



MASTER TOURISME

Parcours Management en Hôtellerie-Restauration

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

L'EXPÉRIENCE GASTRONOMIQUE UNIQUE

Présenté par :

Manon HUGONNARD-ROCHE

Année universitaire : **2022– 2023**

Sous la direction de : **P-E PICHON**

MASTER TOURISME

Parcours Management en Hôtellerie-Restauration

MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE

L'EXPÉRIENCE GASTRONOMIQUE UNIQUE

Présenté par :

Manon HUGONNARD-ROCHE

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

Remerciements

Dans un premier temps, je souhaiterais remercier l'ensemble des personnes qui m'ont apporté leur aide et leur soutien dans mes recherches, dans l'élaboration de ce mémoire et m'ont permis de rendre ce stage au Castel Marie-Louise, enrichissant à la fois personnel et professionnel.

Je souhaite ainsi remercier Monsieur Paul-Emmanuel PICHON, mon directeur de mémoire pour son soutien, ses questionnements me permettant de pousser ma réflexion et mon travail toujours plus loin. Je le remercie également pour sa disponibilité et ses conseils toujours plus précieux. Je tiens également à remercier Yves CINOTTI pour le temps qu'il consacre à la réalisation des méthodologies informatiques nous permettant de réaliser nos devoirs de recherche et à la relecture de nos mémoires de Master 1.

Par la suite, je remercie, Guillaume DESCOTE, Responsable de la restauration, de m'avoir donné ma chance au Castel Marie-Louise m'avoir transmis ses connaissances et accordé sa confiance les quelques mois passés. Je remercie également Thomas CHALET, Directeur d'exploitation, d'avoir repris ma formation et de croire en moi avec humour. Romane FOURMOND, a été une évidence professionnelle sur laquelle j'ai pu m'appuyer ; sa fraîcheur m'a permis de dépasser mes limites, et son soutien de me recentrer. Enfin, je remercie Chef COIRIER, pour sa confiance et sa sincérité ; ainsi que l'ensemble des équipes du Castel Marie-Louise pour leur accueil, leur écoute et leur bienveillance.

Je remercie également l'ensemble des clients et des professionnels que j'ai eu l'occasion de rencontrer et d'interviewer. Leur disponibilité et leur implication m'ont permis de donner une autre dimension à ce travail de recherche ainsi qu'à ma vision de l'expérience gastronomique unique.

Enfin, je remercie chaleureusement mes parents, ma famille et mes amis qui m'ont épaulé et soutenu malgré la distance et les épreuves.

Sommaire

REMERCIEMENTS	12
SOMMAIRE	13
INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
PARTIE 1 – L’UNICITÉ DE L’EXPÉRIENCE GASTRONOMIQUE	10
INTRODUCTION PARTIE 1	11
CHAPITRE 1 – LE MONDE DE LA GASTRONOMIE FRANÇAISE.....	12
CHAPITRE 2 – L’EXPÉRIENCE CLIENT UNIQUE, UNE RÉPONSE AUX ATTENTES ET COMPORTEMENTS DES CONSOMMATEURS GASTRONOMES.....	32
CHAPITRE 3 – LE NOUVEAU DÉFI D’UNE EXPÉRIENCE GASTRONOMIQUE UNIQUE	47
CONCLUSION PARTIE 1	66
PARTIE 2 – INVESTIGATION TERRAIN : AU CŒUR DU CASTEL MARIE-LOUISE	68
INTRODUCTION PARTIE 2	69
CHAPITRE 1 – UN ÉTABLISSEMENT À LA DOUBLE IDENTITÉ QUI LE REND UNIQUE	70
CHAPITRE 2 - ANALYSE DE LA SITUATION, PRÉSENTATION DES MISSIONS DE STAGE ET PRÉSENTATION DES HYPOTHÈSES.....	84
CHAPITRE 3 – ÉTUDE DE TERRAIN.....	101
CONCLUSION PARTIE 2	113
PARTIE 3 – INTERPRÉTATIONS ET PRÉCONISATIONS	114
INTRODUCTION PARTIE 3	115
CHAPITRE 1 – INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS OBTENUS.....	116
CHAPITRE 2 – CONFRONTATION DES HYPOTHÈSES AU TERRAIN D’ÉTUDE.....	128
CHAPITRE 3 – RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES, PRÉCONISATIONS ET RETOUR SUR LA MISSION DE STAGE	133
CONCLUSION PARTIE 3	143
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	144
BIBLIOGRAPHIE	147
ANNEXES	149
TABLE DES ANNEXES	150
TABLE DES FIGURES.....	276
TABLE DES TABLEAUX	277
TABLE DES MATIÈRES	279

Introduction générale

« Madame, Monsieur, Bienvenue au Castel Marie-Louise ! »

Une phrase que j'ai dite des centaines de fois et que j'espère dire encore quelque temps...

La gastronomie française est un sujet qui passionne chaque français. Cette notion faisant en effet partie de notre ADN, est au cœur de sujets divers. Notre gastronomie est largement reconnue dans le monde pour sa sophistication, la qualité des produits utilisés et des techniques maîtrisées par les chefs. Elle occupe une place prépondérante dans la vie quotidienne des Français.

En parallèle de sa culture culinaire la France a souvent été considéré comme le pays le plus visité du monde, le plus romantique avec des paysages divers et variés, c'est pourquoi le tourisme bien qu'à la différence de la gastronomie il ne soit pas le centre de tous les sujets, il représente une part importante de notre économie.

L'un comme l'autre peut être approchés selon différents positionnement allant de l'économique au secteur du luxe en passant par le traditionnel. L'année dernière ayant approché le secteur du luxe pour la première fois dans deux établissements distincts il nous semblait intéressant de creuser davantage le sujet et se renseigner sur ce domaine.

Une étude Xerfi¹ en date du 19 novembre 2022 révèle que le bilan de l'année du secteur pourrait bien dépasser son niveau d'avant crise avec une hausse de 50 % du chiffre d'affaires lui permettant de réaliser une croissance solide sur l'année 2023, malgré un environnement politique peu engageant.

En effet, bien que l'on envisage un retour à des chiffres dépassant ceux d'avant crise, il est avéré que la restauration hors établissement est davantage sollicitée au

¹ Xerfi, *L'hébergement restauration sort de la crise*, https://www.xerfi.com/blog/L-hebergement-restauration-sort-de-la-crise_934, 19.11.2022, consulté le 22.12.2022.

détriment de la restauration en salle. La restauration commerciale doit alors se réinventer, réviser ses classiques et en établir de nouveaux si elle veut convaincre et attirer ses clients en salle. De plus, la restauration gastronomique devra être à la hauteur des attentes de la clientèle du luxe, dont 65 % d'entre elle envisage d'augmenter ses dépenses de biens et services de luxe pour 2023. Cette clientèle qui souhaite pour 1/3 d'entre elles « *expérimenter de nