

Nous avons également pu apporter des éléments de réponse à la mission de stage confiée en proposant la conception d'un traiteur en ligne. Cet outil est une solution simple qui permet aux commerciaux de continuer à proposer des prestations personnalisées à leurs clients tout en leur faisant gagner du temps et en leur permettant de se concentrer sur les dossiers à forte valeur ajoutée.

CONCLUSION DE LA PARTIE 3

Les clients de l'univers du luxe ont des attentes bien spécifiques et cherchent à vivre, aujourd'hui, une expérience unique. Lorsqu'ils font appel aux services d'un traiteur événementiel haut de gamme comme celui de la Maison Lenôtre, les clients sont avant tout à la recherche de produits et services personnalisés. Les professionnels de ce secteur d'activité doivent perpétuellement être à l'écoute de leurs clients pour tenter de comprendre leurs attentes et répondre à leurs besoins.

La personnalisation est aujourd'hui ancrée dans les stratégies de différenciation et de fidélisation de la Maison Lenôtre. Cette personnalisation de l'offre est mise en œuvre tout au long du processus de production grâce au travail de qualité des différents collaborateurs en interne et par les différents prestataires en externe. Bien qu'elles ne soient pas indispensables, les nouvelles technologies et la participation du client semblent être de véritables valeurs ajoutées au processus de personnalisation et vont permettre d'aller au-delà des relations humaines.

Pour répondre au besoin de personnalisation et fidéliser leur clientèle, les traiteurs événementiels haut de gamme doivent mettre en œuvre différentes stratégies : ils doivent avoir une bonne gestion de la relation client, fournir un travail de qualité durant tout le cycle de production, limiter la diversification de l'offre et utiliser les nouvelles technologies.

Un des principaux axes de développement de la maison Lenôtre est de concevoir une plateforme connectée et intelligente, accessible aux commerciaux et aux clients, qui permette de paramétrer en quelques minutes seulement un événement et d'avoir une première proposition budgétaire. La conception de ce 'traiteur en ligne' doit permettre de rendre la situation actuelle plus satisfaisante pour les commerciaux en leur faisant gagner du temps et les laissant se consacrer sur les dossiers les plus importants.

CONCLUSION GENERALE

Le luxe est un univers passionnant mais complexe où se mêlent émotions, expériences et surmesure. La clientèle de ce secteur s'est fortement développée ces dernières années entraînant un profond changement des attentes et des comportements. En consommant un produit ou service de luxe, les clients souhaitent aujourd'hui vivre une expérience unique et personnalisée.

Les traiteurs événementiels haut de gamme qui proposent des produits et services d'exception ont parfaitement compris qu'il était nécessaire de faire peau neuve en s'adaptant aux besoins de chaque client à travers la mise en œuvre de la personnalisation.

L'étude théorique réalisée dans la première partie de ce travail de mémoire nous a permis de répondre à notre question de départ. L'adaptation permanente aux besoins des clients permet de proposer des choses uniques et la personnalisation est un véritable facteur de différenciation et de fidélisation sur le marché de la restauration gastronomique.

Il devient indispensable pour les traiteurs du marché du luxe de mettre en œuvre cette personnalisation. Ce constat nous a amené à définir une problématique qui a été la base du travail de recherche de ce mémoire : *Au sein des traiteurs événementiels haut de gamme, quelles sont les stratégies à mettre en œuvre pour répondre au besoin de personnalisation et fidéliser sa clientèle ?*

Pour répondre à cette problématique nous avons émis des hypothèses de recherche mais également analysé la situation actuelle au sein du traiteur Lenôtre Provence Côte d'Azur.

Reconnu comme un traiteur de renommée internationale, la Maison Lenôtre est l'un des principaux acteurs événementiel en France et sur la côte d'Azur. Sa politique est de fournir des prestations de qualité et personnalisées à chacun de ces clients.

Face à l'augmentation du nombre de demande et à des clients qui contactent de plus en plus tardivement la Maison Lenôtre pour organiser des événements, il devient de plus en plus difficile pour les commerciaux lors de fortes périodes d'activité de continuer à concevoir des

prestations commerciales personnalisées. Cette nouvelle problématique est un véritable défi pour les commerciaux qui doivent évoluer et adapter leurs stratégies pour répondre au besoin de personnalisation.

L'organisation du travail se devait d'évoluer et la mission de stage qui nous a été confiée par l'entreprise consistait à concevoir un nouvel outil commercial qui pourrait pallier aux lacunes actuelles du processus de réalisation d'offres personnalisées.

En mettant au point un outil qui permette de répondre plus rapidement aux demandes des clients, l'entreprise confirme sa politique en mettant tous les moyens en place pour proposer des offres personnalisées toujours plus adaptées.

L'étude terrain a été une étape essentielle dans la construction de notre réflexion. Les résultats nous ont confortés sur le fait que lorsque les clients font appel aux services d'un traiteur événementiel haut de gamme comme celui de la Maison Lenôtre, ils recherchent principalement des produits et services personnalisés. Ce constat est d'une importance capitale puisque toute la stratégie de différenciation et de fidélisation de Maison Lenôtre est basée sur ce processus de personnalisation.

Pour répondre au besoin de personnalisation et fidéliser leur clientèle, les traiteurs événementiels haut de gamme doivent :

- Avoir une bonne gestion de la relation client : les professionnels doivent perpétuellement être à l'écoute de leurs clients pour tenter de comprendre leurs attentes et répondre à leurs besoins. Ils doivent assurer un suivi permanent allant au delà de l'événement réalisé.
- Fournir un travail de qualité durant tout le cycle de production. Cela signifie que la personnalisation de l'offre est mise en œuvre avant, pendant et après l'événement.
- Limiter la diversification de l'offre de façon à ne pas trop compliquer le processus de production tout en renouvelant son offre.
- Utiliser les nouvelles technologies : bien qu'elles ne soient pas indispensables, les nouvelles technologies et la participation du client semblent être de véritables valeurs ajoutées au processus de personnalisation et peuvent permettre d'aller au-delà des

simples relations humaines.

C'est ce dernier point que nous avons souhaité utiliser pour répondre à la mission de stage confiée par la Maison Lenôtre afin d'améliorer son processus de personnalisation. L'idée était de concevoir une plateforme connectée et intelligente, accessible aux commerciaux et aux clients, qui permette de paramétrer en quelques minutes seulement un événement et d'avoir une première proposition budgétaire. Ce nouvel outil de traiteur en ligne doit venir en complément des deux outils aujourd'hui utilisés par les commerciaux de la Maison Lenôtre pour concevoir les propositions commerciales à savoir l'outil CEGID et la brochure commerciale. Il doit permettre de rendre la situation actuelle plus satisfaisante pour les commerciaux en leur faisant gagner du temps et en les laissant se consacrer efficacement sur les demandes à forte valeur ajoutée.

En raison de la complexité et de la multitude de compétences que nécessite ce projet (web designer, programmeur, informaticien...), l'outil informatique n'a pas pu être concrètement mis en œuvre et utilisé. En revanche, ce projet de création est essentiel pour les directeurs de la Maison Lenôtre Provence Côte d'Azur qui souhaitent continuer son développement dans les années à venir. Nous resterons évidemment très attentifs au suivi de ce projet et à sa création au sein de la maison Lenôtre Provence Côte d'Azur puisqu'il serait très valorisant pour ce travail de mémoire de recherche appliquée.

Pour prolonger cette étude, il semblerait intéressant de se demander si les demandes de prestations personnalisées seront toujours d'actualité dans les années à venir. En effet, face à l'évolution rapide des besoins de la clientèle du luxe, de nouveaux outils devront probablement être mis en place par les professionnels pour continuer à répondre à leurs attentes.

BIBLIOGRAPHIE

▪ OUVRAGES

ALLERES Danielle. *Luxe : Stratégies-Marketing*. 3^e édition. Paris : Edition Economica, 2003, 226 p.

AMBADA François. *La personnalisation de masse*. Paris : L'harmattan, 2014, 336 p.

BATAT Wided. *Luxe & expérience client*. Paris : Dunod, 2017, 248 p.

CASTARÈDE Jean, *Le Luxe*. 2^e édition. Paris : Presses Universitaires de France, 1992, 127 p.

CASTAREDE Jean. *Le luxe*. 8^e édition. Paris : Presses Universitaires de France, 2014, 128 p.

CHANTAL Rachel. *Luxe et Élégance : L'excellence dans la relation client et le management*. Paris : Edition Dunod, 2014, 224 p.

DAVIS Stan. *Future Perfect*. Reading : Addison-Wesley, 1987, 243 p.

MICHAUD Yves. *Le nouveau luxe : Expériences, arrogance, authenticité*. Paris : Edition Stock, 2013, 192 p.

PINE II B. J. *Mass customization: the New Frontier in Business Competition*. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 1992, 368 p.

ROBERT Anne-Laure. *Les métiers du luxe*. Paris : L'étudiant Pratique, 2016, 216 p.

SAINT-CAST Nicolas. *Organiser sa relation client aujourd'hui*. Paris : Edition Maxima, 2003, 346 p.

SIMARD Stéphanie. *Génération X@Z, comment fidéliser les employés et les clients des nouvelles générations*. Paris : Un Monde Different, 2017, 176 p.

VITAU Jean. *La gastronomie*. Paris : Presses Universitaires de France, 2007, 127 p.

▪ OUVRAGES AYANT PLUSIEURS AUTEURS

BASTIEN V. et KAPFERER J-N. *Luxe oblige*. 2^e édition. Paris : Eyrolles, 2012, 472 p.

CASPER G. et BRIONES E. *La génération Y et le Luxe*. Paris : Dunod, 2014, 256 pages.

CHEVALIER M. et GUTSATZ M. *Luxe & Retail : Le point de vente, lieu d'excellence*. Paris : Dunod, 2013. 332 p.

CHEVALIER M. et MAZZALOVO G. *Management et Marketing du luxe*. – 2^e édition. Paris : Dunod, 2011, 400 p.

PEPPERS D. et ROGERS M. *Le One-To-One valorisez votre capital client*. Paris : Les Editions d'Organisation, 1998, 312 p.

PEPPERS D., ROGERS M, DORF B. *Le One-To-One en pratique*. Paris : Les Editions d'Organisation, 1999, 472 p.

- DICIONNAIRE

Le Robert. Dictionnaire pratique de la langue française. Paris : Club France Loisirs, 2002, 1891 p.

- MEMOIRE

HERAUDEAU A., CORBEL P., LOQUET M., BERTHIER L. *Le marketing one-to-one*. Mini mémoire de 3^e année universitaire : ISEG Nantes, 2010, 18 p.

- ARTICLES ACADEMIQUES EN LIGNE

BILLE J., SOPARNOT R. La Gestion de la Relation Client ou Customer Relationship Management, une source d'innovation ? *La Revue des Sciences de Gestion* 1/2006 (n°217) [En ligne], p. 101. Disponible sur : <www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-1-page-101.htm>. (Consulté le 5-4-2018).

PINNA G., REAU B. Service de luxe et classes sociales. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2011/5 (n° 190), p. 72-77 [En ligne]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-actes-de-la-recherche-en-sciences-sociales-2011-5-page-72.htm> (Consulté le 16-4-2018).

ANNEXES

TABLE DES ANNEXES

Annexe A - Guide d'entretien des professionnels du traiteur évènementiel haut de gamme	165
Annexe B - Guide d'entretien de la clientèle du traiteur Lenôtre	168
Annexe C - Guide d'entretien de la clientèle de luxe.....	170
Annexe D - Retranscription entretien Professionnel 1.....	172
Annexe E - Retranscription entretien Professionnel 2.....	179
Annexe F - Retranscription entretien Professionnel 3.....	187
Annexe G - Retranscription entretien Professionnel 4	195
Annexe H - Retranscription entretien Professionnel 5.....	201
Annexe I - Retranscription entretien Client 1.....	207
Annexe J - Retranscription entretien Client 2.....	211
Annexe K - Retranscription entretien Client 3.....	214
Annexe L - Retranscription entretien Client 4.....	217
Annexe M - Retranscription entretien Client 5.....	220
Annexe N - Analyse thématique des entretiens réalisés avec les professionnels.....	223
Annexe O - Analyse thématique des entretiens réalisés avec les clients.....	230

Annexe A - Guide d'entretien des professionnels du traiteur événementiel haut de gamme

Présentation du projet et du déroulement de l'entretien

Bonjour, je suis Laurine Ruyer, étudiante en Master 2 Tourisme - parcours Management en hôtellerie et restauration. Dans le cadre de ce master 2, je réalise un mémoire de fin d'études portant sur la personnalisation au sein de la restauration événementielle haut de gamme. Je souhaite tout d'abord vous remercier pour le temps que vous me consacrez et pour votre participation à mon projet. Aujourd'hui, l'objectif de cet entretien est d'apporter des éléments de réponse à mon sujet et d'enrichir mon mémoire. Notre entretien sera enregistré afin que je puisse le retranscrire par écrit et sera retranscrit anonymement. L'entretien durera environ 45 minutes et sera réparti en quatre thèmes. Puis-je vous apporter plus de précision sur le déroulement de notre entretien ?

Phase introductive et phase de découverte de l'interviewé

- . Pouvez-vous me présenter le secteur d'activité dans lequel vous travaillez aujourd'hui ?
- . Pouvez-vous me décrire les services proposés aux clients au sein de votre établissement ?
- . Quelles sont selon vous les principales caractéristiques de votre établissement pour se démarquer de la concurrence (histoire, culture d'entreprise, image, distinction...) ?
- . Quel est votre rôle dans l'entreprise aujourd'hui et qu'est ce qui vous motive au quotidien ?
- . Considérez-vous que l'établissement dans lequel vous travaillez se situe dans l'univers du luxe ou du haut de gamme ?

Phase de développement

Thème 1 : L'univers du luxe et de la restauration gastronomique

Sous-thème : Le luxe

- . Comment définissez-vous le luxe et à quoi l'associez vous (prix élevé, qualité de service...)?
- . Quels sont selon vous les critères pour être reconnu comme un établissement de luxe ?
- . Selon vous quelles sont les principales attentes des clients de l'univers du luxe ?

Sous-thème : La restauration gastronomique

- . Qu'est ce que vous évoque la gastronomie ?
- . Selon vous, quel est le lien entre luxe et gastronomie ?
- . Avez-vous déjà mangé au sein d'un restaurant gastronomique ?
 - Si oui, que recherchez-vous lors de cette consommation ? Qu'est ce qui vous a le plus marqué dans cette expérience ?
 - Si non, quels sont les freins à vous rendre dans ce type d'endroit et quelles seraient vos principales motivations ?

Thème 2 : La gestion de la relation client et de la fidélisation

Sous-thème : La relation client

Rappel : La gestion de la relation client doit permettre une connaissance approfondie du client, l'accompagner à chaque instant dans ses désirs et anticiper ses besoins futurs

- . Comment définissez-vous la « relation client » ?
- . Selon vous, qu'est ce qu'une bonne gestion de la relation client ?
- . Au sein de votre poste, comment agissez-vous sur la gestion de la relation client ?
- . Selon vous, une bonne gestion de la relation client peut-elle suffire à fidéliser un client ?

Sous-thème : La fidélisation

- . Au sein de votre établissement, avez-vous une stratégie pour fidéliser vos clients ?
- . Tenez-vous compte des retours clients pour améliorer le processus de fidélisation ?
- . Y'a-t-il selon vous des axes à améliorer pour satisfaire d'avantage les clients et les fidéliser ?

Thème 3 : Les nouvelles technologies

- . A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies dans le cadre de votre vie personnelle et professionnelle (jamais, rarement, fréquemment, quotidiennement) ?
- . Quelles sont pour vous les principaux avantages à utiliser les nouvelles technologies ?
- . Dans le cadre de votre travail, quelles tâches quotidiennes pourriez-vous réaliser plus simplement grâce à l'utilisation des nouvelles technologies ? (*ex* : amélioration du design)
- . Pourriez-vous vous passer de l'utilisation des nouvelles technologies dans votre vie personnelle et professionnelle ?

Thème 4 : La personnalisation

Sous-thème : Avis sur le processus de personnalisation.

- . Pouvez-vous me donner une définition de la personnalisation ?
- . Selon vous, la personnalisation est-elle présente au sein du secteur du luxe ?
- . Pourquoi selon vous les clients recherchent-ils une offre ou un service personnalisé ?
- . Quelles sont selon vous les contraintes à mettre en œuvre un processus de personnalisation ?
- . Pensez-vous que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé ? Pourquoi ?
- . Selon vous, qu'est ce qui est le plus déterminant dans le choix des clients : un prix concurrentiel ou une entreprise qui garantit une prestation personnalisée ?

Sous-thème : La personnalisation au sein du processus de production

- . La personnalisation fait-elle partie de la culture de votre établissement (importante ou non) ?
- . Vos clients sont-ils à la recherche de prestations personnalisées ?
- . Si oui, cette demande a-t-elle toujours existée ou est-elle de plus en plus présente ?
- . Comment mettez-vous en œuvre la personnalisation de l'offre et du service au sein de votre établissement et plus particulièrement à travers votre poste ?
- . Pouvez-vous me donner des exemples de prestations personnalisées réalisées au sein de votre établissement et me dire comment vous avez œuvré à cette personnalisation ?
- . Pour personnaliser, pensez-vous qu'une bonne gestion de la relation client soit suffisante ?
- . Pensez-vous que la qualité du travail des différents prestataires d'un établissement puisse avoir un impact sur le processus de personnalisation ?

Sous-thème : L'amélioration du processus de personnalisation

- . Comment la personnalisation peut-elle être améliorée au sein de votre entreprise ?

- . Pensez-vous que les nouvelles technologies puissent permettre d'améliorer le processus de personnalisation ?
- . Selon vous, est-ce que la participation du client au processus de personnalisation est importante aujourd'hui ? Exemple : Personnalisation des chaussures Adidas en ligne.
- . Au sein des traiteurs événementiels, pensez-vous que la création d'un logiciel utilisant les nouvelles technologies et impliquant le client dans le processus de personnalisation puisse être intéressante ? Expliquer le concept imaginé.

Phase de conclusion

- . Pour conclure, quelles sont selon vous les stratégies à mettre en œuvre pour répondre au besoin de personnalisation et fidéliser sa clientèle ?
- . Pensez-vous que les demandes de prestations personnalisées seront toujours d'actualité dans les années à venir et que la personnalisation suffira à satisfaire la clientèle ?
- . Pensez vous qu'à l'avenir, l'organisation d'événements au sein des traiteurs événementiels sera totalement dématérialisée et réalisée uniquement grâce à la participation des clients ?

Remerciement

Nous arrivons à la fin de cet entretien. Je vous remercie pour votre temps et pour les réponses que vous avez pu m'apporter qui seront très utiles à mon travail de mémoire.

Annexe B - Guide d'entretien de la clientèle du traiteur Lenôtre

Présentation du projet et du déroulement de l'entretien

Bonjour, je suis Laurine Ruyer, étudiante en Master 2 Tourisme - parcours Management en hôtellerie et restauration. Dans le cadre de ce master 2, je réalise un mémoire de fin d'études portant sur la personnalisation au sein des traiteurs événementiels haut de gamme. Je vous remercie pour le temps que vous me consacrez et pour votre participation à mon projet. Sachez que vos réponses seront retranscrites anonymement au sein de mon mémoire.

Phase introductive

- . Comment avez-vous connu la Maison Lenôtre ?
- . Combien de fois avez-vous fait appel aux services de la Maison Lenôtre et à quelle occasion?
- . Avez-vous été satisfait des prestations et du service proposés par la Maison Lenôtre ?

Phase de développement

Thème 1 : Les traiteurs événementiels haut de gamme

- . Quelles sont vos principales attentes lorsque vous faites appel aux services d'un établissement haut de gamme tel que la Maison Lenôtre ?
- . Qu'est ce qu'un traiteur haut de gamme peut vous apporter de plus qu'un traiteur traditionnel en termes d'offre et de service ?

Thème 2 : La gestion de la relation client

- . Selon vous, les échanges et relations entretenus avec le personnel sont-elles importantes dans l'organisation d'un événement ?
- . Qu'est ce que ces échanges peuvent vous apporter ?
- . Est-il important selon vous que le personnel comprenne vos attentes, vos préférences afin qu'il les mémorise pour l'organisation des prochains événements ?

Thème 3 : Les nouvelles technologies

- . A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies dans le cadre de votre vie personnelle : jamais, rarement, fréquemment, quotidiennement ?
- . Quelles sont pour vous les principaux avantages à utiliser les nouvelles technologies ?
- . Réalisez-vous des achats en ligne ? Pourquoi ?

Thème 4 : La personnalisation

- . Qu'est ce que selon-vous la personnalisation d'un produit ou d'un service ?
- . Pourquoi pensez-vous que la personnalisation est très présente au sein du secteur du luxe ?
- . Lorsque vous organisez un événement, accordez-vous de l'importance à ce que la prestation soit personnalisée c'est-à-dire adaptée à vos propres besoins et attentes ?

- . Si oui, qu'est ce que cette personnalisation peut vous apporter en termes de satisfaction ?
- . Pensez-vous que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé ? Pourquoi ?
- . Selon vous, qu'est ce qui est le plus déterminant dans vos choix : un prix attractif ou une entreprise qui garantit une prestation personnalisée ?
- . Selon votre expérience vécue, pouvez-vous me donner un exemple de produit personnalisé (exemple : gâteau sur-mesure) ou de service personnalisé (exemple : se faire appeler par son nom de famille) ?

Il est possible de constater qu'aujourd'hui les clients sont en quête d'autonomie et apprécient faire leur propre choix en participant au processus de création de l'offre.

Prenons l'exemple que vous souhaitez organiser un évènement et faites appel aux services d'un traiteur.

- . En tant que client, aimeriez-vous être plus impliqué dans l'organisation de votre évènement traiteur en faisant vos propres choix ? Par exemple, en sélectionnant les différentes options qui vous conviennent, en ayant la possibilité de choisir tel ou tel plat selon des visuels et descriptifs correspondants.
- . Pensez-vous, qu'un nouvel outil en ligne (site internet) laissant le client en totale indépendance pour organiser son évènement et faire ses propres choix puisse être intéressant ?
- . Pensez-vous que cet outil puisse permettre de mieux répondre aux besoins des clients et ainsi d'améliorer le processus de personnalisation ?

Phase de conclusion

- . Pensez-vous que les demandes de prestations personnalisées seront toujours d'actualité dans les années à venir ?
- . Pensez vous qu'à l'avenir, l'organisation d'évènements au sein des traiteurs évènementiels sera totalement dématérialisée (il n'y aura plus d'échanges avec le commercial) et sera réalisée uniquement grâce à la participation des clients ?

Remerciement

Je vous remercie pour votre temps et pour les réponses que vous avez pu m'apporter.

Annexe C - Guide d'entretien de la clientèle de luxe

Présentation du projet et du déroulement de l'entretien

Bonjour, je suis Laurine Ruyer, étudiante en Master 2 Tourisme - parcours Management en hôtellerie et restauration. Dans le cadre de ce master 2, je réalise un mémoire de fin d'études portant sur la personnalisation au sein des traiteurs événementiels haut de gamme. Je vous remercie pour le temps que vous me consacrez et pour votre participation à mon projet. Sachez que vos réponses seront retranscrites anonymement au sein de mon mémoire.

Phase introductive

- . Avez-vous déjà fait appel aux services d'un traiteur lors de l'organisation d'un évènement ?
- . Quelles sont ou seraient vos principales attentes si vous faisiez appel aux services d'un traiteur événementiel haut de gamme ?

Phase de développement

Thème 1 : L'univers du luxe et de la restauration gastronomique

- . Consommez-vous régulièrement des produits de luxe ?
- . Quelles sont vos attentes lorsque vous consommez des produits de luxe / lorsque vous vous rendez dans un établissement de luxe ?
- . Avez-vous déjà mangé au sein d'un restaurant gastronomique ?
 - Si oui, que recherchez-vous lors de cette consommation ? Qu'est ce qui vous a le plus marqué dans cette expérience ?
 - Si non, quels sont les freins à vous rendre dans ce type d'endroit et quelles seraient vos principales motivations ?

Thème 2 : La gestion de la relation client

- . Selon vous, les échanges et relations entretenus avec le personnel sont-elles importantes dans l'univers du luxe ?
- . Qu'est ce que ces échanges peuvent vous apporter ?
- . Est-il important selon vous que le personnel comprenne vos attentes, vos préférences afin qu'il les mémorise pour vos prochaines expériences de consommation ?

Thème 3 : Les nouvelles technologies

- . A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies dans le cadre de votre vie personnelle : jamais, rarement, fréquemment, quotidiennement ?
- . Quelles sont pour vous les principaux avantages à utiliser les nouvelles technologies ?
- . Réalisez-vous des achats en ligne ? Pourquoi ?

Thème 4 : La personnalisation

- . Qu'est ce que selon-vous la personnalisation d'un produit ou d'un service ?

- . Pourquoi pensez-vous que la personnalisation est très présente au sein du secteur du luxe ?
- . Lorsque vous consommez un produit ou un service, accordez-vous de l'importance à ce qu'il soit personnalisé c'est-à-dire adapté à vos propres besoins et attentes ?
- . Si oui, qu'est ce que cette personnalisation peut vous apporter en termes de satisfaction ?
- . Pensez-vous que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé ? Pourquoi ?
- . Selon vous, qu'est ce qui est le plus déterminant dans vos choix : un prix attractif ou une entreprise qui garantit une prestation personnalisée ?
- . Selon votre expérience vécue, pouvez-vous me donner un exemple de produit personnalisé (exemple : gâteau sur-mesure) ou de service personnalisé (exemple : se faire appeler par son nom de famille) ?

Il est possible de constater qu'aujourd'hui les clients sont en quête d'autonomie et apprécient faire leur propre choix en participant au processus de création de l'offre.

Prenons l'exemple que vous souhaitez organiser un événement et faites appel aux services d'un traiteur.

- . En tant que client, aimeriez-vous être plus impliqués dans l'organisation de votre événement traiteur en faisant vos propres choix ? Par exemple, en sélectionnant les différentes options qui vous conviennent, en ayant la possibilité de choisir tel ou tel plat selon des visuels et descriptifs correspondants.
- . Pensez-vous, qu'un nouvel outil en ligne (site internet) laissant le client en totale indépendance pour organiser son événement et faire ses propres choix puisse être intéressant ?
- . Pensez-vous que cet outil puisse permettre de mieux répondre aux besoins des clients et ainsi d'améliorer le processus de personnalisation ?

Phase de conclusion

- . Pensez-vous que les demandes de prestations personnalisées seront toujours d'actualité dans les années à venir ?
- . Pensez vous qu'à l'avenir, la plupart des prestations seront dématérialisée (il n'y aura plus d'échanges avec le personnel) et seront réalisées uniquement grâce à la participation des clients ?

Remerciement

Je vous remercie pour votre temps et pour les réponses que vous avez pu m'apporter.

Annexe D – Retranscription entretien Professionnel 1

Date : Le 4 Juin 2018

Durée : 43min22

« - Pouvez-vous me présenter le secteur d'activité dans lequel vous travaillez aujourd'hui ?

- Je suis chef de projet pour tous les évènements privés de la Côte d'Azur qui ont lieu au sein de villa privés ou régulièrement à la Villa Ephrussi. Je travaille principalement sur les mariages et les dîners de gala.

- Pouvez-vous me décrire les services proposés aux clients au sein de votre établissement ?

- Nous nous adaptons à toutes les demandes des clients. Nous proposons des dîners de gala, des dîners de mariage, des dîners sous la forme de buffet, des cocktails apéritifs mais également des cocktails dînatoires.

- Selon vous, qu'est ce qui permet à votre établissement de se démarquer de la concurrence ?

- Je dirai qu'en premier lieu c'est la qualité des produits que l'on propose. Ayant eu la chance de visiter le laboratoire de production Lenôtre à Paris, je me suis rendu compte que Lenôtre était un artisan à très grande échelle. C'est vraiment impressionnant de voir autant de personnes dans un laboratoire qui fabriquent tout de leurs propres mains. En second lieu, je dirai qu'évidemment c'est la qualité du service que nous proposons.

- Qu'est-ce qui vous motive au quotidien aujourd'hui au sein de votre poste ?

- Ce qui me motive c'est la diversité des clients et la diversité des demandes auxquelles nous devons continuellement nous adapter. Nous faisons du sur-mesure et c'est ce qui est le plus intéressant.

- Est-ce que vous considérez que Lenôtre se situe dans l'univers du luxe et du haut de gamme ?

- Oui, je considère que Lenôtre fait partie de la haute gastronomie et du luxe. Lenôtre est une marque qui a plus de 60 ans, qui a été créée par Gaston Lenôtre et qui a su pendant 60 ans s'adapter à la demande, faire connaître son nom. Il y a une image forte de Lenôtre car il y a une identité et surtout un savoir-faire qui est passé de main en main avec la présence de chefs MOF qui ont une connaissance exceptionnelle de la cuisine et des produits.

- Le premier thème dont nous allons parler est celui de l'univers du luxe et de la restauration gastronomique. Comment définiriez-vous le luxe et à quoi l'associeriez-vous ?

- Selon moi, le luxe c'est atteindre l'inatteignable. C'est un service irréprochable et surtout c'est un produit qualitatif, le meilleur que l'on puisse trouver. J'associerai le luxe à un prix élevé mais surtout à une qualité de produits et une qualité de service.

- Quels sont, selon vous, les critères pour être reconnu comme un établissement de luxe ?

- Selon moi, le luxe doit être simple. Evidemment, cela va dépendre du client que l'on a en face de soi mais si ce client est atteignable c'est toujours plus facile. Dans un hôtel, par exemple, c'est l'ensemble

du personnel qui fera que le séjour du client va bien se passer. Le service du personnel doit être simple mais de qualité. Au sein d'un traiteur c'est la même chose. Nous nous adaptons aux clients que nous avons en face de nous.

- Selon vous, quelles sont les principales attentes des clients dans l'univers du luxe ?

- Aujourd'hui les clients recherchent le côté exceptionnel ainsi que les choses inédites qu'ils vont pouvoir proposer à leurs invités. Ils recherchent également la rapidité, l'efficacité et une réactivité de notre part. Au sein du traiteur, les clients peuvent prévoir un repas seulement quelques semaines avant la date. C'est alors à nous d'être réactif, de pouvoir proposer des choses inédites très rapidement et de s'organiser sur ces demandes de dernière minute.

- Qu'est-ce que vous évoque la gastronomie ?

- Je suis un gastronome. Au sein de ma carrière professionnelle, j'ai côtoyé quelques palaces et grands restaurants. J'ai également pu aller dans des restaurants gastronomiques et goûter des plats exceptionnels alliant un mélange de saveurs, de textures, de couleurs et de saisonnalité qui sont très intéressantes. La gastronomie, selon moi, c'est respecter un produit et l'allier à ces différents éléments et à ce niveau-là, la gastronomie est fantastique.

- Selon vous, la gastronomie est-elle liée au luxe ?

- Oui je pense que la gastronomie est liée au luxe puisque pour avoir une bonne gastronomie, il faut un bon produit et un bon produit coûte cher. Bien sûr il faut voir par quel chef et de quelle façon ce produit est travaillé. Un certain coût découle aussi de cela.

- Dans vos expériences au sein d'un restaurant gastronomique, qu'est ce qui vous a le plus marqué ?

- Lorsque je suis allé dans ce genre d'endroits, c'était pour une occasion particulière. L'euphorie était donc liée au contexte choisi. Il y avait bien sûr, en plus, un plaisir gustatif, visuel et une alliance des mets et des vins exceptionnelle.

- Nous allons maintenant passer au deuxième thème qui porte sur la gestion de la relation client et de la fidélisation. Selon vous, qu'est-ce que la relation client ?

- Le client a généralement confiance en une seule personne. C'est la première approche, le premier rendez-vous et la première rencontre qui est essentielle. C'est à partir de là, que nous pouvons créer des liens de confiance avec nos clients et c'est de là que part la relation client.

- Selon vous, qu'est-ce qu'une bonne gestion de la relation client ?

- Selon moi, c'est principalement du contact et de la présence. C'est par exemple assurer un suivi régulier, relancer les clients chaque année et prendre de leurs nouvelles.

- Comment pensez-vous agir sur la gestion de la relation client au sein de votre poste ?

- A travers un contact, un suivi et à travers la qualité du service proposée par chaque commercial chaque année, si tel est le cas.

- Pensez-vous qu'une bonne gestion de la relation client peut suffire à fidéliser un client ?

- Non cela ne suffit pas. La qualité du produit proposée au client est primordiale. La sympathie et l'empathie du personnel fidélise, selon moi, encore plus le client.

- Pensez-vous qu'au sein de l'entreprise, il y a une stratégie pour fidéliser les clients ?

- Aujourd'hui, par manque de temps, il est difficile au niveau commercial de prospecter et d'écrire à nos clients habitués. Bien sûr, nous le faisons à la fin de l'année, une fois par an, en envoyant des cartes, des chocolats et en nous déplaçant vers nos principaux clients dans le but de les fidéliser. Je pense que nous pourrions les inviter un peu plus à certaines manifestations même si cela est fait par la direction sur les grands événements. Je pense qu'il y a encore un travail à faire au niveau de la fidélisation.

- Tenez-vous compte des retours des clients après les événements ?

- Bien sûr, c'est très important et primordial. Le commercial se doit d'ailleurs d'envoyer un email au client à la fin de chaque prestation afin de savoir comment s'est déroulé l'évènement. Nous tenons compte, aussi, des retours des maîtres d'hôtel et des cuisiniers qui étaient sur place le jour J. Toute erreur ou problème doit être consigné par écrit.

- Pourriez-vous donner un conseil pour améliorer la fidélisation au sein de l'entreprise ?

- Ayant travaillé au sein de la restauration, je sais qu'il est très difficile de fidéliser. Certains clients viennent, puis ne reviennent plus. Nous les voyons parfois 1, 3 ou 6 fois par an. Je pense que le plus important c'est la relation que l'on a avec le client. Nous le fidélisons par notre personnalité, par la qualité de la nourriture proposée et sa présentation, par ce qu'on peut lui offrir d'innovant chaque année ou chaque semaine. L'innovation est très importante et il ne faut pas toujours proposer la même chose. C'est peut être sur ce dernier point que nous pourrions nous améliorer un peu plus au sein de l'entreprise. Il est possible de voir sur internet des choses qui font rêver les clients. Bien sûr, il faut savoir proposer des choses exceptionnelles mais s'assurer que ces choses soient réalisables.

- Pensez-vous que la personnalisation puisse permettre de fidéliser ?

- Oui bien sûr, je pense que c'est un très bon critère de fidélisation du client.

- Le thème suivant porte sur les nouvelles technologies. A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies ?

- J'utilise régulièrement les nouvelles technologies.

- Quelles sont pour vous les principaux avantages à utiliser ces nouvelles technologies ?

- Grâce aux nouvelles technologies les informations passent très vite. Nous arrivons à faire les choses plus rapidement et c'est essentiel dans un monde où tout le monde veut tout, tout de suite. La technologie est une part intégrante de notre métier et il faut qu'elle nous aide.

- Au sein de votre travail, comment les nouvelles technologies vous simplifient-elles les tâches ?

- Par rapport à la rapidité d'exécution. Par exemple, les nouvelles technologies vont permettre de faire des devis plus rapidement et de garder le temps restant pour rencontrer des clients et être sur le terrain.

Aujourd'hui, nous n'avons pas toujours le temps de nous déplacer en rendez-vous, la charge de travail bureautique et administrative est assez lourde et il y a encore des choses à améliorer à ce niveau là.

- Pourriez-vous vous passer de l'utilisation des nouvelles technologies aujourd'hui ?

- Non. Quelques journées sans téléphone c'est parfois agréable mais non je ne pourrais pas m'en passer car nous prenons certaines habitudes.

- Le dernier thème de notre entretien porte sur la personnalisation. Comment définissez-vous la personnalisation ?

- La personnalisation c'est ce que nous essayons de faire quotidiennement. Un client nous dit ce qu'il aimerait et nous allons vers ce qu'il veut tout en restant dans la personnalité Lenôtre. Nous essayons de personnaliser par rapport au désir du client. Il est aussi possible de se diriger vers du sur-mesure et, à ce moment-là, il faut sortir du cadre Lenôtre et ça devient plus compliqué. Nous avons une usine de production qui fait toutes les recettes et lorsque l'on sort du cadre c'est plus difficile à mettre en œuvre au sein de cette chaîne de production. Malgré ces difficultés, nous le faisons quand même pour des clients qui ont les moyens car le sur-mesure coûte plus cher.

- Pensez-vous que la personnalisation se retrouve principalement au sein du secteur du luxe et du haut de gamme ?

- Ceux qui font appel aux services de Lenôtre ont un certain pouvoir d'achat. Malgré tout, selon moi, la personnalisation ne devrait pas être plus chère car nous restons dans ce que l'on sait faire. La personnalisation c'est se rapprocher de la demande d'un client par rapport à ce que nous pouvons lui proposer en restant dans notre cadre et en utilisant des moyens existants. Le sur-mesure sera différent selon moi et plus onéreux.

- Pourquoi selon vous les clients recherchent-ils des offres personnalisées ?

- Je pense que lorsque nous avons un certain pouvoir d'achat, nous voulons impressionner nos invités, leur montrer qu'on les a bien reçus et qu'on a fait quelque chose pour eux dont ils vont se souvenir. Je pense que ça leur apporte une sorte de reconnaissance.

- Est-ce que, selon vous, il y a des contraintes à mettre en œuvre la personnalisation ?

- Oui. Il y a des contraintes au niveau de la chaîne de production et de la chaîne de mise en œuvre sur le terrain. Il faut sortir de sa zone de confort en proposant de nouvelles choses, ce qui n'est pas toujours évident. Par exemple, lorsqu'on doit enlever une tomate dans la recette, il faut que la production suive bien les consignes transmises. Au niveau du transport, cela peut aussi être contraignant. Par exemple, il sera plus difficile de présenter une pièce montée qui fera 6 mètres de hauteur. L'adaptation au niveau de la production et de la logistique sont des points très importants, à prendre en compte.

- Est-ce que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix élevé ?

- Si l'on arrive à se rapprocher de ce que veulent les clients sans sortir de notre zone de production et de logistique, je ne vois pas pourquoi ce serait plus onéreux. En revanche, si c'est quelque chose de plus spécial et que l'on dépasse la simple personnalisation en allant plutôt vers le sur-mesure, alors oui, là ça peut justifier un prix élevé.

- Selon vous, qu'est ce qui va être le plus déterminant dans le choix des clients : un prix concurrentiel ou une entreprise qui garantit une prestation personnalisée ?

- Cela va dépendre du client et de son porte-monnaie. Lenôtre jouit d'une certaine image et de certains certificats au niveau hygiène, contrôle, traçabilité des produits et pour certains c'est ce qu'il y a de plus important et ils ne vont pas regarder le prix. Pour d'autres personnes, le prix va être déterminant dans leur choix malgré le fait qu'il y ait une certaine qualité et connaissance de l'approvisionnement des produits.

- Les clients de la Maison Lenôtre recherchent-ils une prestation personnalisée ?

- Nos clients réguliers recherchent une personnalisation différente chaque année. Ils nous donnent par exemple un thème selon le type d'évènement qu'ils désirent réaliser.

- Pensez-vous que la personnalisation fait partie intégrante de la culture de l'établissement ?

- Je pense que c'est quelque chose d'important. Par exemple, chez Lenôtre, toutes les recettes sont élaborées à Paris, mais sachant que nous devons satisfaire les clients sur la côte d'azur, notre chef personnalise sa cuisine de façon méditerranéenne.

- Pensez-vous que la demande de prestations personnalisées ait toujours existée ou est-elle de plus en plus présente ?

- Je pense qu'elle a toujours existée mais pas autant que maintenant. Aujourd'hui avec la banalisation de l'information ainsi qu'avec les émissions que l'on voit où les agences événementielles proposent à leurs clients des évènements toujours plus grands et plus grandioses, je pense que les gens recherchent de plus en plus la personnalisation, l'inédit, l'effet Waouh. Le développement de la cuisine moléculaire est un parfait exemple. Récemment, sur une de mes prestations, mes clients ont fait appel à une société allemande qui leur proposait de projeter leurs ombres sur une bâche représentant un voyage autour du monde et cela était inédit. Donc lorsque l'on fait un évènement, la partie nourriture est importante mais il faut savoir aussi donner de l'exclusivité à ses invités.

- A travers votre poste, comment pensez-vous agir sur la personnalisation ?

- Il est très difficile d'anticiper ce genre de demandes. Il faut avoir des idées et travailler ensuite avec la chaîne de production pour voir s'il est possible de la proposer au sein de notre établissement. Nous nous adaptons constamment à la demande du client.

- Pouvez-vous me donner un exemple de personnalisation que vous avez mis en œuvre ?

- Nous nous adaptons régulièrement aux coutumes des clients, à toutes ses demandes spécifiques à comment ils veulent être servis. Par exemple, les russes aiment manger plusieurs entrées à table ainsi qu'un plat de pâtes, un poisson, une viande, un fromage, un dessert et un buffet de desserts. Les libanais quant à eux accordent de l'importance au visuel et aiment les buffets de dessert très chargés avec beaucoup de hauteur alors qu'ils ne vont pas y toucher. C'est d'ailleurs parfois compliqué de tout voir partir à la poubelle.

- Pensez-vous qu'une bonne gestion de la relation client soit suffisante pour personnaliser ?

- Oui, je pense que c'est suffisant. Ce qui est compliqué dans le traiteur, c'est que nous devons nous adapter à chaque lieu et produire dans ces différents lieux. C'est un aspect important puisque nous ne sommes pas un restaurant avec des cuisines fixes et nous n'avons pas le confort pour pouvoir faire quelque chose d'extraordinaire comme dans un restaurant gastronomique. Je pense donc que dans le traiteur, la personnalisation a des limites humaines et logistiques. Lorsque l'on personnalise, il faut savoir dire oui mais poser ses conditions.

- Pensez-vous que les différents prestataires avec lesquels vous travaillez puissent avoir un impact sur le processus de personnalisation ?

- Oui bien sûr. Par la qualité de leur travail, le matériel qu'ils proposent, les ambiances qu'ils peuvent créer sur des lieux d'évènements. Tout cela est très important, voir même la chose la plus importante. Le processus de personnalisation passe par un ensemble d'éléments.

- Comment la personnalisation peut-elle être améliorée au sein de votre entreprise ?

- L'amélioration va passer par un meilleur suivi des clients, un meilleur suivi des retours et par une correction permanente des erreurs. Mais je pense que nous sommes à un niveau d'excellence où nous avons tout de même des équipes qui savent suivre et s'adapter à nos demandes et il est rare que nous n'arrivions pas à maîtriser quelque chose. Nous avons l'habitude de faire des prestations personnalisées.

- Pensez-vous que les nouvelles technologies puissent améliorer le processus de personnalisation ?

- Oui je pense, mais il faut quelqu'un qui mette en œuvre ces nouvelles technologies et qui se préoccupe du visuel. Je pense que les nouvelles technologies seraient un très bon outil pour progresser sur la personnalisation mais il va falloir réfléchir en amont et anticiper la personnalisation d'un client. L'avantage aujourd'hui, c'est que notre expérience puisse nous permettre de savoir ce que recherchent les clients. C'est peut être à nous d'être en avance sur eux. Un outil technologique configuré en mode anticipation du client serait quelque chose de magnifique. Une cellule R&D client à Paris fusionnée au service IT serait une excellente idée en vue de progresser sur la personnalisation qui n'est pas pour l'instant pas trop dans la coutume de Lenôtre.

- Pensez-vous que la participation du client au processus de personnalisation puisse être intéressante ?

- Oui bien sûr je pense. Par exemple, j'imagine bien au sein d'un outil informatique une pièce montée où le client peut choisir le nombre d'étages qu'il veut, la forme, la couleur et le décor qu'il désire. Je suis persuadé qu'il est possible de mettre ça en œuvre et ce serait très novateur.

- Du coup, pensez-vous que la création d'un logiciel qui implique le client dans le processus de personnalisation puisse être intéressante à mettre en œuvre ?

- Bien sûr car dans ce processus nous pouvons mettre un cadre et proposer au client des choses que nous avons déjà faites, que l'on a déjà validé et qui font partie de notre expérience et de notre ADN. Cela peut être vraiment très intéressant.

- Pour conclure, j'aimerais savoir quelles sont, selon vous, les principales stratégies à mettre en œuvre pour répondre au besoin de personnalisation ?

- Je pense qu'il faut connaître la typicité de notre clientèle, de ce qu'elle recherche et commencer par se positionner sur les principaux points. Je pense que commencer à utiliser un outil informatique nous aiderait à pouvoir les emmener vers ce qu'ils ont envie de voir, en étant moderne et en s'inspirant de ce qu'on peut voir aux alentours. Nous pourrions proposer des choses inédites au sein du traiteur, avec un nouveau système. Par exemple, nous allons avoir de nouvelles boutiques qui vont pouvoir recevoir les clients comme dans un magasin Apple l'année prochaine. Lenôtre change son image de marque et veut montrer qu'au niveau technologique elle n'est pas la dernière. Je pense que le développement d'un

outil en ligne peut permettre de se rapprocher du client, de lui proposer pleins d'idées avec différentes options et de lui donner entièrement satisfaction et de le fidéliser. C'est ce qui est intéressant.

- Pensez-vous que les demandes de prestations personnalisées soient toujours d'actualité dans les années à venir et suffiront à fidéliser la clientèle ?

- Notre clientèle est vieillissante et aime bien rester sur ses acquis. En revanche, la nouvelle génération qui va la remplacer va être plus au fait de vouloir des choses inédites et moins conservatrices. Il faut savoir innover et répondre aux attentes d'une certaine clientèle qui a envie d'avoir de l'inédit. Je pense qu'il faut évoluer vers ce positionnement là tout en choyant nos clients qui aiment Lenôtre pour ce qu'elle est depuis 60 ans.

- Pensez-vous que l'organisation d'évènements peut être totalement dématérialisée dans l'avenir avec la participation du client ?

- Je pense que c'est possible mais il faudra toujours qu'il y ait un contact visuel et audio. Par exemple, avec la nouvelle technologie, Facetime permet de communiquer à plusieurs milliers de km. Selon moi, la rencontre du client restera toujours très importante, voire essentielle mais pourquoi pas faire cette rencontre à distance car nous avons aujourd'hui les moyens de pouvoir le faire. »

Annexe E – Retranscription entretien Professionnel 2

Date : Le 5 Juin 2018

Durée : 57min25

« - Pouvez me présenter le secteur d'activité dans lequel vous travaillez ?

- Il s'agit du secteur de la restauration événementielle, qui n'a pas de point commun avec la restauration traditionnelle, puisque c'est du sur-mesure permanent dans des lieux inadaptés. La restauration événementielle c'est mettre en place une gastronomie, un service, un art de la table, une organisation propre à chaque lieu et à chaque besoin du client.

- Quels sont les services que vous proposez aux clients dans l'entreprise ?

- Au-delà du service traiteur que je viens de vous présenter, nous avons des boutiques, des écoles de cuisine professionnelles et amateurs, du conseil pour la grande distribution sur l'élaboration de recettes et la gestion de sites événementiels et de restaurants avec le Pré Catelan et la Tour Eiffel depuis peu.

- Quelles sont selon vous les caractéristiques de Lenôtre qui lui permettent de se différencier de la concurrence ?

- C'est l'innovation dans la tradition. C'est une maison qui a 60 ans avec une tradition bien ancrée sur de la qualité, un certain savoir faire que ce soit dans la pâtisserie, l'organisation etc. Ce sont des racines bien ancrées mais tout en étant tourné vers l'innovation et l'évolution du métier tant en termes de gastronomie, qu'organisation et d'art de la table. La tradition on y tient beaucoup donc il ne faut pas tout basculer.

- Qu'est ce qui vous motive au quotidien ?

- Travailler avec mes collaborateurs c'est-à-dire travailler dans un contexte social agréable et sur quelque chose qui est bien construit. Il y a aussi le sur-mesure, c'est tout les jours remettre en cause ce qu'on a fait la veille. C'est un équilibre entre de la créativité permanente et de la gestion rigoureuse.

- Considérez-vous que Lenôtre se situe dans l'univers du luxe et du haut de gamme ?

- Quotidiennement, soit nous proposons du haut de gamme ou soit du luxe. Au niveau du traiteur, nous avons une faculté d'adaptation qui fait que nous pouvons proposer du haut de gamme si le client le souhaite ou du luxe si le client en a les moyens. Ce qui fait le luxe c'est notre image et notre savoir-faire. Parfois nous avons des couverts à 500 euros, avec des menus faits sur-mesure, et là nous pouvons considérer que nous faisons du luxe. Mais lorsque nous mettons notre savoir-faire de maison du luxe au service de grands événements ou des stades, c'est du haut de gamme et ce n'est plus du luxe. Pour résumer, nous faisons bénéficier à ces activités de notre image de luxe. C'est comme une marque de luxe qui vulgarise ses produits pour la grande distribution. Chez Lenôtre, le luxe est notre moteur et pour le reste on s'adapte.

- D'une manière générale, comment définiriez-vous le luxe et à quoi l'associeriez-vous ?

- Le luxe c'est la rareté. Par exemple, la rareté du produit, la rareté des compétences. Au sein de la gastronomie, le luxe c'est le bon goût, le raffinement. Le luxe c'est aussi travailler pour des maisons

prestigieuses où l'on va dans le détail, où l'on suit et donne les tendances et c'est créer l'envie du consommateur sur un produit rare mais pas forcément cher. Bien sûr le prix est souvent élevé car le luxe est souvent associé à des produits et hommes de qualité. C'est le luxe à la française.

- Quels sont les critères pour différencier un traiteur de luxe d'un traiteur traditionnel ?

- Nous n'avons pas d'étoiles ou de distinctions particulières et c'est malheureux. Un client peut identifier que nous sommes dans le haut de gamme par : notre réseau, notre réputation, nos boutiques, notre savoir-faire au quotidien, lors des salons sur lesquels on participe et lorsque l'on fait des dégustations où l'on montre ce que l'on sait faire. Mais si le client ne connaît pas la marque Lenôtre, comme les étrangers, c'est plus difficile et c'est à nous de démontrer notre positionnement. Malgré tout Lenôtre fait parti du comité Colbert à Paris et le Pré Catelan est membre de la marque Relais&Château. La clientèle française connaît la marque Lenôtre car nous avons une culture gastronomique et internationale. L'idée de créer une distinction pour les traiteurs, avec des toques par exemple, serait intéressante.

- Selon vous, quelles sont les attentes de la clientèle du luxe aujourd'hui ?

- De plus en plus de sur-mesure et d'écoute. Quand j'ai commencé le métier, on travaillait déjà dans le luxe mais le client achetait notre prestation pour ce qu'elle était. On allait beaucoup moins dans le sur-mesure. Aujourd'hui, le client est inondé d'informations, de concepts et a une vision plus avertie de notre métier ou de la restauration. Il nous demande d'aller dans ce qu'il imagine et les concepts vont de plus en plus loin. Il faut être de plus en plus créatif et inventif. En revanche, dans certains cas, la clientèle du luxe peut exiger de la simplicité. Cela va dépendre du client car chaque client a sa notion du luxe. Par exemple, si l'on travaille avec une maison de haute couture ou de parfum, cette maison de luxe va vouloir se mettre en avant, nous allons donc devoir rentrer dans leurs codes et s'adapter pour correspondre à leur image de marque. En revanche, d'autres clients vont préférer que la Lenôtre apparaisse lors de l'évènement car ça peut être valorisant. Chaque client a ses codes et le luxe pour nous c'est l'écoute et l'adaptation permanente. Dans notre métier, contrairement aux marques de luxe qui donnent leur identité, les clients achètent notre savoir-faire et nous devons nous adapter à eux. En boutique, c'est différent car les clients viennent chercher la signature Lenôtre, ils viennent acheter une marque.

- Qu'est ce que vous évoque la gastronomie ?

- La gastronomie fait partie de notre culture, c'est très français, c'est notre ADN. C'est très varié mais la gastronomie ce n'est pas que du luxe.

- Justement, y'a-t-il tout de même, selon-vous, un lien entre luxe et gastronomie ?

- Oui il y a forcément un lien. Mais il n'y a pas que du luxe dans la gastronomie. La gastronomie, selon moi, c'est d'abord un produit, qui peut être simple, avec des hommes qui vont venir sublimer ce produit. Donc ce n'est pas forcément que lié au luxe. Si l'on compare à d'autres pays, pour la France, la gastronomie compte énormément.

- Avez-vous déjà mangé au sein d'un restaurant gastronomique ?

- Oui.

- Qu'est ce que cela vous a apporté comme expérience ?

- Une ouverture d'esprit. C'est une interprétation du produit, une expérience, c'est partager la vision d'un chef. La gastronomie, selon moi, ce n'est pas que ce qu'il y a dans l'assiette. La gastronomie c'est aussi l'environnement, le rythme de la soirée, le service. Là est toute la difficulté des trois étoiles, il faut arriver à mettre un lien entre tous ces éléments et être toujours régulier. Un restaurant gastronomique c'est vraiment une expérience.

- Le deuxième thème de notre entretien porte sur la gestion de la relation client. Comment définissez-vous la relation client ?

- La relation client ce sont des étapes. Ça passe sur l'écoute du client, la connaissance de ses attentes, le suivi de ce client dans tout le processus de vente et ensuite la fidélisation. Il y a la conquête et la négociation.

- Comment pensez-vous agir sur la gestion de la relation client au sein de votre poste ?

- Il faut écouter, comprendre le client et lui proposer une offre correspondant à ses attentes. C'est primordial et après il faut prouver son sérieux. Fidéliser c'est être de plus en plus réactif aujourd'hui, c'est ce qui est difficile. C'est beaucoup d'écoute et de conseil.

- Donc pour vous, il y a nécessairement un contact humain et un échange dans la gestion de la relation client ?

- Pour moi, c'est indispensable. Aujourd'hui par exemple, dans le luxe, nous pouvons acheter en ligne, mais en se rendant dans une boutique le professionnel va permettre d'accompagner, de conseiller, et d'orienter le client. Le luxe c'est ça et ça passe par de la relation et l'échange avec le client.

- Pensez-vous qu'une bonne gestion de la relation client peut suffire à fidéliser un client ?

- Non, il n'y a pas que ça. Ce n'est qu'une partie. Après, il y a aussi le renouvellement de l'offre produit, l'adaptation, la gestion des prix. Le premier critère de fidélisation, selon moi, restent le produit et l'offre. Après seulement, il y a toute la relation qui fait qu'on arrive à garder les clients et les séduire. Dans notre métier de luxe, où le segment de clientèle est moins large, il est important de gagner la confiance des clients, les valoriser et les fidéliser.

- Pensez-vous, au sein de Lenôtre, avoir une stratégie pour fidéliser vos clients ?

- La stratégie n'est pas hyper développée. Au niveau du traiteur, elle repose sur des invitations et des attentions particulières à certains moments de l'année. Sur les boutiques, ils ont d'autres leviers avec des cartes fidélités. Indépendamment, c'est à chaque commercial, d'entretenir son portefeuille client en les appelant et en entretenant une relation de confiance.

- Tenez-vous compte des retours des clients après les prestations pour améliorer le processus de fidélisation ?

- Nous avons une démarche qualité où nous renseignons les informations en cas d'incidents. Systématiquement lorsque nous avons un mécontentement nous le gérons. Ce que nous ne faisons pas suffisamment c'est envoyer un questionnaire sur sa satisfaction. Nous le gérons individuellement de manière assez poussée mais après nous n'avons pas de procédures vraiment définies. De mon point de vue, je trouve que dans le milieu du luxe, cela peut être irritant d'avoir un questionnaire à remplir. Je pense que le luxe est plus dans la relation que dans un questionnaire.

- Selon vous, y-aurait-il un axe, une recommandation à faire pour fidéliser d'avantage ?

- Il est possible de proposer des invitations plus régulières aux clients. Nous pourrions passer plus de moments privilégiés avec nos clients pour qu'il y ait une vraie relation qui aille au delà de la relation client-fournisseur. Nous essayons déjà de le faire aujourd'hui, même si ce n'est pas assez car nous sommes débordés par l'activité. Un vrai réseau dans le luxe ne peut se construire que comme cela et pas avec des choses formatées.

- Le thème suivant de notre entretien va porter sur les nouvelles technologies. A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies ?

- Tous les jours.

- Quels sont, selon vous, les principaux avantages à utiliser ces outils ?

- C'est la rapidité, la flexibilité, l'image. C'est de plus en plus facile à utiliser, de plus en plus convivial et c'est dans la réactivité. Par exemple, lors d'un voyage j'ai pu réserver au jour le jour mes hôtels grâce aux applications disponibles sur le téléphone mobile.

- Dans le cadre de votre travail, de quelle manière les nouvelles technologies vous simplifient-elles la vie ?

- Internet nous nourrit beaucoup sur des idées et sur les contacts. Je pense que ça n'a pas révolutionné notre métier car nous avons tout de même un métier artisanal qui demande du temps. CEGID, notre logiciel chez Lenôtre, est un outil informatique qui pourrait être amélioré et être plus rapide mais on ne pourra jamais l'éviter. La richesse de la maison Lenôtre c'est la rigueur, le fait que tout soit cadré et pour cela tout doit passer dans un logiciel de gestion comme CEGID. Après, il serait possible d'avoir une autre façade, mais derrière, il faut conserver un logiciel comme celui-ci qui permet beaucoup de rigueur. En revanche, en termes de présentations d'offres, les nouvelles technologies ont tout changé. C'est très important, car aujourd'hui, les clients recherchent une offre beaucoup de visuels et de sur-mesure.

- Pourriez-vous vous passer, aujourd'hui, de l'utilisation des nouvelles technologies ?

- Non.

- Le dernier thème de notre entretien porte sur la personnalisation. Comment pouvez-vous définir la personnalisation ?

- La personnalisation c'est répondre à une attente du client très personnelle dans tous les domaines. Le client doit avoir la sensation que tout est sur-mesure pour lui. En revanche, pour nous les professionnels, l'intelligence c'est d'avoir des bases de données qui permettent de ne pas trop aller dans le sur-mesure en interne et de personnaliser pour le client sans trop nous désorganiser. Il faut faire croire au client qu'il est unique mais avec une offre qu'on essaye de standardiser. La personnalisation ça peut être mettre les initiales du client sur un gâteau alors que le sur-mesure c'est créer un gâteau pour lui.

- Pensez-vous que la personnalisation est présente au sein du secteur du luxe ?

- Oui la personnalisation est forcément plus présente au sein de ce secteur là. C'est ce que le client recherche et il est prêt à payer pour ça. Il y a 20 ans, le client venait chercher un produit haut de gamme mais sans personnalisation car ce marché existait peu ou pas dans notre domaine. Aujourd'hui, nous

sommes vraiment dans la personnalisation et le client n'existe que par ça. Et c'est d'ailleurs ce qui est difficile pour nous. Avant c'était plus simple en termes de gestion car nous restions dans la gamme créée.

- Y-a-t-il, selon vous, des contraintes à mettre en œuvre la personnalisation ?

- Oui, car on sort des différents processus comme par exemple nos processus de fabrication d'une fiche technique, de quelque chose de bien établi et de ce qui est bien compris par les équipes. Pour personnaliser, il faut s'assurer que ce soit bien compris par les différentes équipes, bien maîtrisé en termes de coûts et donc oui c'est plus difficile.

- Selon vous, est-ce que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé ?

- Oui car c'est du temps et le temps c'est de l'argent.

- Pour vous, qu'est ce qui va être le plus déterminant dans le choix d'un client : un prix concurrentiel ou un établissement qui propose des prestations personnalisées ?

- Tout va dépendre du client. Nous sommes confrontés aujourd'hui à plusieurs situations. Cependant lorsque l'on s'adresse à Lenôtre, on sait qu'il y aura toujours une notion de qualité minimum garantie. Mais vous avez le client qui va absolument vouloir un prix bas. Dans ce cas, nous irons jusqu'à un certain stade mais nous n'irons pas en dessous, même pour remporter un marché aussi important soit-il. Ce type de client se situe souvent dans notre pôle sport ou est issu des grands événements et dès qu'on manipule du volume, le prix va devoir diminuer. En revanche, pour une autre tranche de clientèle et notamment la clientèle d'été, l'essentiel est le sur-mesure. Ils recherchent avant tout la qualité et le produit unique. Dans ce cas, le prix est moins important. Chacun a ses critères.

- Qu'est-ce peut apporter la personnalisation aux clients ?

- Cela va dépendre du client, mais le client voudra toujours qu'on colle à son image. Par exemple, pour un lancement de parfums, la marque de luxe voudra un prestataire qui va se fondre dans l'image qu'elle a envie de donner, qui va surprendre ses invités. Par ailleurs, la clientèle d'été va vouloir être valorisée et attirée par ce qui brille, par des produits chers. Chacun a des attentes très différentes et il y a plusieurs segments de clientèle dans le luxe. Là est toute la difficulté de notre métier, nous ne travaillons pas pour un seul type de clientèle mais il faut savoir s'adapter à divers besoins, d'où l'écoute qui est très importante.

- Pensez-vous que la personnalisation fait partie de la culture de l'entreprise ?

- Oui, aujourd'hui c'est ancré au sein de l'entreprise. Ça ne l'était pas il y a 20 ans. Progressivement de nouvelles équipes et stratégies ont été mises en place pour aller d'avantage sur le sur-mesure. Nous le voyons avec les nouvelles collections qui évoluent.

- Au sein de votre poste, comment pensez-vous impacter sur le processus de personnalisation ?

- Par de l'écoute et de la créativité.

- Pensez-vous que la personnalisation soit liée aux différents services d'une entreprise ?

- Le commercial est un assembleur : il doit comprendre les attentes du client, avoir l'idée et doit aller ouvrir les différents tiroirs pour construire (cuisine, service, loueurs de matériels). Cela veut dire qu'au-

delà de la créativité des chefs, le commercial a un impact énorme sur la conquête du client et sur le sur-mesure. Si nous faisons mal notre boulot, nous avons beau avoir les meilleurs produits, les meilleurs chefs, ça ne correspondra pas aux attentes du client.

- Pensez-vous que les différents prestataires avec lesquels nous travaillons pour l'organisation d'un évènement aient un impact sur le processus de personnalisation ?

- Oui un impact énorme. Les loueurs de matériel notamment. A l'époque, il y avait seulement deux gammes de vaisselles et de chaises. Le client venait acheter ce qu'il avait dans l'assiette et c'est là-dessus que tout était centré. Aujourd'hui, tout a évolué puisque ce qui compte va bien au-delà de l'assiette : c'est l'assiette et tout le concept de l'art de la table. Le choix en termes de vaisselles est très important aujourd'hui. Au-delà de ça, il faut aussi être imaginatif sur un mode de service et sur la mise en scène. C'est repousser les limites de plus en plus loin. Il faut noter que nos prestataires extérieurs travaillent aussi avec nos concurrents directs. Cela signifie que nos confrères peuvent proposer les mêmes gammes à leurs clients. En ce sens, l'ADN reste avant tout la gastronomie et le service et notre métier de restauration. Les prestataires ne viennent qu'enrichir ces éléments mais sont essentiels.

- Pouvez-vous me donner un exemple de prestation personnalisée que vous avez réalisé ?

- Récemment, nous avons fait une prestation au côté provençal et champêtre avec un assemblage de vaisselles Vintage. La gastronomie devait être très chic et provençale mais également raffinée, authentique, avec des produits de qualité. En général, la demande d'un particulier ou d'un professionnel n'est pas écrite, elle se fait par oral. En revanche, les appels d'offre sont formalisés, assez détaillés et il faut les interpréter comme nous pu le faire pour le Grand Prix de France. Pour chaque demande il faut se poser les bonnes questions pour que notre offre corresponde aux attentes du client. Il faut également proposer de l'originalité de façon à séduire les clients.

- Pensez-vous qu'au sein de votre entreprise la personnalisation puisse être améliorée ou simplifiée ?

- Oui. Avec internet, nous irons dans les années à venir toujours plus vers la personnalisation. Aujourd'hui, les clients vont chercher des idées en ligne et nous montre ce qu'ils veulent. Il ne faut pas que nous tombions forcément là-dedans car nous avons notre identité à conserver. Mais comme nous sommes dans le haut de gamme, nous ne pouvons pas tout refuser, notre rôle est de s'adapter en fonction de notre ADN et de ce que l'on maîtrise parfaitement. Il faudra donc aller plus loin dans le sur-mesure en maîtrisant nos coûts. La difficulté est de gérer cette personnalisation avec beaucoup de précaution.

- Pensez-vous que les nouvelles technologies puissent permettre d'améliorer le processus de personnalisation ?

- Oui sur nos présentations d'offres avec du graphisme, des choses où l'on peut être plus dans le virtuel, sur des choses plus abouties que ce que l'on fait aujourd'hui. Malgré que nous ayons déjà certains supports, le catalogue papier c'est fini et il faut aller plus dans le virtuel et la 3D. Aujourd'hui, l'image remplace le texte et les clients n'ont plus envie de passer du temps à lire des devis de 20 pages. Nous allons devoir progresser d'où l'idée d'un site internet.

- Nous pouvons voir une forte tendance à la personnalisation en ligne. Pensez-vous que la participation du client au processus de personnalisation soit importante aujourd'hui ?

- Si la personnalisation est maîtrisée ce n'est pas compliqué. Dans notre secteur de l'alimentaire c'est en revanche plus complexe car il y a beaucoup d'éléments qui rentrent en compte. Mais il est vrai que nous pourrions pousser la personnalisation dans ce sens. Par exemple, nous avons chez Lenôte un vrai savoir-faire, une vraie compétence et réputation sur les pièces montées qui n'est pas assez valorisé et assez visible. Les catalogues ne permettent pas de convaincre suffisamment les clients car ce n'est pas du sur-mesure. Ils préfèrent aller sur internet, récupérer des images de pièces montées et dire « voilà, c'est ça que je veux ». Le problème est qu'on ne peut pas toujours répondre positivement à ces demandes car une photo n'est pas toujours représentative de la réalité et le montage de la pièce montée n'est pas forcément fiable. L'idée serait d'avoir un site internet qui permet une personnalisation en ligne comme nous pouvons le voir aujourd'hui quand nous achetons une voiture. L'idée serait de dire au client de se rendre sur un site internet afin de créer sa propre pièce montée : il pourrait choisir une forme de gâteau, son contenu, une couleur et ses décors tels que des perles ou des fleurs. L'idée est de laisser travailler le client pour lui donner l'impression que c'est lui qui fabrique. Bien sûr, après il faudrait que derrière il y ait des process et que tout cela soit bien suivi. Mais cela nous ferait gagner un temps fou car la relation client prend du temps. Il y a donc certainement de nouveaux supports à créer avec de l'image, qui seraient plus parlants pour les clients et que nous aideraient beaucoup plus dans la réalisation.

- Donc selon vous, la création d'un outil en ligne permettant au client de participer à son processus de personnalisation peut-être intéressante ?

- Je pense que laisser tout faire au client, c'est difficile. On ne peut pas dire au client « vous construisez votre réception » car sinon nous n'aurions plus de raisons d'être et c'est trop compliqué. Ce n'est pas un logiciel qui pourrait faire tout car il y a trop de paramètres. Et même si c'est réalisable, il faudrait poser pleins de questions au client et ça serait lourd pour lui. Je pense que laisser créer au client sa propre réception, c'est compliqué. En revanche, pour des choses plus simples tels qu'un cocktail ou des salons, il y a certainement des choses à faire. Par exemple pour un salon, plutôt que d'avoir un contact client et de passer du temps à échanger avec lui, il pourrait cliquer en ligne et choisir ses pièces cocktail. Je pense qu'à partir du moment où l'on fait rentrer du service, du personnel et de la location de matériel, ça devient plus critique. Un logiciel ne peut pas gérer tout cela car il y a trop de contraintes autour. Si ce n'est que de l'alimentaire, alors oui c'est certainement faisable. C'est entre autre ce que nous faisons pour les boutiques Lenôte mais il est vrai que nous pourrions le développer pour les activités traiteur.

- Pensez-vous que pour tout ce qui touche à la personnalisation, il faut tout de même avoir ce contact humain et cet échange en direct avec le commercial ?

- Oui je pense. Par exemple, en ce qui concerne la partie location de matériel liée à notre activité. Nous passons beaucoup de temps à faire du sur-mesure en fonction de ce que le client veut. Alors pourquoi le client ne pourrait-il pas choisir directement sur un site, ce qu'il veut, selon ses envies et grâce à des visuels ? Il pourrait faire son assemblage. Certes il y passera du temps, mais cela lui fera plaisir car il aura l'impression de créer sa propre réception. Après c'est à nous de le conseiller et de lui dire combien cela va lui coûter. Je pense qu'il y a des phases pour lesquelles les outils technologiques puissent être intéressants. En revanche, le haut de gamme et le sur-mesure demanderont toujours de l'humain. Il faut donc du temps et quelqu'un d'expérience qui est de bon conseil. Par contre, il y a des choses qui peuvent être haut de gamme et se gérer sur un logiciel. Nous y viendrons, nous n'aurons pas le choix mais la difficulté sera aussi de respecter des délais car l'on fait un métier de bouche où derrière il y a des produits, de la fabrication. La marge de progression est énorme.

- Pour conclure, quelles sont selon-vous les stratégies principales pour répondre au besoin de personnalisation aujourd'hui ?

- Ce qui est essentiel, ce sont les compétences humaines. Le luxe que l'on fait avec nos équipes ici, ne sera pas le même chez un autre traiteur. Il y aura une approche client différente et un professionnalisme différent. C'est la base, il faudrait que ça reste la base de la maison et que ça passe par l'humain avant tout. Après, je pense qu'il ne faut pas trop se diversifier car le risque est d'avoir trop d'offres produits et on s'y perd et la gestion devient très compliquée. Mais il faut réussir à se renouveler. Trouver cet équilibre n'est pas facile. Il faut donner la sensation au client qu'il a accès au sur-mesure sans trop complexifier tout le processus.

- Pensez-vous que la personnalisation soit toujours d'actualité dans les années à venir et continue à satisfaire la clientèle ?

- C'est comme la mode nous suivons des tendances et on ne sait jamais quelles seront les tendances de demain. Peut être que demain, le luxe sera de revenir à la simplicité absolue. A force de pousser toujours plus loin, on n'y arrivera plus et il sera difficile de faire encore plus original. Nous sommes soumis à une autre contrainte qui est que dans ces moments-là, nous avons moins de compétences notamment dans le service. Au sein de la maison Lenôtre, nous avons du personnel compétent qui s'occupe de cela. Ce personnel est en relation permanente avec des maisons de luxe qui elles-mêmes créent les tendances et les envies du consommateur de demain. Notre succès vient de là et notre identité parisienne fait que l'on est au cœur de cela. Tout le luxe à la française part de Paris.

- Pensez-vous que l'organisation d'évènements puisse être complètement dématérialisée ?

- Pour certaines choses simples oui, mais par pour le reste. Nous faisons un métier où l'on est là pour donner du plaisir, ce plaisir passe par la finalité qu'est la réception mais aussi par la préparation. Il faut qu'il y ait du plaisir à préparer tout ça, de l'envie, du rêve. Si on peut le recréer avec les nouvelles technologies sur internet, pourquoi pas ? Mais pour tout c'est compliqué. Par exemple, lorsque l'on fait des dégustations avec un client, c'est un moment privilégié et on a beau avoir les plus beaux visuels, cela ne suffit pas. C'est un métier de services où il y aura toujours de l'échange et un contact humain. C'est aussi un métier de tradition où l'on n'a pas autant évolué avec les nouvelles technologies que d'autres métiers car c'est un métier d'artisanat. Il faut comprendre qu'on évoluera mais moins vite que d'autres secteurs. »

Annexe F – Retranscription entretien Professionnel 3

Date : Le 6 Juin 2018

Durée : 53min39

« - Pouvez me présenter votre parcours professionnel ?

- J'ai un bac technologique hôtelier, un CAP service ainsi qu'un BTS en Hôtellerie-restauration. Je suis partie à la suite de mon BTS 16 mois aux états unis où là j'ai fait du banqueting et où j'ai été serveuse et manager d'une pizza place. Après les états unis, j'ai travaillé 16 ans en Suisse dont la moitié en hôtellerie 5 étoiles où j'ai commencé barman puis coordinatrice F&B et responsable événementielle. Lorsque je suis tombée enceinte j'ai eu une réorientation professionnelle, j'ai voulu apprendre le management donc j'ai travaillé pour la chaîne des restaurants Manora. Aujourd'hui, je suis chef de projet au sein de la maison Lenôtre.

- Pourquoi vouloir vous réorienter dans le traiteur ?

- C'est une belle opportunité qui m'a été proposée. Le principal critère pour moi est le luxe car c'est ce qui nous laisse la possibilité de faire de très belles manifestations car l'on a du budget et c'est ce qui m'intéresse énormément. Aujourd'hui, je suis sur site. L'objectif est de développer et de promouvoir l'établissement. C'est assez différent du traiteur pur où l'on se déplace à chaque fois. J'ai peut être une approche différente par rapport au produit et à la clientèle. D'ailleurs nous travaillons énormément avec des packages car nous avons un profil ciblé par rapport à notre environnement.

- Selon vous, comment Lenôtre se démarque de la concurrence ?

- Par sa notoriété, par son savoir-faire, sa maîtrise, son expérience et le fait de maintenir un travail d'artisanat avec des corps de métiers bien distincts.

- Considérez-vous que Lenôtre se situe dans l'univers du luxe et du haut de gamme ?

- Oui je pense que nous sommes en mesure de répondre à cette demande là. Par rapport au fait que l'on ait les compétences, le savoir-faire, la maîtrise et que nous savons nous entourer des prestataires à la hauteur. Aujourd'hui, nous ne sommes pas seuls et nous travaillons en synergie avec d'autres sociétés et je pense que c'est ce qui fait notre identité. Nous ciblons des gens qui nous tirent vers le haut.

- Le premier thème de notre entretien porte sur l'univers du luxe et de la restauration gastronomique. Comment définissez-vous le luxe et à quoi l'associez-vous ?

- Selon moi, le luxe c'est l'argent et qui dit argent dit liberté d'action. Le luxe c'est également l'exigence et la réussite.

- Selon vous, quels vont être les critères pour reconnaître un établissement de luxe ?

- L'image, le personnel à qui l'on s'adresse lors de la prise de contact, la réponse que l'on donne au client et la rapidité d'action avec les moyens qui sont mis en œuvre.

- Quelles sont selon vous les attentes des clients de l'univers du luxe ?

- Ils vont chercher la différence, l'exceptionnel, la personnalisation et le meilleur. Ils voudront toujours faire plus que les autres. Ils ne vont pas se contenter de quelque chose de fabuleux, il faudra mêler l'exceptionnel à la qualité.

- Qu'est-ce que vous évoque la gastronomie ?

- La gastronomie c'est le bien manger et le beau manger. C'est un plaisir de tous les jours. Bien sûr la gastronomie a aussi un rôle alimentaire, c'est se nourrir qui est la base de la vie.

- Y'a-t-il selon vous un lien entre luxe et gastronomie ?

- Pas forcément. Dans notre secteur d'activité oui mais pas seulement. Il est possible de faire du très bon sans être dans le luxe. Le luxe c'est le bon, associé avec du beau, associé avec des moyens exceptionnels. Le luxe c'est un tout, ce n'est pas uniquement la gastronomie.

- Avez-vous déjà mangé au sein d'un restaurant gastronomique ?

- Oui tout à fait.

- Quels ont été vos souvenirs de cette expérience ?

- Des souvenirs bien marqués car il y a un plaisir des yeux mais aussi une explosion de saveurs. J'ai fait plusieurs restaurants étoilés et j'ai été à chaque fois surprise par les accords d'association de mets que je n'aurais jamais imaginé faire. C'est bon, c'est parfaitement équilibré. Pour moi, c'est presque de la chimie et des métiers d'artistes.

- Voyez-vous une différence au niveau du service dans ce genre d'établissements ?

- Oui complètement. Par rapport à la qualité du service et le nombre de personnes qui vont vous entourer. Aujourd'hui, si l'on veut servir un met d'exception, il faut qu'il y ait quelqu'un pour le mettre en avant et en valeur. Ce qui est frappant dans le luxe c'est que le personnel est essentiel. Il faut du staff compétent, la personne au bon endroit au bon moment, un maître d'hôtel, un sommelier, un serveur, un maître fromager, chacun a son rôle. Plus l'on va monter dans le luxe, plus il y aura des produits spécifiques et du personnel spécifique.

- Le deuxième thème de notre entretien est la gestion de la relation client et la fidélisation. Comment définissez-vous la relation client ?

- Selon moi, la relation client c'est l'essentiel. Sans client on n'existe pas. Pour moi, un client c'est tout aujourd'hui. Notamment aujourd'hui avec une concurrence qui est très accrue. Le client c'est le cœur de cible.

- Selon vous, c'est quoi une bonne gestion de la relation client ?

- C'est bien comprendre ce que veut le client, cibler ses attentes et savoir si nous communiquons de la bonne manière par rapport à ses attentes. Pour moi, c'est savoir qui il est et savoir s'il a bien compris qui nous sommes et à partir de là faire un travail sur-mesure.

- Comment pensez-vous agir, à travers votre poste, sur cette gestion de la relation client ?

- Pour tout ce qui est clientèle individuelle, par exemple pour les mariages, nous allons avoir un gros débit de demande provenant des différents profils. A ce moment-là, on ne va pas perdre de temps, on

va filtrer par un jet de plaquettes communes qui va nous permettre de dégrossir. Sur la clientèle restante, il va y avoir ceux qui vont être intéressés et qui vont vouloir venir faire des visites. C'est alors qu'il faut comprendre à qui on s'adresse. Selon moi il y a donc différentes étapes : la réponse commune, l'accueil avec une rencontre où l'on fait un brief plus précis de la situation et ensuite le suivi pour voir si l'on rend dans le cadre.

- Selon-vous, est-ce que le contact humain et l'échange sont essentiels ?

- Oui c'est essentiel et même obligatoire. C'est ce qui fait notre métier aujourd'hui, nous sommes dans un métier de service et ça il ne faut pas l'oublier. C'est pour cela que faire avec des machines c'est bien, mais par contre notre métier est irremplaçable. Ce qui fera la différence c'est notre sensibilité, c'est de proposer ce qu'une machine ne sera pas capable de déceler et de proposer des solutions à chacun car il n'y a pas de règles générales. Chaque client c'est un dossier spécifique et unique dans le luxe, c'est ce qui fait la différence entre nous et un traiteur quelconque.

- Pensez-vous qu'une bonne gestion de la relation client peut suffire à fidéliser un client ?

- Complètement car tout est une question de feeling. Bien sûr, certains clients vont revenir car nous avons une certaine notoriété, mais selon moi, si on n'a pas le feeling, on n'a pas les marchés. Parfois il vaut mieux avoir des personnes un peu moins compétentes mais qui vont avoir le sens de l'écoute.

- Pensez-vous qu'au sein de Lenôtre, il existe une stratégie pour fidéliser ?

- Je pense qu'il y a un suivi des dossiers mais je ne sais pas si l'on peut considérer cela comme une stratégie pour fidéliser. Selon moi, la stratégie serait le suivi de la relation client, les relances, faire un cardex avec des fichiers clients que l'on va alimenter et suivre. Après je ne pense pas qu'il faut s'endormir sur notre notoriété. Je pense qu'il faut entretenir les relations et là je pense qu'il y a une stratégie de suivi d'entreprise qui existe.

- Tenez-vous compte des retours des clients ?

- Tout à fait. Ça peut-être des remarques pertinentes sur la façon de monter un dossier. Des feedbacks sur la manière dont on communique sur nos brochures. Il y a des fois où l'on peut réagir tout de suite en écoutant ce qu'on nous dit. Sur un évènement, un client peut nous donner ses retours et sur la prestation qui va suivre on va les prendre en compte pour s'améliorer. Aujourd'hui nous le faisons et celui qui ne le fait pas est dans le faux.

- Pensez-vous qu'il y a des axes à améliorer en termes de fidélisation ?

- Oui complètement. Pour fidéliser, je pense que nous avons besoin de temps. Cela veut dire qu'il faut que les commerciaux puissent avoir le temps de relancer leurs clients et c'est difficile aujourd'hui avec la multitude de demandes. La fidélisation est un travail de tous les jours.

- Pensez-vous que des cartes de fidélité ou un système de récompense pourraient être mis en place dans l'entreprise ?

- Je ne pense pas que c'est ce que les clients recherchent chez nous. Aujourd'hui, nous sommes dans le luxe et les clients ont les moyens donc l'argent ne va pas être un problème pour eux. Je pense que les clients ne seront pas sensibles à des offres, mais seront sensibles à une valeur ajoutée, à laquelle ils ne s'attendent pas. Par exemple, en rajoutant une prestation sur un évènement ou en offrant une bûche pour Noël. Dans le luxe, je pense que l'important c'est l'opportunité et la valeur ajoutée plutôt que la remise financière.

- Le troisième thème de notre entretien porte sur les nouvelles technologies. A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies dans le cadre de votre vie professionnelle et personnelle ?

- Tous les jours car on doit suivre le moment et être connecté. Aujourd'hui les nouvelles technologies sont indispensables et il serait possible de les développer au sein du job avec par exemple des présentations sur les iPad lorsque l'on fait des visites ou sur des simulations 3D.

- Quelles sont selon vous les principaux avantages à utiliser les nouvelles technologies ?

- C'est de pouvoir faire des présentations peu importe le contexte. Par exemple, sur un déroulé d'une soirée, si nous voulons présenter nos équipes avec les différentes tenues vestimentaires proposées. Les tablettes permettent de montrer les différentes options. C'est un gain de temps. Par exemple, si l'on veut vendre en plein hiver un mariage pour l'été, nous pouvons montrer des visuels du Park dans un contexte ensoleillé. C'est l'avantage d'être en direct avec le client, on peut argumenter avec un support commercial qui va être à la pointe et cela montre notre capacité d'adaptation et d'innovation. Les tablettes ne sont pas encore présentes mais vont bientôt arriver.

- Dans vos tâches quotidiennes, qu'est ce que vous pourriez réaliser plus rapidement grâce à l'utilisation des nouvelles technologies ?

- Les visites, les argumentations commerciales, faire les choses en direct, en instantané. Plus de rapidité, plus de synergie en se mettant immédiatement dans un contexte. Provoquer l'effet Waouh.

- Pensez-vous pouvoir vous passer de l'utilisation des nouvelles technologies ?

- Non clairement pas, nous sommes dans une ère nouvelle où l'on supprime tous les supports papiers. En revanche, je pense qu'il faut aussi défendre qui nous sommes, car c'est important d'avoir les deux. Mais développer les technologies modernes c'est important aujourd'hui car on manque de visibilité.

- Le dernier thème de notre entretien porte sur la personnalisation. Comment définissez-vous la personnalisation ?

- C'est du sur-mesure. C'est être à l'écoute, cibler les objectifs, répondre à une demande et faire de l'exceptionnel. Personnaliser pour moi c'est avoir un produit pour un profil.

- Pour vous, existe-t-il une différence entre sur-mesure et personnalisation ?

- Oui car le sur-mesure va être dans la haute couture, le détail, sur un budget plus précis et nécessitera plus de temps. La personnalisation sera avant le sur-mesure, c'est cibler les besoins et s'adapter.

- Pour vous, est ce que la personnalisation est présente au sein du secteur du luxe ?

- Dans le luxe, oui obligatoirement. Après dans d'autres secteurs elle pourra y être mais pas systématiquement. Mais oui je pense que nous personnalisation à chaque fois.

- Pensez-vous que les clients recherchent aujourd'hui forcément une offre ou un service personnalisé ?

- Oui car les gens du luxe veulent se sentir uniques et exceptionnels. Nous le voyons aujourd'hui avec l'insistance des dossiers où les clients veulent tout, tout de suite. Ils veulent avoir le sentiment que l'on soit là pour eux. Dans mon cadre de travail, je peux personnaliser sur un contexte bien précis, la gastronomie vient seulement en complément. Par exemple dans l'hôtellerie, lorsque les clients viennent

dans un palace c'est parce que cet établissement à quelque chose de plus qu'un autre et parce qu'il va répondre à tel fantasme ou telle attente. Ensuite le reste c'est vraiment tout ce qu'on va rajouter c'est-à-dire le temps que l'on va passer à les écouter et à créer un événement exceptionnel. Selon moi, ça c'est tout ce que la robotique ne fera jamais. La robotique peut permettre de personnaliser mais il n'y a pas l'âme et le sentiment que peuvent transmettre les hommes. Les clients ont besoins d'être flatté et je pense qu'il n'y a que dans le luxe qu'on a le temps de le faire. Dans un établissement moins luxueux, on va enchaîner les rendez-vous les uns derrière les autres sans prendre le temps de se déplacer pour un client. L'essentiel est donc de personnaliser ou du moins de donner l'illusion au client que c'est du sur-mesure.

- Pensez-vous qu'il y a des contraintes à mettre en œuvre ce processus de personnalisation ?

- Oui car la personnalisation va demander du temps et le temps nous ne l'avons pas toujours. Mais une fois que l'on a trillé les informations, nous personnalisons malgré tout. Par exemple, au sein du Park Lenôtre, nous faisons un filtre de base en diffusant à grande échelle et c'est seulement lorsque l'on revient vers nous et qu'il y a un intérêt de la part du client que l'on peut commencer à personnaliser. Il faut filtrer, écouter et répondre intelligemment.

- Pensez-vous que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé ?

- Bien sûr car c'est du temps et le temps c'est de l'argent. Lorsque l'on passe x heures sur un dossier, c'est x euros. Bien que la fidélisation soit importante, il faut que le nombre d'heures soit rentable. Oui il faut personnaliser mais pas à n'importe quel coût, à n'importe quel prix et de n'importe quelle manière. Il faut encadrer et on ne peut pas toujours dire oui.

- Selon vous, qu'est ce qui est le plus déterminant dans le choix des clients : un prix concurrentiel ou une prestation personnalisée ?

- La personnalisation avec le savoir-faire. Aujourd'hui, je considère que si les clients viennent chez nous c'est qu'ils ont déjà un budget et ce qui fera la différence entre la concurrence et nous c'est la manière dont on va savoir répondre et dont on va savoir personnaliser.

- Selon vous, est-ce que la personnalisation fait partie de la culture de l'établissement ?

- Oui. C'est pour cela qu'aujourd'hui, il est important d'avoir dans nos entreprises des personnes avec tout niveau d'expérience qui permettent de s'appuyer sur un savoir-faire avec des méthodologies de travail. Il faut travailler vite mais bien.

- Pensez-vous que cette demande de personnalisation ait toujours existée ou est-elle de plus en plus présente aujourd'hui ?

- Même si elle a toujours existée, je pense que les mœurs et les mentalités ont changé donc je crois qu'elle est de plus présente. Aujourd'hui les personnes veulent de l'exceptionnel et du jamais vu. Et c'est là que dans le luxe il est nécessaire de se distinguer. Par exemple, un hôtel de luxe doit être capable de repeindre une chambre pour un client. Je pense qu'avant les gens venaient dans le luxe pour un cadre et un savoir-faire, pour une ambiance alors qu'aujourd'hui le client veut tout ces éléments additionnés à de l'exceptionnel et du jamais vu.

- Pouvez-vous me donner un exemple de personnalisation que vous ayez mis en œuvre ?

- Par exemple, j'ai travaillé dans un hôtel 5 étoiles où nous avons voulu répondre à la demande de l'équipe de France junior de football en Suisse. Nous avons fait le choix stratégique de personnaliser

notre offre en bloquant notre hôtel, en mettant un quota de chambre et en proposant, à l'aide de diététiciens, une gastronomie adaptée au régime spécifique de ces clients. Un autre exemple est que nous faisons régulièrement des manifestations casher ou halal et je ne suis pas sûre qu'aujourd'hui tous les traiteurs soient capables de faire cela. Dans une réception, il arrive parfois que nous faisons 3 menus végétariens, 3 menus halals et trois menus sans gluten. Les clients exigent aujourd'hui des menus spécifiques avec des mets travaillés et raffinés et cela demande un savoir-faire, une maîtrise, du temps et de l'argent.

- Pensez-vous que pour personnaliser une bonne gestion de la relation soit suffisante ?

- Non je ne pense pas car derrière il faut que ça suive. Il n'est pas possible de personnaliser seul. La personnalisation passe par la gestion de la relation client faite par le commercial. Mais elle passe avant tout par des équipes ou des partenaires qui permettent de réaliser ce qui a été vendu. La personnalisation est un travail qui se prépare en amont et il faut demander aux services de production de s'adapter. Bien sûr, tout ce qui est nouveau est dérangeant car ça demande du temps. Par exemple, j'ai eu le cas dans un hôtel où les clients voulaient une prestation casher et où il fallait bénir les cuisines. Sachant qu'il fallait aussi continuer à produire pour les clients de l'hôtel, la cuisine a été partagée en deux.

- Pensez-vous que la qualité du travail des différents prestataires puisse avoir impact sur la personnalisation ?

- Oui bien sûr. La personnalisation passe autant en interne par notre savoir-faire qu'en externe avec les prestataires. Les prestataires interviennent sur le matériel, la décoration, l'animation. Evidemment, si nous nous donnons les moyens de créer un évènement avec un positionnement haut de gamme, il ne faut pas se loucher à côté. Par exemple, aujourd'hui, nous demandons à nos clients, que tous les prestataires extérieurs choisis par le client soient annoncés au préalable. Nous avons la possibilité de refuser un prestataire si l'on considère qu'il ne répond pas à nos standards. Cela m'est arrivé dans un hôtel 5 étoiles, pour un mariage, où les clients ont voulu faire faire la sangria par un membre de leur famille. Cela a été une catastrophe autant en termes d'hygiène, que de présentation, que de quantités et le problème est que les 150 invités du mariage ne savaient pas que la sangria ne provenait pas de notre établissement mais d'un membre de la famille des clients. Ce genre de problèmes a un impact direct sur l'image de marque et il est donc primordial de pouvoir les contrôler et les maîtriser.

- Comment pensez-vous que la personnalisation puisse être améliorée au sein de l'entreprise ?

- Je pense qu'il faut un encadrement spécifique sur des profils juniors et pour les nouveaux collaborateurs qui arrivent. Je pense que quand nous arrivons dans une nouvelle société nous n'avons pas tous les paramètres en main et je pense que l'on pourrait améliorer la personnalisation avec un encadrement en ne laissant pas quelqu'un de seul sur un dossier mais plutôt en l'accompagnant et en l'encadrant. Le problème des sociétés aujourd'hui est que nous voulons aller vite au début et que nous perdons ensuite 2 ou 3 mois à former car nous n'avons pas pris le temps de le faire dès le début. Je pense donc que nous pourrions d'avantage encadrer les nouveaux collaborateurs et les profils juniors mais également entretenir la formation en interne des collaborateurs en faisant des piqures de rappel régulières. La concurrence est présente et il faut savoir se remettre en question.

- Pensez-vous que les nouvelles technologies puissent permettre d'améliorer le processus de personnalisation ?

- Complètement. La formation pourrait par exemple passer par un système intranet de formation où les collaborateurs se forment à leur rythme et quand ils le veulent. Je pense qu'il n'y a que les technologies

modernes qui peuvent répondre à cette demande-là. Récemment, nous avons eu en interne une formation de sécurité avec de la réalité virtuelle où nous nous trouvions au sein d'une cuisine. Les nouvelles technologies peuvent être utilisées de la même façon pour les clients. Par exemple, si un client est à distance, il pourrait visiter notre site grâce à la réalité virtuelle ou au 3D sans se déplacer. Nous pourrions proposer aux clients de se plonger au sein d'un mariage au Park à Mougins ou encore à la villa Ephrussi en intégrant des buffets et des prestations Lenôtre. Ce sont des choses actuelles qu'il serait intéressant de développer.

- Pensez-vous que la participation du client soit importante aujourd'hui ?

- Je pense que oui et non car un client du luxe venant chez nous doit avoir l'envie de rencontrer quelqu'un. Lorsqu'un client a les moyens de se payer du Lenôtre, je pense qu'il a besoin d'être guidé et je ne pense pas qu'il est envie de choisir tous les éléments de sa prestation seul. En revanche, je pense que cela peut s'adresser à une certaine clientèle individuelle, pour un mariage par exemple. Je pense que si l'on veut mêler luxe et personnalisation, c'est bien de faire participer le client car ça peut être un plus mais il ne faut pas se contenter que de cela car les clients apprécient le contact humain. En revanche, il serait possible de mêler une personnalisation internet avec une réalité virtuelle avec du 3D, ce serait une véritable simulation et projection pour le client. Il pourrait assembler et faire un puzzle numérique en se projetant.

- Pensez-vous que la création d'un site en ligne impliquant le client au processus de personnalisation dans la création d'un évènement puisse être intéressante ?

- Je pense qu'il faudrait faire un site avec un montage sur-mesure : choisir un lieu, choisir au sein de ce lieu le type d'évènement et faire un puzzle de façon à se projeter ensuite grâce au 3D dans un évènement avec tel ou tel buffet. Le site pourrait permettre de mettre en avant les lieux Lenôtre, de montrer aux clients des visuels et de leur donner l'envie de venir. Cette projection peut convaincre les clients de choisir les différents éléments et d'en tirer un premier budget. Par exemple, « aujourd'hui, pour un mariage de x personnes, au Park, avec telle ou telle prestation, cela vous reviendra à un budget de x euros. » Cela peut avoir du sens, après tout le détail devra passer par nous.

- Pour conclure sur ce sujet, quelles sont pour vous les principales stratégies pour personnaliser ?

- Pour personnaliser il faut un savoir-faire avec une formation du collaborateur avec plusieurs vecteurs. Le vecteur communication interne et externe, ensuite la communication verbale et ensuite la communication visuelle à travers des images.

- Pensez-vous que la demande de prestations personnalisées soit toujours d'actualité dans les années à venir ou pensez-vous que ces demandes vont s'estomper ?

- Oui, ce sera d'actualité dans les années à venir, et ce plus que jamais. Les clients en ont assez de voir la même chose. Il faut personnaliser et proposer des choses uniques car chacun a des attentes différentes. A part bien sûr pour des soirées d'entreprises où les clients veulent des prestations de luxe mais plus classiques, où l'on ne personnalise plus vraiment. Chez Lenôtre, je pense que l'on personnalise déjà énormément même si l'on pourrait personnaliser encore plus grâce à la technologie moderne et à la réalité virtuelle.

- Pensez-vous qu'à l'avenir, l'organisation d'évènements puisse être totalement dématérialisée dans le sens où il n'y aurait qu'une participation des clients et plus de contact humain ?

- Non je ne pense pas car aujourd'hui ce qui fait notre métier et notre force c'est le service et le service c'est la personne. C'est en tout cas ma vision du métier. C'est pour cela qu'aujourd'hui, Lenôtre a un savoir-faire qui est reconnu. En ayant beaucoup travaillé à l'étranger, je sais qu'en France, nous accordons beaucoup d'importance au métier et au service. Nous sommes passionnés, à l'écoute des gens et l'on sait répondre. C'est ce qui fait qu'aujourd'hui on a lieu d'être et c'est aussi pour cela que Lenôtre fait des écoles car nous savons et voulons personnaliser. C'est aussi ce qui fait que de la personnalisation nous pouvons basculer vers du sur-mesure. »

Annexe G – Retranscription entretien Professionnel 4

Date : Le 6 Juin 2018

Durée : 46min52

« - Pouvez me présenter le secteur d'activité dans lequel vous travaillez aujourd'hui ?

- Je suis principalement en charge du segment corporate c'est-à-dire en charge des demandes des entreprises. Plus particulièrement je m'occupe des congrès au Palais des festivals et aussi des évènements (dîners de gala et journées d'étude) organisés par les entreprises et quand il me reste un peu de temps je gère quelques évènements privés.

- Pouvez-vous me décrire les services proposés aux clients au sein de votre établissement ?

- Nous travaillons essentiellement conformément aux cahiers des charges de nos clients ; nous faisons du sur mesure. Mais il est vrai que s'agissant des congrès au Palais des Festivals, les prestations se ressemblent : il s'agit de fournir les pauses petit déjeuner, déjeuner et après midi et régulièrement des cocktails apéritifs. Quant aux grands évènements de type dîner de gala, le schéma est souvent le même : il s'agit d'organiser un cocktail apéritif dans un premier temps puis un repas 3 plats assis. Il arrive de faire face à des budgets imposés, ce qui implique que je dois adapter ma proposition aux impératifs budgétaire qu'il s'agisse de nourriture, de boissons, de service ou même de matériel.

- Quelles sont selon vous les principales caractéristiques de votre établissement pour se démarquer de la concurrence (histoire, culture d'entreprise, image, distinction...)?

- Je pense que la force de la Maison Lenôtre c'est son histoire et sa réputation ; elle fait quasi partie du patrimoine français ! Et il y aussi une notion d'élite et de fierté recherchés par les clients car tout le monde ne peut pas s'offrir une prestation signée Lenôtre.

- Quel est votre rôle dans l'entreprise aujourd'hui et qu'est ce qui vous motive au quotidien ?

- Je suis surtout en charge des évènements au Palais des Festivals, c'est comme ma deuxième maison ; je gère toutes les prestations qui y ont lieu et donc tous les échanges avec mes clients mais aussi avec les équipes du Palais s'agissant de la partie logistique qui est loin d'être évidente. J'ai un rôle d'organisatrice générale d'un évènement mais je prends aussi beaucoup de temps avec mes clients dans le cadre de l'organisation de leur évènement dans un premier temps, puis sur le terrain afin de les rassurer et de leur apporter mon expertise pour que leur évènement se déroule le mieux possible. Ce qui me motive au quotidien... Mon équipe ! J'ai la chance de travailler dans un cadre de travail qui me plaît et avec des gens avec qui, en général, je m'entends bien. Ce qui me motive le plus c'est sur des 'vrais' appels d'offre ; quand je suis en concurrence avec d'autres traiteurs et que je dois sortir du lot pour être choisie. Je dois redoubler d'efforts et d'inventivité pour être choisie et quand ça fonctionne, c'est particulièrement satisfaisant.

- Considérez-vous que l'établissement dans lequel vous travaillez se situe dans l'univers du luxe ou du haut de gamme et pourquoi ?

- Oui, ne serait-ce que dans les prix que nous pratiquons ! Mais au-delà de ça, nous avons en place des standards de qualité, des cellules parisiennes s'agissant de la création ou encore de l'innovation. La

Maison Lenôtre est en perpétuelle recherche du mieux et du meilleur. Tout est mis en œuvre pour que quoi qu'il arrive nous puissions proposer à nos clients ce qu'il y a de mieux pour leurs événements.

- D'une manière plus générale, comment définissez-vous le luxe et à quoi l'associez-vous?

- Le luxe selon moi c'est surtout la qualité qu'il s'agisse de service, de vêtement, d'alcool. Et bien souvent, le prix le justifie par la suite.

- Quels sont selon vous les critères pour être reconnu comme un établissement de luxe ?

- La qualité, la disponibilité et l'irréprochabilité, voire la perfection. Et enfin, l'absence de limites car qui dit luxe dit argent et quand il n'y a pas de limites à l'argent il n'y a alors plus beaucoup de limites au luxe.

- Selon vous quelles sont les principales attentes des clients de l'univers du luxe ?

- S'offrir ce qu'il y a de mieux quand ils en ont envie qu'il s'agisse de service ou d'attributs.

- Qu'est-ce que vous évoque la gastronomie ?

- Paul Bocuse ! La gastronomie c'est tout un art, c'est du savoir-faire, beaucoup de connaissance, du respect et notamment le respect des produits, c'est presque du dévouement chez les vrais Chefs passionnés

- Selon vous, quel est le lien entre luxe et gastronomie ?

- La gastronomie s'associe au luxe quand elle consacre des produits nobles tels que la truffe, le homard, le caviar. La gastronomie classique s'attache à mettre en valeur des produits qualifiés de « classique ». Pour moi, normalement, la gastronomie ne s'associe pas au luxe parce qu'elle est accessible à tous, elle consacre un art mais un art qui s'apprend chaque jour à force de beaucoup de travail et aussi de passion. Donc je n'associe le luxe à la gastronomie que quand il s'agit de travailler des produits nobles.

- Avez-vous déjà mangé au sein d'un restaurant gastronomique et qu'est-ce qui vous a le plus marqué dans cette expérience ?

- Oui. En me rendant dans ce type d'établissements, je recherche la surprise et la qualité, je considère que je m'adresse à des professionnels pour réaliser ce que je suis incapable de faire. Je recherche aussi du plaisir parce que je suis très gourmande ! Quand l'expérience est réussie, ce qui marque c'est l'ingéniosité du chef et son inventivité ; mais aussi la maîtrise de ses classiques

- Comment définissez-vous la « relation client » ?

- La relation client doit se baser sur plusieurs choses selon moi : l'écoute, le respect, la disponibilité, l'accompagnement et enfin la satisfaction.

- Selon vous, qu'est ce qu'une bonne gestion de la relation client ?

- Je pense que la relation client se gère de la bonne manière lorsqu'elle est honnête et assidue, il faut savoir être disponible mais aussi ne pas se laisser marcher sur les pieds car l'on risque de perdre en considération face au client. Enfin, je pense que la notion de respect est fondamentale dans la relation client.

- Au sein de votre poste, comment agissez-vous sur la gestion de la relation client ?

- Je m'efforce d'être toujours disponible et à l'écoute ; mais dans mon segment comme environs 70% à 80% des clients reviennent d'une année à l'autre je dois les fidéliser et perpétuellement me renouveler dans mon offre, ce qui n'est pas toujours évident.

- Selon vous, une bonne gestion de la relation client peut-elle suffire à fidéliser un client ?

- Je pense qu'il y a déjà un bon bout de chemin de parcouru quand les critères cités précédemment sont bien respectés tels que l'écoute, le respect, la disponibilité et l'originalité. Mais je pense aussi qu'il faut impérativement que nous accompagnions le client tout le long de la relation c'est-à-dire le rassurer avant, pendant et après la prestation et il faut impérativement que le client soit satisfait des services que nous lui proposons.

- Au sein de votre établissement, avez-vous une stratégie pour fidéliser vos clients ?

- Nous n'avons pas de stratégies particulières en place dans la société. Nous avons une carte à jouer durant les périodes des fêtes de Noël car nous envoyons à nos clients des cartes de vœux personnalisées ainsi que certaines de nos spécialités tels que les chocolats et les macarons. Il nous arrive enfin d'accorder des remises pour fidéliser certains de nos clients.

- Tenez-vous compte des retours clients pour améliorer le processus de fidélisation ?

- Oui, nous tenons compte des retours clients et aussi des retours de nos Maîtres d'Hôtel qui sont sur prestation. Pour ma part, dans le cadre des salons, les prestations durent plusieurs jours donc je fais un point avec mon client à la fin du salon mais il arrive que le client oublie certaines choses ou ne pense pas à tout me dire. De ce fait, je récupère aussi les retours de nos maîtres d'hôtel qui ont pu être auprès du client chaque jour et donc ont pu récolter plus ou moins d'autres informations. Il y a une trame de document en place dans la société que chaque Maître d'Hôtel responsable doit remplir à chaque fin de salon.

- Y'a-t-il selon vous des axes à améliorer pour satisfaire d'avantage les clients et les fidéliser ?

- Pour ma part, je trouve que c'est déjà pas mal ; de plus je suis sur chacun des salons chaque jour afin de rassurer le client et de le fidéliser pour le futur donc je trouve que c'est déjà bien.

- A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies dans le cadre de votre vie personnelle et professionnelle ?

- Rarement dans ma vie personnelle et quotidiennement dans ma vie professionnelle.

- Quelles sont pour vous les principaux avantages à utiliser les nouvelles technologies ?

- Je n'en vois pas beaucoup mais je dirais peut être l'ouverture sur le monde ; les nouvelles technologies nous permettent de nous ouvrir sur le monde. Et dans le domaine professionnel plus particulièrement, cela facilite les échanges et le travail réalisé.

- Dans le cadre de votre travail, quelles tâches quotidiennes pourriez-vous réaliser plus simplement grâce à l'utilisation des nouvelles technologies ?

- Tout dépend jusqu'où peuvent aller les nouvelles technologies mais j'imagine qu'avec les nouvelles technologies nous pourrions perdre moins de temps sur notre logiciel à faire des devis, ou sur power point à faire des planches photos.

- Pourriez-vous vous passer de l'utilisation des nouvelles technologies dans votre vie personnelle et professionnelle ?

- Dans ma vie professionnelle absolument pas, c'est mon outil de travail. Dans ma vie personnelle il me serait bien plus facile de m'en passer !

- Pouvez-vous me donner une définition de la personnalisation ?

- La personnalisation au sens strict du terme correspond pour moi au fait d'ajouter quelque chose à un produit ou à un service existant.

- Selon vous, la personnalisation est-elle présente au sein du secteur du luxe ?

- Elle est présente et elle se doit de l'être selon moi car c'est ce qui peut nous différencier de la concurrence.

- Pourquoi selon vous les clients recherchent-ils une offre ou un service personnalisé ?

- Déjà parce qu'ils ont leurs propres goûts ou idées ; mais aussi peut être car ils souhaitent un service qu'ils ne trouveront chez personne d'autre. Je pense qu'il y a aussi la notion d'unicité à prendre en considération. Chaque client veut une expérience unique.

- Quelles sont selon vous les contraintes à mettre en œuvre un processus de personnalisation ?

- Pour moi les contraintes inhérentes à la personnalisation résident dans ce que cela implique en termes de charge de travail ; si nous écoutions certains clients, nous passerions des journées entières à ne nous occuper que d'eux. Or nous devons aussi toujours garder en tête nos objectifs et notre rentabilité. C'est pour cela qu'il faut essayer de fixer des limites car nous avons aussi des clients qui veulent l'impossible et il est parfois difficile de leur faire comprendre les choses. Par exemple, un client ne pourra jamais avoir une tarte aux fraises fraîches en décembre s'il en veut une de qualité tout simplement parce que ce n'est pas la saison.

- Pensez-vous que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé ?

- Oui, parce que la personnalisation implique de faire plus : de passer plus de temps, de se creuser un peu plus la tête, de faire des recherches, de se déplacer.

- Selon vous, qu'est ce qui est le plus déterminant dans le choix des clients : un prix concurrentiel ou une entreprise qui garantit une prestation personnalisée ?

- Pas facile.... Si je m'en tiens à mon segment, j'ai affaire aux deux possibilités : un client qui a un budget et qui veut un prix concurrentiel ; contre un gros client qui mise tout sur son salon et qui de ce fait va rechercher la personnalisation avant le prix.

- La personnalisation fait-elle partie de la culture de votre établissement ?

- Oui énormément, cela fait partie des points forts de notre maison : l'idée de vendre du sur mesure et de ne proposer aucune prestation standard. Nous travaillons toujours conformément à un cahier des charges précis et posons des questions précises pour proposer au client ce qui lui conviendra le mieux.

- Vos clients sont-ils à la recherche de prestations personnalisées ?

- Là encore, s'agissant de mon segment je répondrai oui et non... Il y en a pour qui la personnalisation est fondamentale. Par exemple avec la personnalisation de certaines choses avec le logo de l'entreprise et un code couleur conformément au logo de l'entreprise. Et il y en a qui me disent « je veux un cocktail, un 6 pièces je vous fait confiance, de toute façon Lenôtre ça ne peut être que de qualité ! » Donc je pense que dans le cadre de mon segment, j'ai 3 différents stades : Les clients qui veulent une prestation mais surtout que cette dernière entre dans leur budget. Les clients qui veulent une prestation Lenôtre car pour eux c'est synonyme de qualité et donc cela implique un certain tarif mais ils ne vont pas plus loin et nous font confiance car ils estiment que nous sommes des professionnels en la matière. Les gros clients qui misent tout sur une prestation et qui voudront donc qu'elle soit personnalisée conformément à ce qu'ils souhaitent et attendent.

- Cette demande a-t-elle toujours existée ou est-elle de plus en plus présente ?

- Ces 3 typologies de clients et de demandes ont, je pense, dans mon segment, toujours existées

- Comment mettez-vous en œuvre la personnalisation de l'offre et du service au sein de votre établissement et plus particulièrement à travers votre poste ?

- La personnalisation est mise en œuvre grâce à des échanges, des rdv, des tastings. A force de temps et de patience !

- Pouvez-vous me donner des exemples de prestations personnalisées réalisées au sein de votre établissement et me dire comment vous avez œuvré à cette personnalisation ?

- Dans le cadre de mon segment, la personnalisation se fait surtout afin de mettre en valeur le logo de l'entreprise Sans citer d'exemple particulier, il m'est déjà arrivé de personnaliser les tenues de nos maîtres d'Hôtel, des nappes, buffets, ou encore de la nourriture.

- Pour personnaliser, pensez-vous qu'une bonne gestion de la relation client soit suffisante ?

- La personnalisation découle du client et de ce qu'il attend. Donc je pense que la bonne gestion de la relation client est indispensable afin de personnaliser son service. Mais il faut aussi avoir les moyens optimaux de réaliser des prestations personnalisées. Au-delà de la relation client, quand vient le moment de l'évènement, il faut avoir la possibilité de réaliser de manière optimale toutes les personnalisations que le client a souhaité.

- Pensez-vous que la qualité du travail des différents prestataires d'un établissement puisse avoir un impact sur le processus de personnalisation ?

- Plus qu'un impact, c'est souvent l'élément clé ! Bien souvent, la personnalisation va au-delà des services fixes que nous avons au sein de la Maison Lenôtre. Nous pouvons personnaliser un menu avec l'aide de notre Chef mais par exemple, nous sommes incapables de personnaliser une décoration florale. Nous devons alors faire appel à d'autres prestataires et cela devient moins évident. Par exemple, si un client veut un sushiman professionnel qui fasse un show cooking avec des sushi particulier ou je ne sais quoi et que ce client se retrouve avec un sushi qui est tombé dans sa coupe de champagne parce que le sushiman a raté un mouvement cela va compromettre tout le succès de

l'évènement et de sa personnalisation. Nous nous devons de travailler avec des prestataires de qualité supérieure et en qui nous pouvons avoir confiance.

- Comment la personnalisation peut-elle être améliorée au sein de votre entreprise ?

- La personnalisation réside dans l'échange avec le client alors il faudrait peut être trouver un moyen de faciliter les échanges ou de perdre moins de temps lorsque par exemple nous ne parvenons pas à comprendre parfaitement les attentes d'un client et que sommes 'à côté de la plaque'.

- Pensez-vous que les nouvelles technologies puissent permettre d'améliorer le processus de personnalisation ?

- Je pense qu'elles peuvent nous faire gagner du temps et donc contribuer à l'amélioration du processus de personnalisation.

- Selon vous, est-ce que la participation du client au processus de personnalisation est-importante aujourd'hui ?

- Elle est fondamentale mais elle est à limiter car il y a certaines choses qui ne sont pas réalisables.

- Pensez-vous, qu'au sein des traiteurs évènementiels, la création d'un logiciel utilisant les nouvelles technologies et impliquant le client dans le processus de personnalisation puisse être intéressante ?

- Cela peut être particulièrement intéressant en effet et surtout cela permettrait d'optimiser le travail réalisé dans le cadre de la personnalisation d'évènements. Cela améliorerait notre efficacité ainsi que notre rentabilité.

- Pour conclure, quelles sont selon vous les stratégies à mettre en œuvre pour répondre au besoin de personnalisation et fidéliser sa clientèle ?

- Dans le cadre de mon segment, je pense que ce que j'ai décrit sur le mode de gestion de la relation client est un bon moyen de fidéliser la clientèle. D'une manière générale et assez primaire elle se joue sur 2 axes : la communication avec la disponibilité, l'écoute et le respect et sur la gestion de la relation hors période de prestation avec des cartes, des mails et des cadeaux.

- Pensez-vous que les demandes de prestations personnalisées seront toujours d'actualité dans les années à venir et que la personnalisation suffira à satisfaire la clientèle ?

- Oui, la personnalisation sera toujours d'actualité. Mais la personnalisation ne sera pas à elle seule suffisante car il faut aussi prendre en considération le budget et la gestion de la relation client hors prestation surtout dans mon segment où les prestations se répètent d'une année à l'autre.

- Pensez vous qu'à l'avenir, l'organisation d'évènements au sein des traiteurs évènementiels sera totalement dématérialisée et réalisée uniquement grâce à la participation des clients ?

- Je ne pense pas. La participation des clients est bien évidemment indispensable mais bien souvent les clients ne réalisent pas tout ce que certains de leurs souhaits impliquent. Nous nous devons alors de canaliser leurs envies et potentiellement de les rediriger vers des choses qui seront réalisables plus facilement et sans prise de risque trop importante. Notre expertise est importante. »

Annexe H – Retranscription entretien Professionnel 5

Date : Le 6 Juin 2018

Durée : 50min08

« - Pouvez-vous me présenter le secteur d'activité dans lequel vous travaillez aujourd'hui ?

- Je travaille actuellement au sein du secteur de la restauration événementielle haut de gamme. Nous proposons à nos clients d'organiser, lors de leurs événements, toute la partie liée à la restauration c'est-à-dire la gastronomie, le service et les arts de la table. Nous travaillons principalement sur du sur-mesure et sur une personnalisation de l'offre.

- Quelles sont selon vous les principales caractéristiques de votre établissement pour se démarquer de la concurrence ?

- Je pense que, dans un premier temps, Lenôtre a une histoire, un vécu qui depuis 60 ans lui a permis de développer un savoir-faire très important. Aujourd'hui l'image de Lenôtre se situe dans le luxe et renvoie à la qualité. Nous accordons une forte importance à la qualité de nos prestations et de notre service et c'est ce qui nous permet de nous différencier de la concurrence aujourd'hui.

- Quel est votre rôle dans l'entreprise et qu'est-ce qui vous motive au quotidien ?

- Mon rôle est de répondre à la demande des clients et de les satisfaire. Je dois être à l'écoute, comprendre leurs attentes et tenter de leur apporter une pleine satisfaction en personnalisant chacune des offres que je propose. Ce qui me motive au quotidien c'est dans un premier temps les équipes avec lesquelles je travaille. Nous nous entraînons quotidiennement et c'est très important. Dans un deuxième temps, je dirai que c'est le métier en lui-même. C'est un métier où l'on ne s'ennuie jamais. Il faut constamment s'adapter aux besoins des clients qui sont parfois très différentes. Chaque prestation est unique et ne se ressemble pas, c'est ce que j'adore !

- Considérez-vous que l'établissement dans lequel vous travaillez se situe dans l'univers du luxe et du haut de gamme ?

- Bien sûr. Comme je vous le disais précédemment, la qualité de produits et de services que nous proposons à nos clients nous permet de se situer dans l'univers du luxe et du haut de gamme. Nous visons quotidiennement l'excellence.

- Comment définiriez-vous le luxe et à quoi l'associez-vous ?

- J'associe le luxe à la qualité, à la rareté, à l'artisanat et au sur-mesure. Selon moi, le luxe est souvent associé à un prix élevé. Le luxe vise une clientèle spécifique qui a des attentes bien définies. Je pense donc que, dans le luxe, il faut viser l'excellence et accorder une importance particulière au service et à l'aspect relationnel. Il faut être continuellement à l'écoute du client pour arriver à le comprendre et à le surprendre. Les professionnels du luxe sont souvent dotés de compétences spécifiques pour pouvoir s'adapter à cette clientèle.

- Selon vous, quels sont les critères pour être reconnu comme un établissement de luxe ?

- Pour être reconnu comme un établissement de luxe je pense qu'il faut proposer des produits de haute qualité avec un service irréprochable. Je pense qu'à partir du moment où un établissement applique des prix élevés et que les clients n'hésitent pas à venir dans cet établissement c'est alors qu'il se situe dans le luxe car l'image qu'il renvoie est très positive.

- Selon vous quelles sont les principales attentes des clients de l'univers du luxe ?

- Je pense que les clients du luxe attendent une certaine qualité de service et de produits. Ils veulent que le personnel qui les accompagne soit à leur écoute, soit attentionné et les surprenne. Aujourd'hui les clients recherchent principalement une personnalisation et du sur-mesure. Ils veulent qu'on leur propose quelque chose d'unique et spécifiquement adapté à leurs attentes. Ce phénomène de personnalisation est très important.

- Qu'est-ce que vous évoque la gastronomie ?

- La gastronomie m'évoque un bon repas c'est-à-dire des produits de qualité, une cuisine travaillée et une présentation soignée. L'art de la table fait également référence, selon moi, à la gastronomie. Enfin la gastronomie m'évoque des chefs tels que Paul Bocuse et Joël Robuchon qui sont reconnus pour la qualité de leur travail et les mets qu'ils proposent. Ils arrivent à faire rêver leurs clients et à les surprendre continuellement avec des explosions de saveurs. La gastronomie m'évoque la France tout simplement.

- Selon vous, quel est le lien entre luxe et gastronomie ?

- Une bonne cuisine se fait avec des produits de qualité et ces produits ont un coût. De plus, le travail minutieux lié à la gastronomie fait qu'il existe un lien avec l'univers du luxe où chaque détail est très important.

- Avez-vous déjà mangé au sein d'un restaurant gastronomique ?

- Oui j'ai déjà mangé au sein d'un restaurant étoilé.

- Qu'est-ce qui vous a le plus marqué dans cette expérience ?

- Le raffinement des mets proposés. C'était une expérience unique. Chaque plat était une découverte et une explosion de saveurs. J'avais l'impression de découvrir de nouveaux produits que je ne connaissais pas. Ce qui m'a également marqué, c'est la qualité du service et le professionnalisme du personnel. Chacun avait son propre rôle et accordait une importance au moindre détail.

- Comment définissez-vous la « relation client » ?

- Selon moi, la relation client c'est être à l'écoute du client, comprendre ses attentes et l'accompagner dans ses désirs. Je pense que la relation client c'est aussi la fidélisation et anticiper les besoins futurs du client.

- Selon vous, qu'est-ce qu'une bonne gestion de la relation client ?

- Une bonne gestion de la relation client selon moi c'est être à l'écoute de son client et comprendre ses attentes, c'est entretenir la relation de façon à fidéliser le client. Je pense qu'il ne faut pas insister si le client ne veut pas parler. Une bonne gestion de la relation client, selon moi, c'est être présent pour son client au bon moment.

- Comment agissez-vous sur la gestion de la relation client ?

Professionnel : Je suis très impliqué dans les relations que j'entretiens avec mes clients. Je suis constamment à l'écoute et tente de comprendre leurs attentes pour les satisfaire continuellement.

- Selon vous, une bonne gestion de la relation client peut-elle suffire à fidéliser un client ?

- Je pense qu'une bonne gestion de la relation client va évidemment permettre de fidéliser les clients. En revanche, elle ne va pas suffire à fidéliser un client. Lorsque les clients choisissent une marque c'est principalement pour ses produits et leur qualité. La relation client viendra seulement accompagner et appuyer ces produits.

- Au sein de votre établissement, avez-vous une stratégie pour fidéliser vos clients ?

- Je ne pense pas que nous ayons une stratégie particulière pour fidéliser nos clients. Notre stratégie de fidélisation se fait quotidiennement à travers notre travail. Par exemple, en proposant des offres personnalisées et sur-mesure, qui je suis sûr, plaisent aux clients et les fidélise.

- Tenez-vous compte des retours clients pour améliorer le processus de fidélisation ?

- Nous tenons toujours compte des retours des clients. Après une prestation, nous leur demandons quel a été leur ressenti vis-à-vis des produits et du service proposé. Lorsque les retours sont positifs nous transmettons les informations aux équipes concernées pour les motiver. Lorsque les retours sont négatifs, nous travaillons sur ces points pour tenter de s'améliorer sur les prochains événements et ainsi améliorer la fidélisation du client.

- Y'a-t-il selon vous des axes à améliorer pour satisfaire d'avantage les clients et les fidéliser ?

- Bien sûr. Si nous avons un peu plus de temps, je pense que nous pourrions nous consacrer d'avantage aux relances des clients et à leur fidélisation. Nous pourrions par exemple leur envoyer plus régulièrement des petits cadeaux et les inviter sur certains de nos grands événements.

- A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies dans le cadre de votre vie personnelle et professionnelle ?

- Que ce soit dans ma vie personnelle ou professionnelle je les utilise quotidiennement.

- Quelles sont pour vous les principaux avantages à utiliser les nouvelles technologies ?

- Je pense que c'est la rapidité. Lorsque nous voulons une information nous la trouvons très rapidement. Nous pouvons aussi agir et communiquer à distance et c'est très agréable. Les nouvelles technologies nous facilitent la vie.

- Dans le cadre de votre travail, quelles tâches quotidiennes pourriez-vous réaliser plus simplement grâce à l'utilisation des nouvelles technologies ?

- Les nouvelles technologies pourraient nous permettre d'améliorer d'avantage le visuel, de réagir plus rapidement face aux demandes des clients qui sont très nombreuses.

- Pourriez-vous vous passer de l'utilisation des nouvelles technologies dans votre vie personnelle et professionnelle ?

- Sincèrement, non je ne pourrais pas.

- Le dernier thème de notre entretien porte sur la personnalisation. Pouvez-vous me donner une définition de la personnalisation ?

- Je pense que personnaliser c'est adapter notre offre ou notre service aux attentes des clients. C'est être en accord avec le consommateur. Personnaliser ce n'est pas faire du sur-mesure car le sur-mesure c'est créé quelque chose d'unique pour le client et ça nécessite plus du temps.

- Selon vous, la personnalisation est-elle présente au sein du secteur du luxe ?

- Je pense que la personnalisation est présente au sein de différents secteurs et qu'elle est forcément présente au sein du secteur du luxe. Les clients du luxe recherchent avant tout la personnalisation.

- Pourquoi selon vous les clients recherchent-ils une offre ou un service personnalisé ?

- Je pense que les clients recherchent une offre ou un service personnalisé car cela leur apporte une certaine reconnaissance. Avec la personnalisation, ils se sentent écoutés, privilégiés et uniques. Cela peut leur apporter un sentiment de bien-être et de plaisir.

- Quelles sont selon vous les contraintes à mettre en œuvre un processus de personnalisation ?

- La plus grosse contrainte selon moi est que la personnalisation va demander plus de temps à mettre en œuvre. Il faut comprendre les attentes des clients et s'adapter. Par ailleurs, lorsque l'on personnalise, il faut aussi s'assurer que toutes les équipes en lien avec cette personnalisation, ont bien compris l'information transmise.

- Pensez-vous que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé ? Pourquoi ?

- Oui je pense qu'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé. Lorsque l'on personnalise on passe plus de temps sur la demande et le temps c'est de l'argent.

- Selon vous, qu'est ce qui est le plus déterminant dans le choix des clients : un prix concurrentiel ou une entreprise qui garantit une prestation personnalisée ?

- Si les clients ont un budget serré alors le plus important va être le prix. En revanche, pour les clients de la Maison Lenôtre, qui ont rarement un budget serré, ce qui compte et ce qui est le plus déterminant dans leur choix c'est le fait qu'on puisse leur proposer une prestation personnalisée.

- La personnalisation fait-elle partie de la culture de votre établissement ?

- Oui bien sûr. Je pense que la personnalisation est essentielle au sein de notre établissement. Nous traitons chaque demande avec intérêt, nous tentons de comprendre les moindres attentes de nos clients pour s'adapter au mieux à leurs besoins et les satisfaire.

- Vos clients sont-ils à la recherche de prestations personnalisées ?

- Oui. Nos clients souhaitent constamment que l'on s'adapte à leurs envies.

- Cette demande a-t-elle toujours existée ou est-elle de plus en plus présente ?

- Cette demande est de plus en plus présente. Par exemple, nous pouvons constater, qu'aujourd'hui, il existe de plus en plus de régimes alimentaires spécifiques tels que les végétariens, les végétaliens ou encore les vegan. Les clients veulent sans cesse que l'on s'adapte à ces régimes alimentaires en leur proposant des menus spécifiques.

- Comment mettez-vous en œuvre la personnalisation de l'offre et du service au sein de votre établissement et plus particulièrement à travers votre poste ?

- La personnalisation au sein de notre établissement va passer par une adaptation au niveau de l'offre mais également au niveau du service si notre client a un souhait particulier. Mon rôle est de comprendre l'attente du client et de lui proposer quelque chose qui lui correspond. Il peut m'arriver de solliciter le chef de cuisine pour concevoir un menu spécifique.

- Pouvez-vous me donner un exemple de prestation personnalisée réalisée au sein de votre établissement et me dire comment vous avez œuvré à cette personnalisation ?

- Par exemple, récemment, nous avons réalisé une prestation pour le lancement d'un nouveau parfum. Ma cliente souhaitait que le goût du menu soit en accord avec l'odeur du nouveau parfum qui était le « popcorn ». Nous avons alors proposé du pop-corn en apéritif et en dessert au sein d'une animation glace. En termes de personnalisation la cliente nous a également demandé de personnaliser les boîtes de pop-corn avec des logos de la marque et de faire créer des pastilles de chocolats noirs avec le logo de la marque. Mon objectif était de rester à l'écoute de cette cliente, de comprendre ses souhaits et de s'adapter au mieux à ses besoins par rapport à ce que nous pouvions lui proposer.

- Pour personnaliser, pensez-vous qu'une bonne gestion de la relation client soit suffisante ?

- Je pense que la gestion de la relation client est très importante pour personnaliser mais, selon moi, elle n'est pas suffisante. Le commercial va être celui qui va proposer l'offre au client et qui va intervenir dans le processus de personnalisation. En revanche, c'est grâce aux équipes qui interviennent dans la production que la personnalisation est réalisée. Je pense que la personnalisation ne peut être réussie que lorsqu'il y a un travail en équipe qui est réalisé.

- Pensez-vous que la qualité du travail des différents prestataires d'un établissement puisse avoir un impact sur le processus de personnalisation ?

- Bien sûr. La qualité de leur travail est même essentielle. En plus de la partie gastronomie, il nous arrive de devoir personnaliser un art de la table, des animations ou encore des décorations florales. Dans ce cas, nous devons faire appel aux prestataires qui nous entourent, leur transmettre la demande du client, afin de s'assurer que la personnalisation sera également bien appliquée de leur côté. La personnalisation passe par une qualité de travail en interne mais également en externe.

- Comment la personnalisation peut-elle être améliorée au sein de votre entreprise ?

- Je pense que pour améliorer la personnalisation il nous faut plus du temps. Ce qui pourrait nous permettre de gagner du temps, c'est l'utilisation des nouvelles technologies.

- Pensez-vous que les nouvelles technologies puissent permettre d'améliorer le processus de personnalisation ?

- Bien sûr. Justement je pense que les nouvelles technologies pourraient être très utiles au processus de personnalisation. Elles nous permettraient de proposer plus de visuels qui sont très importantes

aujourd'hui pour convaincre le client avec par exemple de l'interaction et des visites en 3D afin de se projeter.

- Selon vous, est-ce que la participation du client au processus de personnalisation est importante aujourd'hui ?

- Je pense que la participation du client au processus de personnalisation est très intéressante aujourd'hui. Lorsque le client a des attentes spécifiques, il n'y a que lui-même qui peut réellement comprendre ce dont il a envie. Car nous pouvons parfois interpréter les choses différemment. Lorsque le client participe par lui-même au processus de personnalisation, il fait ses choix selon ses goûts et ses envies et nous savons qu'au final il sera satisfait. En plus, il se sentira impliqué et aura l'impression d'avoir créé quelque chose de sur-mesure, qui lui correspond.

- Pensez-vous que la création d'un logiciel utilisant les nouvelles technologies et impliquant le client dans le processus de personnalisation puisse être intéressante ?

- Bien sûr. Je pense que la création d'un outil comme celui-ci puisse être vraiment intéressant. Dans le cadre du traiteur, le client pourrait en outre faire ses sélections de pièces cocktail, de plats ou encore de boissons. Les clients pourraient aussi choisir les gammes de matériel qu'ils souhaitent sur leurs événements. Il y a vraiment des choses à faire à ce niveau-là. En revanche, je pense que nous ne pouvons pas laisser le client tout sélectionner. Il y a des limites. Il faut que ce soit seulement sur certaines étapes et que le commercial soit présent par la suite.

- Pour conclure, quelles sont selon vous les stratégies à mettre en œuvre pour répondre au besoin de personnalisation et fidéliser sa clientèle ?

- Je pense que pour personnaliser il faut une bonne gestion de la relation client, un travail en équipe impliquant les différents services et des prestataires en externe de qualité. Et comme vous l'avez évoqué, je pense que les nouvelles technologies peuvent être très intéressantes pour répondre précisément au besoin de personnalisation.

- Pensez-vous que les demandes de prestations personnalisées seront toujours d'actualité dans les années à venir et que la personnalisation suffira à satisfaire la clientèle ?

- Oui je pense que ces demandes seront toujours d'actualité dans les années à venir. Je pense justement, que cette demande de personnalisation, va continuer à progresser au-delà du secteur du luxe et du haut de gamme. Après, il est évident que la clientèle suit des tendances et que la personnalisation ne suffira peut-être plus à satisfaire la clientèle. Il faudra peut-être aller plus loin que ça et arriver à surprendre le client, qui est constamment à la recherche de nouvelles expériences.

- Pensez-vous qu'à l'avenir, l'organisation d'événements au sein des traiteurs événementiels sera totalement dématérialisée et réalisée uniquement grâce à la participation des clients ?

- Je ne pense pas que l'organisation d'événements puisse être totalement dématérialisée. En tout cas, pas dans un établissement haut de gamme, comme celui de la maison Lenôtre. Je pense que lorsque les clients viennent chez nous, ils aiment être conseillés et dirigés. Il n'y a que le contact et l'échange humain qui peut leur donner cela. »

Annexe I – Retranscription entretien Client 1

Reçu le 10 Juin 2018

« - Comment avez-vous connu la Maison Lenôtre ?

- Car Lenôtre est un traiteur référencé au Palais des Festivals.

- Combien de fois avez-vous fait appel aux services de la Maison Lenôtre et à quelle occasion?

- Ce sera la troisième fois cette année à l'occasion de l'ILTM.

- Avez-vous été satisfait des prestations et du service proposés par la Maison Lenôtre ?

- Absolument

- Quelles sont vos principales attentes lorsque vous faites appel aux services d'un établissement haut de gamme tel que la Maison Lenôtre ?

- D'être serein pendant la durée du salon, de savoir que tout se passera bien sans que j'ai besoin de tout vérifier perpétuellement.

- Qu'est-ce qu'un traiteur haut de gamme peut vous apporter de plus qu'un traiteur traditionnel en termes d'offre et de service ?

- Déjà la qualité de la nourriture ! Aussi l'assurance d'un service prodigué par des professionnels du métier. Enfin, une relation commerciale, attentive et professionnelle

- Selon vous, les échanges et relations entretenus avec le personnel sont-elles importantes dans l'organisation d'un évènement ?

- Je pense que c'est fondamental, le succès d'un salon doit passer par la communication des équipes, depuis le bureau jusque sur le terrain.

- Qu'est-ce que ces échanges peuvent vous apporter ?

- L'assurance que toutes les informations communiquées sont bien retranscrites et partagés entre chacun des acteurs de l'évènement. Par exemple si notre DG a une allergie, si une grosse réunion a lieu et que le service doit s'intensifier...

- Est-il important selon vous que le personnel comprenne vos attentes, vos préférences afin qu'il les mémorise pour l'organisation des prochains évènements ?

- D'une manière générale oui, d'autant que c'est agréable d'une année à l'autre de voir que le Maître d'Hôtel responsable va jusqu'à se souvenir de certains clients ou de ce que nous avons mangé l'année passée. En revanche, il est peut être judicieux de vérifier certaines choses car tout n'est pas totalement identique à chaque fois, il peut arriver par exemple que le Directeur Général de l'entreprise présent sur le salon soit soudainement devenu vegan !

- A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies dans le cadre de votre vie personnelle : jamais, rarement, fréquemment, quotidiennement ?

- Fréquemment

- Quelles sont pour vous les principaux avantages à utiliser les nouvelles technologies ?

- Ça permet d'aller plus vite en général

- Réalisez-vous des achats en ligne ? Pourquoi ?

- Oui, ça m'évite de me déplacer et ça m'occupe.

- Qu'est ce que selon-vous la personnalisation d'un produit ou d'un service ?

- La mise 'en conformité' relative à un cahier des charges donné.

- Pourquoi pensez-vous que la personnalisation est très présente au sein du secteur du luxe ?

- Parce que c'est ce qui fait le luxe !!! Le traiteur classique vous proposera une tarte à la tomate, le traiteur du secteur du luxe taillera les tomates en forme du logo de l'entreprise pour laquelle la prestation a lieu ! Et c'est ça qui est accrocheur ! Et puis dans le cadre des salons, il y a beaucoup de passage et beaucoup de stand pour lesquels il y a des services traiteur. Le but est donc d'attirer les gens qui circulent entre les allées et pour se faire, rien de mieux que du mobilier ou de la nourriture personnalisée qui donc attirera l'attention des promeneurs bien plus qu'un produit classique.

- Lorsque vous organisez un évènement, accordez-vous de l'importance à ce que la prestation soit personnalisée c'est-à-dire adaptée à vos propres besoins et attentes ?

- Enormément car comme je le disais, lors des salons, il faut se démarquer pour être accrocheur. Nos besoins sont relativement classiques et généraux (un PDJ pour 40, un cocktail pour 60) mais ce qui prime ce sont nos attentes : attirer l'attention du client et veiller à ce qu'il soit satisfait et même agréablement surpris du service qu'il va consommer.

- Qu'est ce que cette personnalisation peut vous apporter en termes de satisfaction ?

- Lorsqu'un client est dans une bonne atmosphère et est satisfait, cela potentialise nos chances du succès et de signature d'un gros contrat par exemple. Et puis c'est aussi gratifiant de voir les stands d'à côté et de se dire « c'est mon stand le plus esthétique ou le plus propre ».

- Pensez-vous que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé ? Pourquoi ?

- Oui, parce selon moi la personnalisation intervient dans un but bien précis qui va au-delà des prestations classiques. Donc, par définition, il me semble logique qu'elle soit plus onéreuse.

- Selon vous, qu'est ce qui est le plus déterminant dans vos choix : un prix attractif ou une entreprise qui garantit une prestation personnalisée ?

- J'ai la chance d'avoir des budgets relativement conséquents pour l'organisation des salons donc je dirai la prestation personnalisée.

- Selon votre expérience vécue, pouvez-vous me donner un exemple de produit personnalisé ou de service personnalisé ?

- Tous les ans, Lenôte nous fait personnaliser un grand buffet avec le logo de l'entreprise et d'autres petits attributs autour qui changent tous les ans. Nous avons toujours également un cocktail signature et une décoration florale autour des couleurs du logo. S'agissant de la nourriture, nous avons eu une année des palets de chocolat sur lesquels était retranscrit le logo, et l'année suivante des sucettes personnalisées ; j'ai hâte de savoir ce que Pauline va me proposer cette année !

- Il est possible de constater qu'aujourd'hui les clients sont en quête d'autonomie et apprécient faire leur propre choix en participant au processus de création de l'offre. Prenons l'exemple que vous souhaitez organiser un événement et faites appel aux services d'un traiteur. En tant que client, aimeriez-vous être plus impliqué dans l'organisation de votre événement traiteur en faisant vos propres choix ? Par exemple, en sélectionnant les différentes options qui vous conviennent, en ayant la possibilité de choisir tel ou tel plat selon des visuels et descriptifs correspondants.

- Pas forcément, je ne veux pas passer un temps fou à sélectionner les choses dans les moindres détails. Je n'ai pas beaucoup de temps à passer dans la sélection de chaque composante de l'organisation de mon salon. C'est aussi pour ça que je fais appel à Lenôte et c'est ce que j'apprécie dans leurs services : ils ont une expertise en leur domaines et je leur fait confiance. Je leur donne mon cahier des charges précis et après je les laisse me guider.

- Pensez-vous, qu'un nouvel outil en ligne (site internet) laissant le client en totale indépendance pour organiser son événement et faire ses propres choix puisse être intéressant ?

- Pour ma part, non, parce que je n'ai pas le temps. Et puis dans cette optique, c'est la porte ouverte à tout ce qui pourra passer par la tête de l'organisatrice de l'événement Mais je pense que certaines de mes collègues adoreraient pouvoir tout organiser dans les moindres détails !

- Pensez-vous que cet outil puisse permettre de mieux répondre aux besoins des clients et ainsi d'améliorer le processus de personnalisation ?

- Personnellement, je préfère contacter Pauline, passer un petit moment avec elle au téléphone pour lui dire absolument tout et après c'est elle qui gère avec ses différents services. Et puis maintenant, nous avons notre mode de fonctionnement. Mais il est vrai que l'idée peut être très bonne pour les clients qui souhaitent découvrir Lenôte pour la première fois ou pour ceux qui veulent juste se renseigner (cela évite de faire perdre du temps aux commerciaux...)

- Pensez-vous que les demandes de prestations personnalisées seront toujours d'actualité dans les années à venir ?

- Oui j'en suis sûre.

- Pensez-vous qu'à l'avenir, l'organisation d'événements au sein des traiteurs événementiels sera totalement dématérialisée (il n'y aura plus d'échanges avec le commercial) et sera réalisée uniquement grâce à la participation des clients ?

- J'espère que non... Sinon les services commerciaux ne serviraient à rien ; et ce serait l'anarchie sur des événements. Car j'imagine un client qui a plein d'idées farfelues, elles ne seront pas toutes réalisables et c'est au service commercial de coordonner tout ça.

Selon moi, dans l'organisation d'un évènement, le client doit être un acteur, et non pas le réalisateur, c'est le traiteur qui doit réaliser.

- Je vous remercie pour votre temps et pour les réponses que vous avez pu m'apporter.

- Merci à vous Laurine. »

Annexe J – Retranscription entretien Client 2

Reçu le 12 Juin 2018

« - **Comment avez-vous connu la Maison Lenôtre ?**

- Un de mes amis avait déjà fait appel à vous concernant l'organisation du mariage de sa fille. Il avait été très content de la prestation.

- **Combien de fois avez-vous fait appel aux services de la Maison Lenôtre et à quelle occasion?**

- Il s'agit de la première fois que je fais appel à Lenôtre pour l'organisation d'un événement privé, en l'occurrence d'un mariage.

- **Avez-vous été satisfait des prestations et du service proposés par la Maison Lenôtre ?**

- J'ai été très satisfait de la prestation. J'ai particulièrement apprécié le soin que les équipes ont mis pour que tout se déroule bien. Le personnel était vraiment à l'écoute.

- **Quelles sont vos principales attentes lorsque vous faites appel aux services d'un établissement haut de gamme tel que la Maison Lenôtre ?**

- Le mariage est quelque chose d'exceptionnel, surtout me concernant puisque je suis issu d'une famille très croyante. Il s'agit d'un moment unique que l'on ne vit qu'une fois dans une vie, enfin normalement (rires). Pour ce genre d'événements il faut que tout soit parfait et c'est pourquoi j'ai privilégié une entreprise qui puisse répondre à toutes mes attentes avec un niveau élevé de qualité, que ce soit dans la qualité des plats ou du service.

- **Qu'est ce qu'un traiteur haut de gamme peut vous apporter de plus qu'un traiteur traditionnel en termes d'offre et de service ?**

- Comme je vous disais c'est surtout la qualité que nous recherchons. Je pense que les traiteurs traditionnels ne disposent ni de la structure ni de l'expérience pour pouvoir arriver à un tel niveau d'exigence...

- **Selon vous, les échanges et relations entretenus avec le personnel sont-elles importantes dans l'organisation d'un événement ?**

- Il s'agit du critère le plus important. Si je sens que la personne en charge de l'organisation n'est pas motivée ou ne s'implique pas dans mon projet il est clair que je préférerais aller voir ailleurs.

- **Qu'est ce que ces échanges peuvent vous apporter ?**

- Essentiellement un sentiment de confiance. Si je sens que mon projet est compris et que tous les moyens vont être mis en œuvre pour le mener à bien, je serai énormément soulagé.

- **Est-il important selon vous que le personnel comprenne vos attentes, vos préférences afin qu'il les mémorise pour l'organisation des prochains événements ?**

- Oui c'est évident.

- A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies dans le cadre de votre vie personnelle : jamais, rarement, fréquemment, quotidiennement ?

- Quotidiennement.

- Quelles sont pour vous les principaux avantages à utiliser les nouvelles technologies ?

- La rapidité d'exécution des tâches et surtout la facilité. Même si il y a des dérives la technologie est remarquable. Notre vie a considérablement été facilitée, il n'y a qu'à prendre le GPS comme exemple.

- Réalisez-vous des achats en ligne ? Pourquoi ?

- Pas personnellement car je préfère acheter en boutique.

- Qu'est ce que selon-vous la personnalisation d'un produit ou d'un service ?

- Adapter le produit ou le service à ce que veut le client.

- Pourquoi pensez-vous que la personnalisation est très présente au sein du secteur du luxe ?

- Car dans le luxe tout est tourné vers le client. Tous ses besoins sont pris en compte et le personnel fait tout son possible pour y répondre.

- Lorsque vous organisez un évènement, accordez-vous de l'importance à ce que la prestation soit personnalisée c'est-à-dire adaptée à vos propres besoins et attentes ?

- Bien sur.

- Qu'est ce que cette personnalisation peut vous apporter en termes de satisfaction ?

- Il est évident que plus mes besoins et mes attentes seront satisfaits plus l'évènement sera une réussite à mes yeux.

- Pensez-vous que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé ? Pourquoi ?

- Le fait d'avoir quelque chose de personnalisé est unique. Je pense que cette exclusivité a un prix. C'est de toute façon le cas avec les séries limitées ou les objets de valeur personnalisés. Il ne s'agit pas d'un standard mais de quelque chose d'unique qu'on ne va pas reproduire et c'est ce caractère exclusif et personnel qui à mon sens justifie un prix élevé.

- Selon vous, qu'est ce qui est le plus déterminant dans vos choix : un prix attractif ou une entreprise qui garantit une prestation personnalisée ?

- Je pense que lorsque l'on fait appel à un traiteur comme la maison Lenôtre le prix importe peu. Si on décide de travailler avec des gens qui ont une expertise et un savoir faire reconnus c'est avant tout pour avoir quelque chose de personnalisé.

- Selon votre expérience vécue, pouvez-vous me donner un exemple de produit personnalisé ou de service personnalisé ?

- Nous allons régulièrement dans le même hôtel avec ma femme et mes enfants pendant les vacances de Noël. A chaque fois nous sommes accueillis avec une boîte de calissons car la première année où nous y avons été, ma femme, en discutant avec moi dans le hall, m'avait dit qu'elle aurait aimé acheter des calissons avant de partir. En revenant dans la chambre le soir une boîte de calissons était posée sur la table. C'est pour moi une des marques les plus évidentes de produit personnalisé.

- Il est possible de constater qu'aujourd'hui les clients sont en quête d'autonomie et apprécient faire leur propre choix en participant au processus de création de l'offre. Prenons l'exemple que vous souhaitiez organiser un événement et faites appel aux services d'un traiteur. En tant que client, aimeriez-vous être plus impliqué dans l'organisation de votre événement traiteur en faisant vos propres choix ? Par exemple, en sélectionnant les différentes options qui vous conviennent, en ayant la possibilité de choisir tel ou tel plat selon des visuels et descriptifs correspondants.

- J'aurais effectivement aimé être plus impliqué sur la partie créative. Certains n'aiment pas et préfèrent tout déléguer mais moi j'adore.

- Pensez-vous, qu'un nouvel outil en ligne laissant le client en totale indépendance pour organiser son événement et faire ses propres choix puisse être intéressant ?

- Si l'outil dont vous parlez est facile d'utilisation et fluide, je pense qu'effectivement cela pourrait être intéressant.

- Pensez-vous que cet outil puisse permettre de mieux répondre aux besoins des clients et ainsi d'améliorer le processus de personnalisation ?

- Il faudrait essayer mais effectivement si c'est le client qui s'implique la personnalisation n'en sera que plus importante.

- Pensez-vous que les demandes de prestations personnalisées seront toujours d'actualité dans les années à venir ?

- Il n'y a pas de raison. Les gens veulent des expériences uniques.

- Pensez-vous qu'à l'avenir, l'organisation d'événements au sein des traiteurs événementiels sera totalement dématérialisée et sera réalisée uniquement grâce à la participation des clients ?

C : Non je pense que les relations humaines sont nécessaires, ne serait-ce que pour mieux cerner les besoins des clients et l'aider à mieux définir son projet. Moi par exemple, j'ai modifié le thème initial de mon mariage suite aux nombreuses discussions que j'ai eues avec les personnes de Lenôtre. Ces gens ont un recul et une créativité que nous, particuliers, n'avons pas.

- Je vous remercie pour votre temps et pour les réponses que vous avez pu m'apporter. »

Annexe K – Retranscription entretien Client 3

Reçu le 12 Juin 2018

« - Avez-vous déjà fait appel aux services d'un traiteur lors de l'organisation d'un évènement ?

- Oui une fois pour l'organisation des 40 ans de ma femme.

- Quelles sont ou seraient vos principales attentes si vous faisiez appel aux services d'un traiteur évènementiel haut de gamme ?

- Mes attentes seraient surtout sur la qualité des plats et du service.

- Consommez-vous régulièrement des produits de luxe ?

- Avec ma femme nous voyageons beaucoup et nous adorons les hôtels de luxe. En revanche nous ne sommes pas partisans de produits de luxe en tant que tel.

- Quelles sont vos attentes lorsque vous consommez des produits de luxe / lorsque vous vous rendez dans un établissement de luxe ?

- Quand je rentre dans un hôtel, j'attends à ce que le personnel remarque ma venue et soit à l'écoute de mes besoins. Généralement je sais si l'hôtel va me plaire ou non dans les 10 premiers mètres du hall d'entrée.

- Avez-vous déjà mangé au sein d'un restaurant gastronomique ?

- Oui nous y allons régulièrement ma femme et moi.

- Que recherchez-vous lors de cette consommation ? Qu'est ce qui vous a le plus marqué dans cette expérience ?

- Pour être honnête je recherche à chaque fois la touche de nouveauté. C'est ce qui est extraordinaire avec les restaurants gastronomiques, à chaque fois vous découvrez de nouvelles saveurs. C'est incroyable on a jamais l'impression de manger la même chose.

- Selon vous, les échanges et relations entretenus avec le personnel sont-elles importantes dans l'univers du luxe ?

- Comme je vous le disais c'est pour moi l'aspect le plus important. Un produit peut décevoir mais si le personnel fait tout pour combler cette déception je peux vous assurer que le problème est vite oublié. Pour ma part j'attache une importance essentielle aux relations avec le personnel.

- Qu'est ce que ces échanges peuvent vous apporter ?

- De la satisfaction. J'ai la satisfaction qu'on m'écoute et que tout va être mis en œuvre pour que ma femme mes enfants et moi passions de bons moments.

- Est-il important selon vous que le personnel comprenne vos attentes, vos préférences afin qu'il les mémorise pour vos prochaines expériences de consommation ?

- C'est sûr que c'est un plus important. Je ne suis pas à attendre à ce que le personnel mémorise mes préférences mais je serai agréablement surpris le cas échéant.

- A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies dans le cadre de votre vie personnelle : jamais, rarement, fréquemment, quotidiennement ?

- Quotidiennement lorsque mes enfants me laissent utiliser mon téléphone ou ma tablette.

- Quels sont pour vous les principaux avantages à utiliser les nouvelles technologies ?

- La facilité indéniablement. Pouvoir appeler ses proches, gérer ses mails et piloter une entreprise à 3000 km de chez soi, surtout quand on voyage beaucoup, c'est merveilleux.

- Réalisez-vous des achats en ligne ? Pourquoi ?

- Oui assez régulièrement. Nous avons rarement le temps d'aller en boutique donc l'achat sur internet est beaucoup plus pratique.

- Qu'est ce que selon-vous la personnalisation d'un produit ou d'un service ?

- Je dirais un produit qui est adapté à la personne à qui il est destiné.

- Pourquoi pensez-vous que la personnalisation est très présente au sein du secteur du luxe ?

- Je pense que c'est ce qui caractérise l'univers du luxe. C'est un univers restreint centré sur le client, ses besoins et sa personnalité.

- Lorsque vous consommez un produit ou un service, accordez-vous de l'importance à ce qu'il soit personnalisé c'est-à-dire adaptée à vos propres besoins et attentes ?

- Une grande importance oui.

- Qu'est ce que cette personnalisation peut vous apporter en termes de satisfaction ?

- Pour résumer je dirais que cela me procure un sentiment de reconnaissance et de bien être. Quoi de plus agréable que de voir des gens se démenner pour vous satisfaire ? Ces gens le font par plaisir alors qu'ils ont un travail difficile et éprouvant. J'ai l'impression que leur service est entièrement tourné vers moi alors qu'ils le font pour chaque client. Je suis admiratif.

- Pensez-vous que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé ? Pourquoi ?

-. Tout à fait. Encore une fois tout se paye et je trouve normal que quelque chose d'atypique entraîne un surcout. Le secteur du luxe doit satisfaire des clients exigeants, il faut par conséquent du personnel qualifié, proposer des plats de qualité etc.... tout cela a un coût bien entendu.

- Selon vous, qu'est ce qui est le plus déterminant dans vos choix : un prix attractif ou une entreprise qui garantit une prestation personnalisée ?

- Une prestation personnalisée. Vous savez quand on a la chance d'avoir de l'argent et de visiter beaucoup d'hôtels, on se rend assez vite compte que tout se ressemble. Les hôtels fournissent généralement le même type de prestations, ils sont tous somptueux, les restaurants sont généralement dotés de chefs d'exception... bref la seule véritable attente concerne le service et l'attention que le personnel va nous porter. C'est essentiel.

- Selon votre expérience vécue, pouvez-vous me donner un exemple de produit personnalisé ou de service personnalisé ?

- Ce n'est pas grand chose mais nous jouons souvent au tennis avec ma femme. Un jour un de nos clients nous a offert une raquette avec nos initiales sur le manche et les cordes pour nous remercier de notre collaboration. C'est ce genre d'attention qui pour moi vaut plus que tout.

- Il est possible de constater qu'aujourd'hui les clients sont en quête d'autonomie et apprécient faire leur propre choix en participant au processus de création de l'offre. Prenons l'exemple que vous souhaitiez organiser un évènement et faites appel aux services d'un traiteur. En tant que client, aimeriez-vous être plus impliqués dans l'organisation de votre évènement traiteur en faisant vos propres choix ? Par exemple, en sélectionnant les différentes options qui vous conviennent, en ayant la possibilité de choisir tel ou tel plat selon des visuels et descriptifs correspondants.

- L'idée me semble intéressante. Nous serions sûr d'avoir des options correspondants à nos attentes.

- Pensez-vous, qu'un nouvel outil en ligne (site internet) laissant le client en totale indépendance pour organiser son évènement et faire ses propres choix puisse être intéressant ?

- Oui pourquoi pas. Personnellement je ne suis pas assez impliqué dans les organisations d'évènements pour bien vous répondre.

- Pensez-vous que cet outil puisse permettre de mieux répondre aux besoins des clients et ainsi d'améliorer le processus de personnalisation ?

- Encore une fois oui si l'outil est bien fait et surtout si il apporte quelque chose par rapport au processus habituel.

- Pensez-vous que les demandes de prestations personnalisées seront toujours d'actualité dans les années à venir ?

- Oui.

- Pensez vous qu'à l'avenir, la plupart des prestations seront dématérialisée et seront réalisées uniquement grâce à la participation des clients ?

- Non je ne pense pas, enfin je n'espère pas ! Comme je vous disais c'est ce qui est le plus important aujourd'hui. Enlever ces relations humaines serait à mon sens une erreur. Même si le monde change (et pas forcément dans le bon sens mais ce n'est que mon avis), je pense qu'il faut absolument garder les relations humaines au centre de tout. On a tendance à l'oublier mais l'être humain est fait pour vivre en société.

- Je vous remercie pour votre temps et pour les réponses que vous avez pu m'apporter. »

Annexe L – Retranscription entretien Client 4

Reçu le 14 Juin 2018

« - Comment avez-vous connu la Maison Lenôtre ?

- Par recommandation. Un de mes amis avait fait appel à vous pour l'organisation d'une soirée d'anniversaire.

- Combien de fois avez-vous fait appel aux services de la Maison Lenôtre et à quelle occasion?

- Pour moi c'était la première fois.

- Avez-vous été satisfait des prestations et du service proposés par la Maison Lenôtre ?

- Satisfait par les prestations oui. C'était à la hauteur de ce que j'attendais en revanche les prix me paraissaient quand même élevés, même si encore une fois je n'ai rien à redire sur la prestation. Tous les invités étaient ravis.

- Quelles sont vos principales attentes lorsque vous faites appel aux services d'un établissement haut de gamme tel que la Maison Lenôtre ?

- J'attends que tout se déroule comme prévu et qu'il n'y ait pas de mauvaises surprises tout simplement.

- Qu'est-ce qu'un traiteur haut de gamme peut vous apporter de plus qu'un traiteur traditionnel en termes d'offre et de service ?

- La qualité de service. Puis ce que j'ai aimé c'est la disponibilité de notre chef de projet. Elle a été disponible à chaque fois et n'a pas hésité à se dévouer pour nous trouver des solutions de remplacement.

- Selon vous, les échanges et relations entretenus avec le personnel sont-elles importantes dans l'organisation d'un évènement ?

- Primordiales. Comme je disais nous sommes tombés sur une personne extraordinaire, sans elle la soirée n'aurait pas été la même. Je pourrais faire appel à la maison Lenôtre rien que sur ce point. Pour moi c'est la base de l'organisation événementielle et de la relation client en général.

- Qu'est-ce que ces échanges peuvent vous apporter ?

- De la sécurité. C'est déjà assez stressant comme ça de devoir organiser quelque chose : les invités à ne pas décevoir, la soirée à préparer, s'assurer que tout le monde mange bien et ne manque de rien...C'est tellement préoccupant qu'on en oublie parfois de profiter du moment présent. Lorsque l'on a de bonnes relations avec la personne en charge de l'organisation, on se sent léger et toutes nos préoccupations personnelles sont oubliées.

- Est-il important selon vous que le personnel comprenne vos attentes, vos préférences afin qu'il les mémorise pour l'organisation des prochains évènements ?

- Pas forcément qu'il les mémorise mais qu'il les comprenne au minimum. C'est quand même la base.
- **A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies dans le cadre de votre vie personnelle : jamais, rarement, fréquemment, quotidiennement ?**
- Alors très régulièrement, trop peut-être !
- **Quelles sont pour vous les principaux avantages à utiliser les nouvelles technologies ?**
- Disons que tout est plus simple. Puis comme tout le monde l'utilise, ne pas le faire c'est se mettre à l'écart de 90% des gens. Imaginer quelqu'un qui n'aurait pas d'adresse mail de nos jours !
- **Réalisez-vous des achats en ligne ? Pourquoi ?**
- De temps en temps lorsque je n'ai pas le temps ou l'envie de me déplacer en boutique.
- **Qu'est-ce que selon-vous la personnalisation d'un produit ou d'un service ?**
- Je dirais que c'est quelque chose de sur-mesure, pensé et conçu pour correspondre à ce que demande le client.
- **Pourquoi pensez-vous que la personnalisation est très présente au sein du secteur du luxe ?**
- Je pense que c'est ce qui justifie les prix des prestations. C'est ce côté sur mesure et personnel que l'on ne retrouve qu'au sein du secteur du luxe.
- **Lorsque vous organisez un évènement, accordez-vous de l'importance à ce que la prestation soit personnalisée c'est-à-dire adaptée à vos propres besoins et attentes ?**
- Oui mais j'essaie de veiller à ce que ça rentre dans un budget défini. C'est l'un des principaux problèmes de ce secteur, on peut réaliser tout ce dont vous avez envie mais pas à n'importe quel prix.
- **Si oui, qu'est-ce que cette personnalisation peut vous apporter en termes de satisfaction ?**
- Le sentiment d'avoir quelque chose d'unique. C'est souvent ce que je recherche, quitte à payer plus cher. Le but c'est que mes invités soient surpris et se disent « j'ai jamais vu ça c'était incroyable ».
- **Pensez-vous que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé ? Pourquoi ?**
- Oui car c'est un service supplémentaire. En revanche comme je vous disais il faut trouver un juste milieu car les prix étant déjà élevés, des demandes de personnalisation importantes peuvent littéralement faire exploser le budget.
- **Selon vous, qu'est ce qui est le plus déterminant dans vos choix : un prix attractif ou une entreprise qui garantit une prestation personnalisée ?**
- Les deux. Je ne fais pas partie de gens qui dépensent sans compter. J'essaie d'avoir le meilleur rapport qualité prix en rajoutant un petit peu si une des prestations proposées me paraît incroyable.
- **Selon votre expérience vécue, pouvez-vous me donner un exemple de produit personnalisé ou de service personnalisé ?**

- Je n'ai pas d'exemple qui me vienne spontanément. Peut-être si une fois en voyage d'affaire en Allemagne. Je discutais avec le concierge d'un hôtel et lui expliquais que les journaux locaux boursiers étaient incompréhensibles. Le lendemain matin (et tous les autres jours de mon séjour), il m'a monté un journal boursier en français. Ce type de service personnalisé est pour moi très important. C'est ce qui me pousse à revenir dans un endroit.

- Il est possible de constater qu'aujourd'hui les clients sont en quête d'autonomie et apprécient faire leur propre choix en participant au processus de création de l'offre.

Prenons l'exemple que vous souhaitez organiser un événement et faites appel aux services d'un traiteur. En tant que client, aimeriez-vous être plus impliqué dans l'organisation de votre événement traiteur en faisant vos propres choix ? Par exemple, en sélectionnant les différentes options qui vous conviennent, en ayant la possibilité de choisir tel ou tel plat selon des visuels et descriptifs correspondants.

- Je pense que c'est une bonne idée mais je ne suis pas sûr d'avoir le temps d'organiser un événement...

- Pensez-vous, qu'un nouvel outil en ligne (site internet) laissant le client en totale indépendance pour organiser son événement et faire ses propres choix puisse être intéressant ?

- Si le client a le temps pourquoi pas. Mais je ne suis pas sûr que les clients qui font appel à une agence d'événementielle veuillent organiser leur propre événement. Enfin c'est mon avis.

- Pensez-vous que cet outil puisse permettre de mieux répondre aux besoins des clients et ainsi d'améliorer le processus de personnalisation ?

- C'est sûr qu'en impliquant plus le client il pourra mieux définir ses besoins. Pour moi c'est une bonne idée mais il faut solutionner ce problème de temps que la plupart des gens n'ont pas ou peu...d'où leur volonté de faire appel à une agence qui s'occupe de l'organisation !

- Pensez-vous que les demandes de prestations personnalisées seront toujours d'actualité dans les années à venir ?

- Oh oui. C'est le critère essentiel du secteur du luxe.

- Pensez-vous qu'à l'avenir, l'organisation d'événements au sein des traiteurs événementiels sera totalement dématérialisée (il n'y aura plus d'échanges avec le commercial) et sera réalisée uniquement grâce à la participation des clients ?

- Cela m'étonnerait. Le contact humain est essentiel pour vraiment définir les besoins du client. C'est comme si on entrait dans un hôtel avec que des robots. C'est horrible et ce n'est absolument pas ce que les gens qui vont dans des palaces recherchent.

- Je vous remercie pour votre temps et pour les réponses que vous avez pu m'apporter. »

Annexe M – Retranscription entretien Client 5

Reçu le 17 Juin 2018

« - **Avez-vous déjà fait appel aux services d'un traiteur lors de l'organisation d'un évènement ?**

- Non je n'en ai pas encore eu l'occasion.

- **Quelles sont ou seraient vos principales attentes si vous faisiez appel aux services d'un traiteur évènementiel haut de gamme ?**

- Je souhaiterais bien évidemment que tout se passe bien. J'attacherai une part très importante à la qualité de la nourriture et le visuel des plats.

- **Consommez-vous régulièrement des produits de luxe ?**

- Assez régulièrement mais nous aimons les choses simples.

- **Quelles sont vos attentes lorsque vous consommez des produits de luxe / lorsque vous vous rendez dans un établissement de luxe ?**

- Nous voulons seulement nous faire plaisir donc nous n'avons pas vraiment d'attentes particulières. Bien sûr, vu que le prix est plus important, il faut que la qualité soit au rendez-vous.

- **Avez-vous déjà mangé au sein d'un restaurant gastronomique ? Si oui, que recherchez-vous lors de cette consommation ? Qu'est-ce qui vous a le plus marqué dans cette expérience ?**

- Oui. Mon mari et moi avons mangé au sein d'un restaurant proposant de la cuisine moléculaire. Nous voulions vivre quelque chose de différent. Vu les tarifs de ce type de restaurant, il fallait une expérience, quelque chose de différent. Nous avons adoré l'originalité des plats.

- **Selon vous, les échanges et relations entretenus avec le personnel sont-elles importantes dans l'univers du luxe ?**

- Pour moi c'est très important. Je suis assez exigeante de nature et j'aime avoir en face de moi des gens compétents qui comprennent ce dont j'ai besoin. Il faut du personnel réactif et à l'écoute.

- **Qu'est-ce que ces échanges peuvent vous apporter ?**

- La satisfaction. Quand le personnel est compétent et à l'écoute je passe généralement un très bon moment. Le contraire est aussi vrai...

- **Est-il important selon vous que le personnel comprenne vos attentes, vos préférences afin qu'il les mémorise pour vos prochaines expériences de consommation ?**

- Disons que ce n'est pas ce que je vais attendre de quelqu'un. Je ne fais pas partie de ce genre de personnes qui demandent à ce qu'on les reconnaisse ou qu'on les appelle par leur nom. C'est sûr que c'est un plus mais ce n'est pas ce que je recherche.

- A quelle fréquence utilisez-vous les nouvelles technologies dans le cadre de votre vie personnelle : jamais, rarement, fréquemment, quotidiennement ?

- Tous les jours. J'utilise mon Smartphone et mon ordinateur et ma tablette en permanence.

- Quels sont pour vous les principaux avantages à utiliser les nouvelles technologies ?

- J'arrive à faire tout ce que dont j'ai besoin pour le travail. Puis je suis également très active sur les réseaux sociaux.

- Réalisez-vous des achats en ligne ? Pourquoi ?

- Très souvent. J'ai des alertes sur différents sites dès qu'il y a des ventes privées de grandes marques. Je profite de ces réductions car ce n'est pas parce que l'on a de l'argent que l'on ne doit pas profiter de bonnes affaires.

- Qu'est-ce que selon-vous la personnalisation d'un produit ou d'un service ?

- C'est rendre un produit ou service adapté à la personne qui le demande.

- Pourquoi pensez-vous que la personnalisation est très présente au sein du secteur du luxe ?

- Les clients de ce secteur aiment lorsque les choses sont faites spécialement pour eux.

- Lorsque vous consommez un produit ou un service, accordez-vous de l'importance à ce qu'il soit personnalisé c'est-à-dire adaptée à vos propres besoins et attentes ?

- Qu'il corresponde à mes besoins et mes attentes oui, en revanche qu'il soit personnalisé pas forcément. Si par exemple je commande des chaussons dans une chambre d'hôtel, j'attends à ce qu'on me monte la bonne taille, pas à ce qu'il y ait mon nom gravé dessus en fil d'or...

- Pensez-vous que la proposition d'une prestation personnalisée peut justifier un prix plus élevé ? Pourquoi ?

- C'est sûr qu'une prestation personnalisée entraîne toujours un surcoût. C'est normal car cela demande du travail supplémentaire pour le personnel.

- Selon vous, qu'est ce qui est le plus déterminant dans vos choix : un prix attractif ou une entreprise qui garantit une prestation personnalisée ?

- Je dirais un prix attractif. Après si les propositions que me font l'entreprise me paraissent cohérentes, je suis ouverte pour partir sur quelque chose de peut-être plus personnalisé.

- Selon votre expérience vécue, pouvez-vous me donner un exemple de produit personnalisé ou de service personnalisé ?

- Un jour dans une chambre d'hôtel il y avait des fleurs de partout ainsi qu'une bouteille de champagne. C'était pour mon anniversaire. Ça m'a beaucoup touchée.

- Il est possible de constater qu'aujourd'hui les clients sont en quête d'autonomie et apprécient faire leur propre choix en participant au processus de création de l'offre.

Prenons l'exemple que vous souhaitez organiser un évènement et faites appel aux services d'un traiteur. En tant que client, aimeriez-vous être plus impliqués dans l'organisation de votre évènement traiteur en faisant vos propres choix ? Par exemple, en sélectionnant les différentes options qui vous conviennent, en ayant la possibilité de choisir tel ou tel plat selon des visuels et descriptifs correspondants.

- Oui c'est une bonne idée. J'adore tout ce qui est lié à la création. En revanche si je dois créer une partie de mon propre évènement, je vais bien évidemment demander à ce que le prix soit revu en conséquence.

- Pensez-vous, qu'un nouvel outil en ligne (site internet) laissant le client en totale indépendance pour organiser son évènement et faire ses propres choix puisse être intéressant ?

- Je ne suis pas sûr que ça plaise à tout le monde mais c'est une idée intéressante. Ça pourrait permettre aux gens de s'investir au maximum dans l'organisation de leur évènement.

- Pensez-vous que cet outil puisse permettre de mieux répondre aux besoins des clients et ainsi d'améliorer le processus de personnalisation ?

- Effectivement ça permettrait de mieux visualiser ce que l'on veut. On pourrait plus facilement donner une image de ce que l'on souhaite vraiment.

- Pensez-vous que les demandes de prestations personnalisées seront toujours d'actualité dans les années à venir ?

- Oui évidemment.

- Pensez-vous qu'à l'avenir, la plupart des prestations seront dématérialisée (il n'y aura plus d'échanges avec le personnel) et seront réalisées uniquement grâce à la participation des clients ?

- Non car le regard et l'expérience du personnel sont trop importants. Il y a une part de créativité et de relationnel qui ne pourra jamais être dématérialisée.

- Je vous remercie pour votre temps et pour les réponses que vous avez pu m'apporter. »

Annexe N – Analyse thématique des entretiens réalisés avec les professionnels

Thème : Le traiteur événementiel

	Professionnel 1	Professionnel 2	Professionnel 3	Professionnel 4	Professionnel 5
Le poste du professionnel / Le secteur d'activité	Chef de projet pour tous les événements privés de la Côte s'Azur.	Restauration événementielle où le sur-mesure est essentiel.	Chef de projet au Park à Mougins. Secteur du luxe.	En charge du segment corporate et principalement des congrès au Palais des événements.	Restauration événementielle haut de gamme. Travail sur-mesure et personnalisé.
Les services proposés	S'adapter à toutes les demandes : dîners, buffets, cocktails.	Service traiteur; boutiques, écoles de cuisine, conseil pour la grande distribution, restaurants.	Développer et promouvoir l'établissement. Proposer des packages à un profil ciblé.	Travailler conformément au cahier des charges de nos clients : faire du sur-mesure.	Organisation lors des événements de toute la partie liée à la restauration.
Caractéristiques pour sa démarquer de la concurrence	Qualité des produits et qualité du service.	L'innovation dans la tradition.	Notoriété, savoir-faire, maîtrise et expérience, travail d'artisanat.	Histoire et réputation. Notion d'élite et de fierté recherchés par les clients.	Histoire, vécu, savoir-faire, image, qualité des produits et du service.
Motivation des professionnels	Diversité des clients et des demandes ; le sur-mesure.	Travailler en équipe ; le sur-mesure.	Secteur du luxe qui permet de faire de belles manifestations.	L'équipe, le cadre de travail et les appels d'offres où il faut redoubler d'efforts et d'inventivité pour être choisi.	Les équipes, le métier avec une adaptation permanente aux besoins des clients.
Critères de luxe ou de haut de gamme du traiteur	Marque qui a plus de 60 ans avec une image forte ; identité ; savoir-faire ; présence de MOF avec une connaissance exceptionnelle.	Faculté d'adaptation ; image de luxe ; savoir-faire.	Compétences, savoir-faire, maîtrise, prestataires de qualité.	Les prix pratiqués ; standards de qualité ; recherche du meilleur.	Qualité des produits et des services, l'excellence.

Thème : L'univers du luxe et de la restauration gastronomique

	Professionnel 1	Professionnel 2	Professionnel 3	Professionnel 4	Professionnel 5
Définition du luxe	Atteindre l'inatteignable ; service irréprochable ; produit qualitatif ; prix élevé ; qualité de produits et de services.	La rareté du produit et des compétences. Le bon goût ; le raffinement ; l'attention au détail. Produits et hommes de qualité.	L'argent et la liberté d'action ; l'exigence et la réussite.	La qualité et le prix.	La qualité, la rareté, l'artisanat, le sur-mesure, un prix élevé.
Critères d'un établissement de luxe	La simplicité ; un personnel efficace ; l'adaptation permanente.	Le réseau ; la réputation ; le savoir-faire ; les distinctions.	L'image, le personnel, la rapidité d'action et les moyens qui sont mis en œuvre.	La qualité, la disponibilité et l'irréprochabilité, la perfection, l'absence de limites.	Proposer des produits de haute qualité, un service irréprochable, avoir une image positive.
Attentes des clients du luxe	L'exceptionnel ; l'inédit ; la rapidité ; l'efficacité ; la réactivité.	Le sur-mesure et l'écoute. L'adaptation permanente.	L'exceptionnel, la qualité et la personnalisation, le meilleur.	S'offrir ce qu'il y a de mieux en termes de produits ou de services.	Qualité de services et de produits. Personnel à l'écoute et qui les surprenne. Personnalisation et sur-mesure.
Définition de la gastronomie	Respecter un produit et l'allier à des saveurs, textures et couleurs.	L'ADN et la culture de la France.	Le bien-manger et le beau-manger / Se nourrir, la base de la vie.	Paul Bocuse. Un art, un savoir-faire, de la connaissance et du respect.	Produits de qualité, une cuisine travaillée et une présentation soignée ; l'art de la table ; les grands chefs ; la France.
Lien entre luxe et gastronomie	La gastronomie est liée à un bon produit et un chef d'où un certain coût.	Un bon produit avec des hommes qui vont sublimer ce produit.	Pas forcément de lien. Le bon associé à du beau associé à des moyens exceptionnels.	Lien lorsque la gastronomie consacre des produits nobles.	Produits de qualité qui ont un coût et travail minutieux.
Expérience au sein d'un restaurant gastronomique	Plaisir gustatif, visuel et alliance des mets et vins exceptionnelle.	Ouverture d'esprit, interprétation du produit, expérience, partager la vision d'un chef.	Plaisir des yeux, explosion de saveurs, surprise des accords de mets, qualité de service.	La surprise, la qualité, du plaisir, l'ingéniosité et l'inventivité du chef, la maîtrise de ses classiques.	Raffinement des mets proposés, expérience unique, qualité du service et professionnalisme.

Thème : La gestion de la relation client et de la fidélisation

	Professionnel 1	Professionnel 2	Professionnel 3	Professionnel 4	Professionnel 5
Définition de la relation client	C'est à partir de la première approche et rencontre que s'établit une relation de confiance et donc la relation client.	Ce sont des étapes : l'écoute du client, la connaissance de ses attentes, le suivi, la fidélisation. La conquête et la négociation.	La relation client est essentielle. Le client est le cœur de cible.	Se base sur différents éléments : l'écoute, le respect, la disponibilité, l'accompagnement et la satisfaction.	Être à l'écoute du client, comprendre ses attentes et l'accompagner dans ses désirs. La fidélisation et l'anticipation des besoins futurs.
Gestion de la relation client et rôle du personnel	Contact ; présence ; suivi régulier ; relance des clients ; qualité du service proposé.	Ecoute et conseil ; compréhension ; proposition d'une offre adaptée ; réactivité.	Comprendre le client ; cibler ses attentes ; filtrer les demandes et communiquer de la bonne manière en proposant du sur-mesure ; la rencontre et le suivi.	Gestion de la relation client doit être honnête et assidue. Il faut être disponible et à l'écoute. Notion de respect. Renouveler l'offre.	Être à l'écoute, comprendre les attentes du client, entretenir la relation. Être présent pour son client au bon moment.
Relation client suffisante à la fidélisation	Qualité du produit est primordiale et la sympathie du personnel renforce la fidélisation.	La relation client n'est qu'une partie de la fidélisation. Pour fidéliser, il y a aussi : le produit et l'offre.	La relation client est indispensable à la fidélisation. La notoriété peut aussi être importante.	Relation client très importante à la fidélisation. Faire un suivi avant, pendant et après la prestation.	Relation client fidéliser mais ne suffit pas. La qualité des produits est essentielle.
Stratégie de fidélisation de l'établissement	Une fois par an : envoi de cartes et de chocolats ; invitations sur des grands événements.	Stratégie pas hyper développée : invitations at attentions particulières.	Le suivi de la relation client, les relances, le cardex.	Pas de stratégies particulières. Pendant les fêtes de Noël : envoi de cartes de vœux et de chocolats. Remises accordées.	Les offres personnalisées et sur-mesure permettent de fidéliser les clients.
Prise en compte des retours clients	Primordiale. Erreur ou problème doit être consigné par écrit.	Démarche qualité existante avec un renseignement d'informations en cas d'incidents.	Remarques pertinentes qui permettent de réagir et de s'améliorer.	Prise en compte des retours clients et maîtres d'hôtel présents sur les salons.	Prise en compte des retours positifs pour encourager les équipes et négatifs pour s'améliorer.

Axes d'amélioration de fidélisation	Travailler sur la relation avec le client ; l'innovation ; améliorer le processus de personnalisation.	Proposer des invitations plus régulières, passer plus des moments privilégiés avec les clients.	Besoin de plus de temps pour relancer les clients. Fidélisation est un travail quotidien. Apporter une valeur ajoutée.	Pas particulièrement. Présence déjà importante sur les salons pour rassurer et fidéliser le client.	Relancer les clients, envoyer des cadeaux ou des invitations.
--	--	---	--	---	---

Thème : Les nouvelles technologies

	Professionnel 1	Professionnel 2	Professionnel 3	Professionnel 4	Professionnel 5
Fréquence d'utilisation	Régulièrement.	Quotidiennement.	Tous les jours.	Quotidiennement (professionnelle) et rarement (personnelle)	Quotidiennement.
Avantages à utiliser les nouvelles technologies	Transmission d'informations, rapidité d'exécution.	Rapidité, flexibilité, convivialité, l'image.	Simplifier les présentations, faire des simulations.	L'ouverture sur le monde, facilite les échanges et le travail réalisé.	Rapidité. Agir et communiquer à distance.
Amélioration des tâches grâce aux nouvelles technologies	Rapidité d'exécution : faire des devis plus rapidement et garder du temps pour la relation avec le client.	Internet permet d'avoir des idées et des informations sur les contacts ; amélioration des présentations d'offres.	Les visites, les argumentations commerciales ; l'instantané ; l'effet Waouh.	Perdre moins de temps à faire des devis ou à faire des planches photos.	Améliorer le visuel, réagir plus rapidement face aux demandes des clients.
Possibilité de se passer des nouvelles technologies	Non.	Non.	Non.	Non.	Non.

Thème : La personnalisation

	Professionnel 1	Professionnel 2	Professionnel 3	Professionnel 4	Professionnel 5
Définition de la personnalisation et lien avec le luxe	<p>Réaliser ce que veut le client en restant dans la personnalité Lenôtre.</p> <p>Personnaliser par rapport au désir du client en utilisant des moyens existants.</p> <p>Différent du sur-mesure qui coûte plus cher.</p>	<p>Répondre à une attente du client très personnelle dans tous les domaines.</p> <p>Différent du sur-mesure où l'on crée.</p> <p>Le client du luxe n'existe que par ça.</p>	<p>Être à l'écoute, cibler les besoins et s'adapter à une demande et faire de l'exceptionnel. Avoir un produit pour un profil.</p> <p>Le sur-mesure : haute couture, détail, budget plus précis.</p> <p>Personnaliser est obligatoire dans le luxe.</p>	<p>Ajouter quelque chose à un produit ou à un service existant.</p> <p>Présente au sein du secteur du luxe et doit l'être car elle permet de se différencier de la concurrence.</p>	<p>Adapter l'offre ou le service aux attentes des clients. Être en accord avec le consommateur. Différent du sur-mesure qui consiste à créer quelque chose d'unique.</p> <p>Personnaliser est forcément présent au sein du secteur du luxe.</p>
Avantages pour les clients à personnaliser	Reconnaissance ; impressionner ses invités.	Renvoyer une certaine image ; coller à l'image de marque.	Se sentir uniques et exceptionnels	Avoir un service ou produit unique, à leurs goûts.	Apport de reconnaissance. Client se sent écouté et unique.
Contraintes de la personnalisation	Sortir de sa zone de confort au niveau de la chaîne de production et de la chaîne de mise en œuvre sur le terrain.	Sortir des différents processus existants, s'assurer que les équipes ont bien compris la nouveauté.	Nécessite du temps.	Charge de travail et temps. Nécessité de fixer des limites.	Temps à mettre en œuvre et s'assurer de la compréhension des équipes.
Personnalisation et prix	Si la personnalisation fait sortir de la zone de confort, cela peut justifier un prix plus élevé, sinon non.	Plus chère car elle nécessite du temps et le temps c'est de l'argent.	Nécessite plus de temps et est donc plus chère.	Prix plus élevé car plus temps et plus de travail réalisé.	Personnaliser peut justifier un prix plus élevé car ça nécessite du temps.
Choix entre un prix attractif ou une prestation personnalisée	Dépend des clients. Souvent, au sein de Lenôtre, choix vers la prestation personnalisée.	Dépend des clients. Grands événements : prix bas. Clientèle d'été : sur-mesure.	La personnalisation avec le savoir-faire.	Sur le segment corporate : il existe les deux.	Si les clients ont un budget serré : le prix. Sinon ce sera forcément la personnalisation.

Importance de personnaliser au sein de l'établissement	Clients recherchent la personnalisation. Très importante pour Lenôtre. Personnalisation de plus en plus présente.	Personnaliser est ancrée dans l'entreprise.	Très important. Personnaliser est de plus en plus présent : il est nécessaire de se distinguer.	Enorme importance. Personnaliser fait partie des points forts de la maison. Il ne faut proposer aucune prestation standard.	Personnalisation essentielle. Clients souhaitent que l'on s'adapte constamment à leur envie. Demande plus en plus présente.
Mise en œuvre de la personnalisation	Adaptation aux coutumes et aux demandes spécifiques.	Par de l'écoute et de la créativité.	Adaptation aux régimes spécifiques, maîtrise, temps.	Grâce à des échanges, des rdv, des tastings. A force de temps et de patience. Possibilité de personnaliser les tenues, les buffets, la nourriture.	Adaptation au niveau de l'offre mais aussi au niveau du service.
Personnalisation et gestion de la relation client	La personnalisation a des limites humaines et logistiques. Il faut dire oui mais poser ses conditions.	Le commercial est un assembleur qui a un impact énorme sur la conquête du client et le sur-mesure.	Personnaliser passe par la gestion de la relation client mais avant tout par des équipes et partenaires qui réalisent ce qui a été vendu.	Indispensable d'avoir une gestion de la relation client pour personnaliser. Mais nécessité d'avoir les moyens optimaux pour réaliser.	Gestion de la relation client très importante mais pas suffisante pour personnaliser. Le travail réalisé par la production est essentiel.
Importance des prestataires sur la personnalisation	Très importants par la qualité de leur travail et ce qu'ils proposent. Personnalisation passe par un ensemble d'éléments.	Très importants notamment les loueurs de matériel qui proposent les concepts d'art de la table.	Personnaliser passe autant par un travail en interne qu'en externe. Prestataires doivent être de qualité.	C'est l'élément clé car personnaliser va au-delà des services fixes du traiteur. Travailler avec prestataires de qualité.	Qualité de leur travail est essentielle.
Amélioration de la personnalisation au sein de l'établissement	Meilleur suivi des clients et des retours.	Utiliser internet avec précaution en maîtrisant nos coûts.	Encadrement spécifique sur les profils juniors et les nouveaux collaborateurs ; formation en interne.	Faciliter les échanges avec les clients ou perdre moins de temps à comprendre ses attentes.	Avoir plus de temps grâce aux nouvelles technologies.

Personnalisation et nouvelles technologies	Très bon outil pour personnaliser, travailler le visuel, anticiper les demandes du client.	Bon outil pour présentations d'offres avec du graphisme et du visuel.	NT permettent d'améliorer la personnalisation : formation en ligne, visites virtuelles.	NT peuvent faire gagner du temps et améliorer la personnalisation.	NT très utiles à la personnalisation pour proposer plus de visuels, de l'interaction, des visites en 3D.
Avis sur l'outil en ligne pour personnaliser	Outil intéressant. Idée de la pièce montée créée en ligne. Proposer des choses que l'on sait faire.	Idée intéressante qui doit être maîtrisée et à limiter sur des choses simples. Proposition de créer sa propre pièce montée ou choisir ses pièces cocktail. Laisser travailler le client. Créer de nouveaux supports avec du visuel.	Outil intéressant pour certains clients. La participation du client peut être un plus mais il faut conserver le contact humain. Possibilité de faire un site avec montage sur-mesure, de se projeter avec du 3D.	Outil particulièrement intéressant qui permettrait d'optimiser le travail réalisé, l'efficacité et la rentabilité. Participation du client fondamentale mais à limiter.	Outil en ligne avec une participation du client peut être très intéressant. Possibilité pour le client de faire ses sélections, choisir ses gammes de matériel. Limites qui sont à fixer.
Stratégies pour personnaliser	Connaître la typicité de la clientèle ; création d'un nouvel outil en ligne avec du visuel.	Compétences humaine ; personnaliser sans trop complexifier le processus.	Savoir-faire avec une formation. Communication en interne et en externe, verbale et visuelle.	Mode de gestion de la relation client : disponibilité, écoute et respect, cartes, mails et cadeaux.	Bonne gestion de la relation client, travail en équipe, utilisation des nouvelles technologies.
Avenir sur la personnalisation et l'organisation d'évènements	Pour la nouvelle génération, il faut innover d'avantage. Le contact visuel et audio sera toujours essentiel dans les échanges.	Le luxe suit des tendances et pourra peut-être revenir à la simplicité absolue. L'organisation d'évènements nécessitera toujours de l'échange et un contact humain.	Personnalisation sera toujours d'actualité, et ce plus que jamais. Il faut personnaliser plus grâce aux nouvelles technologies. Le service à la personne avec un contact humain sera toujours essentiel.	Personnaliser sera toujours d'actualité mais pour fidéliser il faut aussi tenir compte du budget et de la relation client. L'expertise du commercial sera toujours essentielle.	Demandes de personnalisation seront toujours d'actualité dans les années à venir et vont progresser. Surprendre le client. Le contact et l'échange humain sont essentiels.

Annexe O – Analyse thématique des entretiens réalisés avec les client

Thème : Le traiteur évènementiel

	Client 1	Client 2	Client 3	Client 4	Client 5
Relation vis-à-vis du traiteur Lenôtre	3ème fois. Absolument satisfait par les prestations. Traiteur qui permet d'être serein pendant toute la durée du salon.	Première fois ; client très satisfait notamment par l'écoute du personnel.	Non précisé.	Première fois ; très satisfaits par les prestations ; prix un peu élevés.	Non précisé.
Attentes vis-à-vis d'un traiteur évènementiel haut de gamme	La qualité, l'assurance d'un service par des professionnels, une relation commerciale, attentive et professionnelle.	La perfection ; la qualité des plats et du service.	La qualité des plats et du service.	Que tout se déroule comme prévu ; qualité de service ; disponibilité du personnel.	Que tout se passe bien ; qualité de la nourriture et visuel des plats.

Thème : L'univers du luxe et de la restauration gastronomique

	Client 1	Client 2	Client 3	Client 4	Client 5
Attentes vis-à-vis du luxe	Non précisé.	Non précisé.	Personnel à l'écoute et qui comprend ses besoins.	Non précisé.	Se faire plaisir ; qualité.
Expérience au sein d'un restaurant gastronomique	Non précisé.	Non précisé.	Recherche la nouveauté, de nouvelles saveurs.	Non précisé.	Expérience unique ; originalité des plats.

Thème : La gestion de la relation client et de la fidélisation

	Client 1	Client 2	Client 3	Client 4	Client 5
Importance des échanges et apport personnel	Fondamentaux ; permettent de s'assurer que toutes les informations sont bien retranscrites et partagés entre chacun des acteurs de l'évènement.	Critère le plus important ; apporte un sentiment de confiance.	Aspect le plus important ; apporte de la satisfaction.	Primordiales ; c'est la base de l'organisation événementielle et de la relation client.	Très important ; nécessité d'avoir du personnel réactif et à l'écoute ; apporte de la satisfaction.

Thème : Les nouvelles technologies

	Client 1	Client 2	Client 3	Client 4	Client 5
Fréquence d'utilisation	Fréquemment.	Quotidiennement.	Quotidiennement.	Très régulièrement.	Quotidiennement.
Avantages à utiliser les nouvelles technologies	Permet d'aller plus vite.	Rapidité d'exécution ; facilité.	La facilité.	Tout est plus simple.	Travailler avec facilité ; active sur les réseaux sociaux.
Réalisation d'achats en ligne	Oui. Permet d'éviter de se déplacer.	Préfère les achats en boutique.	Régulièrement car c'est très pratique.	De temps en temps.	Très souvent.

Thème : La personnalisation

	Client 1	Client 2	Client 3	Client 4	Client 5
Définition de la personnalisation	La mise en conformité relative à un cahier des charges donné.	Adapter le produit ou le service aux attentes du client.	Produit adapté à la personne à qui il est destiné.	Quelque chose de sur-mesure, pensé et conçu pour correspondre à la demande du client.	Rendre un produit ou service adapté à la personne qui le demande.
Lien entre personnalisation et luxe	La personnalisation fait le luxe.	Dans le luxe tout est tourné vers le client et ses besoins.	La personnalisation caractérise l'univers du luxe.	Cela ne se retrouve qu'au sein du luxe et justifie le prix des prestations.	Client du luxe aiment les choses uniques.

Attentes vis-à-vis de la personnalisation	Enorme attente vis-à-vis de la personnalisation car elle permet de se démarquer sur les salons et d'être accrocheur.	Importance accordée à la personnalisation.	Importante ; apporte un sentiment de reconnaissance et de bien-être.	Importance accordée tant que ça reste dans un budget défini.	Pas forcément personnalisé mais qu'il corresponde à ses besoins et attentes.
La personnalisation justifie un prix plus élevé	Oui.	Oui car l'exclusivité a un prix.	Oui car l'atypique entraîne un surcoût.	Oui car c'est un service supplémentaire.	Oui.
Choix entre un prix attractif ou une prestation personnalisée	Prestation personnalisée.	Prestation personnalisée.	Prestation personnalisée.	Les deux : avoir le meilleur rapport qualité prix.	Prix attractif ; mais si prix correct alors prestation personnalisée.
Exemple de mise en œuvre de la personnalisation	Personnaliser un buffet ou du chocolat avec le logo de l'entreprise, un cocktail signature, une décoration florale.	Au sein d'un hôtel : attention personnalisée avec une boîte de calissons.	Cadeau d'une raquette de tennis avec les initiales du client sur le manche.	Attention lors d'un séjour à l'hôtel à l'étranger : journal boursier en français.	Fleurs et bouteille de champagne dans une chambre d'hôtel pour un anniversaire.
Participation au processus de personnalisation	Pas forcément intéressant pour les salons.	Aimerait être impliqué sur la partie créative.	Préfère laisser le professionnel agir.	Préfère déléguer.	Bonne idée.
Avis sur l'outil en ligne pour personnaliser	Pour l'organisation de salons, ça ne semble pas intéressant mais pour des événements privés oui. L'échange et le contact restent essentiels.	Outil intéressant s'il est facile d'utilisation et fluide.	Idée intéressante si outil est bien fait et qu'il apporte quelque chose par rapport au processus habituel.	Bonne idée qui peut permettre de mieux définir les besoins ; doit être rapide d'utilisation.	Idée intéressante qui permettrait aux clients s'investir d'avantage et de mieux visualiser leurs attentes.
Avenir sur la personnalisation et l'organisation d'évènements	Personnalisation sera toujours présente dans les années à venir. Le client doit rester acteur mais pas réalisateur de sa prestation.	Personnaliser sera toujours d'actualité ; les relations humaines sont nécessaires.	Personnaliser sera toujours d'actualité ; garder les relations humaines est essentiel.	Personnaliser sera toujours d'actualité ; contact humain est essentiel.	Personnaliser sera toujours d'actualité ; créativité et relationnel ne pourront jamais être dématérialisés.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 – Méthodologie de travail du mémoire.....	10
Figure 2 – Les sept perspectives principales du luxe.....	15
Figure 3 - Segmentation de l’offre et moteur d’achat	23
Figure 4 – La roue luxpérientielle.....	27
Figure 5 – Les 4 étapes du processus du marketing one-to-one.....	49
Figure 6 – L’atelier Repetto.....	56
Figure 7 – Bouteilles Coca-Cola et pots de Nutella personnalisés.....	57
Figure 8 – Les dates historiques de la Maison Lenôtre.....	67
Figure 9 – La Villa Ephrussi de Rothschild	85
Figure 10 – Les attentes du client du luxe définies lors des entretiens	111
Figure 11 – Le choix du client entre un prix attractif et une prestation personnalisée.....	118
Figure 12 – La personnalisation au sein du processus de production et ses intermédiaires..	127
Figure 13 – Fréquence d’utilisation des nouvelles technologies.....	128
Figure 14 – La place des nouvelles technologies dans le processus de personnalisation....	132
Figure 15 – L’implication des clients dans l’organisation d’un évènement.....	135
Figure 16 – La place des nouvelles technologies dans le processus de personnalisation....	139
Figure 17 – Palette de couleurs du site internet.....	145
Figure 18 – Première ébauche du site internet - Page d’accueil	147
Figure 19 – Première ébauche du site internet - Votre type d’évènement.....	148
Figure 20 – Première ébauche du site internet - Les caractéristiques de votre évènement ..	149
Figure 21 – Première ébauche du site internet – Le lieu de votre évènement.....	150
Figure 22 – Première ébauche du site internet – La création de votre menu.....	151
Figure 23 – Première ébauche du site internet – Le menu à la carte.....	153

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Les catégorisations du luxe en marketing.....	17
Tableau 2 – Parcours d’achat vs. Parcours expérientiel	25
Tableau 3 – Attribution des étoiles dans le guide Michelin et significations.....	38
Tableau 4 – Attribution des toques dans le guide Gault&Millau et significations.....	38
Tableau 5 - Personnalisation de masse versus Production de masse.....	54
Tableau 6 – Les 9 engagements de la Maison Lenôte.....	69
Tableau 7 – Le nombre de couverts servis sur les grands évènements sportifs.....	75
Tableau 8 – Les concurrents directs à la Maison Lenôte Provence Côte d’Azur et leurs points forts.....	79
Tableau 9 – Les différentes étapes du guide d’entretien des professionnels.....	100
Tableau 10 – Les différents thèmes du guide d’entretien des professionnels.....	101
Tableau 11 – Les différentes étapes du guide d’entretien des clients.....	102
Tableau 12 – Les différents thèmes du guide d’entretien de la clientèle du secteur du luxe...103	
Tableau 13 – Les différents thèmes du guide d’entretien de la clientèle du traiteur Lenôte..103	
Tableau 14 – La gestion de la relation client et la fidélisation.....	114
Tableau 15 – L’importance accordée à la personnalisation.....	116
Tableau 16 – Présence de la personnalisation au sein de la culture de l’établissement.....	117
Tableau 17 – La personnalisation et le prix.....	117
Tableau 18 – Les prestataires et la personnalisation.....	125
Tableau 19 – Possibilité de se passer des nouvelles technologies.....	129
Tableau 20 – Avis sur l’idée d’un outil en ligne.....	136
Tableau 21 – Avis sur la participation des clients.....	139

TABLE DES MATIERES

Remerciements	5
Sommaire	6
Introduction générale	7

PARTIE 1 : La personnalisation : une réponse aux nouvelles attentes de la clientèle de luxe

11

Introduction de la partie 1	12
-----------------------------------	----

Chapitre 1 L'univers du luxe et du haut de gamme

13

1. La définition du luxe	14
1.1 Etymologie du mot luxe	14
1.2 Le luxe d'aujourd'hui	14
2. Les composantes du luxe	15
3. Les segmentations du luxe	16
4. Les clients du luxe	19
4.1 Une clientèle en pleine expansion	19
4.2 Les différentes conceptions du luxe	20
4.3 Les différents types de consommateurs du luxe	21
4.4 Les attentes des clients du luxe	22
5. Quelle différence entre le haut de gamme et le luxe ?	22
6. Le luxe et l'expérience client	24
6.1 La consommation expérientielle	24
6.2 Les deux niveaux du luxe expérientiel	26
6.2.1 Un luxe moyennement expérientiel	26
6.2.2 Un luxe hautement expérientiel	26
6.3 La luxpérience client	27

Chapitre 2 Le marché de la restauration gastronomique française

29

1. Définition de la gastronomie	30
2. L'histoire de la gastronomie française	31
3. L'univers de la gastronomie en France	33
3.1 Les grandes institutions de la gastronomie française	33
3.2 La restauration gastronomique en France	34
3.2.1 Le contexte général de la restauration	34
3.2.2 Les caractéristiques de la restauration de luxe	35
4. Les distinctions gastronomiques en France	37
4.1 Le titre de Meilleur Ouvrier de France	37
4.2 Les guides gastronomiques	37
4.3 Le comité Colbert : industrie du luxe français	39
5. Les grands chefs français	39

6. Les clefs du succès sur le marché de la gastronomie française	41
6.1 Une stratégie orientée vers le client	42
6.2 Suivre les tendances	42
Chapitre 3 La personnalisation : un élément clé dans l'univers du luxe	45
1. De l'expérience client à la personnalisation	46
2. L'origine de la personnalisation : le marketing one-to-one	47
2.1 Du marketing de masse au marketing one-to-one	47
2.1.1 L'avènement du marketing de masse	47
2.1.2 La transition vers un marketing segmenté	48
2.1.3 L'apparition d'un marketing individualisé	48
2.2 Le marketing one-to-one	49
3. La personnalisation	51
3.1 Définition de la personnalisation	51
3.2 Quelles différences entre personnalisation et sur-mesure ?	52
3.3 La personnalisation de masse	53
4. Les marques s'investissent à l'ère de la personnalisation	54
4.1 La personnalisation de la relation client	55
4.2 La personnalisation de l'expérience client	55
4.3 La personnalisation du produit	55
4.4 La personnalisation du service	58
5. La personnalisation comme élément clé dans l'univers du luxe	58
6. Les enjeux de la personnalisation	59
6.1 La personnalisation comme outil de fidélisation	59
6.2 La personnalisation comme outil de différenciation	60
Conclusion de la partie 1	62

PARTIE 2 : Investigation terrain : La maison Lenôte

Introduction de la partie 2

Chapitre 1 La Maison Lenôte, un traiteur événementiel haut de gamme.....	65
1. Présentation de la Maison Lenôte	66
1.1 L'histoire Lenôte en quelques dates.....	66
1.2 Lenôte en quelques chiffres.....	67
1.3 La philosophie de la Maison Lenôte.....	68
1.4 Une sélection rigoureuse des produits.....	70
2. Les activités de la Maison Lenôte.....	70
2.1 Les boutiques.....	70
2.2 L'école Lenôte	71
2.3 La restauration.....	71
2.4 L'organisation d'évènements.....	72
3. Les lieux Lenôte.....	72
3.1 Les salons du Pré Catelan.....	72
3.2 Le restaurant du Pré Catelan.....	72

3.3 Le Park Cannes Mougins.....	73
3.4 La Rotonde Beaulieu.....	73
3.5 Yachts de Paris.....	73
3.6 Les lieux partenaires.....	73
4. La Maison Lenôtre Provence Côte d’Azur.....	74
4.1 L’activité et les principaux événements sur le Côte d’Azur.....	74
4.2 La clientèle.....	76
4.3 Le fonctionnement et l’organisation.....	77
4.3.1 L’organisation au sein du traiteur Lenôtre Provence Côte d’Azur.....	77
4.3.2 Présentation du chef.....	77
4.3.3 Les équipes d’un événement traiteur.....	78
4.4 Un secteur fortement concurrentiel.....	78
Chapitre 2 Analyse de la situation, de la mission de stage et présentation des hypothèses.....	81
1. Le fonctionnement du service commercial.....	82
1.1 La phase de découverte du client et de ses attentes	83
1.1.1 La prise de contact.....	83
1.1.2 La phase d’identification.....	83
1.1.2.1 Le besoin du client.....	83
1.1.2.2 La nature du client.....	84
1.1.2.3 L’enjeu de l’événement.....	84
1.1.2.4 Les caractéristiques des convives.....	84
1.1.2.5 Le lieu, la date et le budget.....	85
1.1.2.6 Les besoins spécifiques au traiteur événementiel.....	86
1.2 L’élaboration d’une proposition commerciale chez Lenôtre.....	87
1.2.1 La proposition sous forme d’un devis commercial.....	87
1.2.2 La proposition sous forme d’une brochure commerciale.....	88
1.3 Le suivi après l’envoi de la proposition commerciale.....	88
1.4 Les interactions du commercial.....	89
2. La mission de stage.....	89
2.1 Analyse de la situation.....	89
2.2 La description et l’objectif de la mission de stage.....	90
3. Présentation des hypothèses.....	91
3.1 La personnalisation au sein des traiteurs événementiels est mise en œuvre tout au long du processus de production.....	92
3.2 Les nouvelles technologies sont aujourd’hui indispensables au processus de personnalisation.....	92
3.3 L’implication du client dans le processus de création de l’offre est une valeur ajoutée au processus de personnalisation.....	93

Chapitre 3 Etude du terrain : entretiens auprès des professionnels traiteurs et de la clientèle du secteur du luxe.....	95
1. Présentation de la méthodologie.....	96
1.1 L’objectif de la démarche.....	96
1.2 L’étude quantitative ou qualitative.....	96
1.3 Choix du terrain d’étude.....	97

2. La réalisation des entretiens.....	98
2.1 Le guide d’entretien.....	98
2.2 Le choix des personnes interviewées.....	98
2.2 Le déroulement des entretiens.....	99
2.2.1 La mise en place de l’entretien.....	99
2.2.2 Les modalités de l’entretien.....	99
2.2.3 Le mode de recueil des données.....	100
3. Présentation des entretiens réalisés.....	100
3.1 Les entretiens des professionnels du traiteur événementiel.....	100
3.2 Les entretiens de la clientèle.....	101
3.2.1 La clientèle du secteur du luxe.....	103
3.2.2 La clientèle du traiteur Lenôtre.....	103
4. L’analyse des résultats.....	104
4.1 Choix de l’analyse thématique.....	104
4.2 Les procédures d’analyse.....	104
4.2.1 L’analyse des entretiens avec les professionnels.....	104
4.2.2 L’analyse des entretiens avec les clients.....	104
Conclusion de la partie 2	106
PARTIE 3 : Réponse finale à l’investigation terrain	107
Introduction de la partie 3	108
Chapitre 1 Interprétation des résultats obtenus.....	109
1. Les attentes des clients vis-à-vis du luxe et de la restauration gastronomique.....	110
2. Les attentes des clients vis-à-vis d’un traiteur événementiel haut de gamme.....	112
3. L’importance de la gestion de la relation client et de la fidélisation.....	112
4. L’importance accordée à la personnalisation.....	114
4.1 Les attentes des clients vis-à-vis de la personnalisation.....	116
4.2 Les exemples de mise en œuvre de la personnalisation.....	120
Chapitre 2 Résultat final sur les hypothèses.....	121
1. La personnalisation au sein des traiteurs évènementiels est mise en œuvre tout au long du processus de production.....	122
1.1 La phase d’identification des besoins en amont de l’évènement.....	122
1.2 La phase de production en interne.....	123
1.3 Le recours aux prestataires externes.....	124
1.4 La qualité du service pendant l’évènement.....	126
1.5 La phase de suivi après l’évènement.....	126
1.6 Conclusion sur l’hypothèse 1.....	127
2. Les nouvelles technologies sont aujourd’hui indispensables au processus de personnalisation	127
2.1 Fréquence d’utilisation et avantages des nouvelles technologies.....	127
2.2 Les nouvelles technologies et la personnalisation.....	129

2.2.1 Les nouvelles technologies, un outil clé au processus de personnalisation.....	129
2.2.2 L'avantage de l'utilisation des nouvelles technologies pour l'entreprise.....	132
2.3 Des nouvelles technologies importantes mais pas indispensables.....	132
2.4 Conclusion sur l'hypothèse 2.....	132
3. L'implication du client dans le processus de création de l'offre est une valeur ajoutée au processus de personnalisation.....	133
3.1 La participation du client.....	133
3.2 La participation du client au processus de personnalisation.....	134
3.3 Les limites sur l'implication du client.....	138
3.4 Conclusion sur l'hypothèse 3.....	139
Chapitre 3 Les préconisations et la réponse à la mission de stage confiée.....	141
1. Les préconisations pour l'ensemble de la profession.....	142
1.1 L'importance accordée à la gestion de la relation client.....	142
1.2 Un travail de qualité à chaque étape du processus de production.....	142
1.2.1 La qualification du personnel en interne.....	142
1.2.2 Le choix des prestataires externes.....	143
1.3 Limiter la diversification.....	143
1.4 L'utilisation des nouvelles technologies.....	143
2. Conception d'un nouvel outil commercial destiné à l'élaboration d'offres personnalisées au sein du traiteur Lenôtre Provence Côte d'Azur.....	144
2.1 Le concept imaginé.....	144
2.2 Le contenu et la charge graphique.....	144
2.3 Présentation des fonctionnalités proposées.....	145
2.3.1 La plateforme pour le client.....	145
2.3.2 La plateforme pour le commercial.....	155
Conclusion de la partie 3	157
 Conclusion générale	 158
Bibliographie	161
Annexes	163
Table des figures	233
Table des tableaux	234
Table des matières	235

Résumé

La personnalisation, une véritable valeur ajoutée pour la restauration événementielle haut de gamme.

Le concept de « personnalisation » s'est largement développé ces dernières années. Les consommateurs du luxe ne sont plus seulement à la recherche d'un produit ordinaire, mais ils veulent avant tout vivre une expérience unique et personnalisée. Les traiteurs événementiels haut de gamme l'ont bien compris et cherchent perpétuellement à se renouveler en s'adaptant aux besoins des clients. Ce travail de mémoire met l'accent sur les stratégies mises en œuvre par les traiteurs événementiels haut de gamme pour répondre au besoin de personnalisation. L'ensemble des recherches théoriques ainsi que la réalisation d'entretiens permettent de répondre à cette problématique et d'apporter des préconisations à l'un des traiteurs présent sur le marché du luxe : la Maison Lenôtre. Pour assurer la pérennité de l'entreprise, la conception et le développement d'un nouvel outil informatique destiné à la réalisation d'offres commerciales sont primordiaux.

Traiteur événementiel haut de gamme – Personnalisation – Gestion de la relation client –
Nouvelles technologies

Abstract

Personalization, a real added value for luxury event catering.

The concept of "personalization" has largely developed in recent years. Luxury consumers are no longer just looking for an ordinary product, but above all they want a unique and personalized experience. Luxury caterers have completely understood this and are constantly in search of renewal by adapting themselves to customer needs. This project focuses on the strategies implemented by luxury caterers to meet the need of customization. All theoretical research and interviews are conducted to respond to this problem and to make recommendations to one caterer present on the luxury market: Lenôtre Company. To ensure the durability of the company, the conception and development of a new computer tool for the realization of commercial offers is essential.

Luxury caterer - Personalization - Customer relationship management - New technologies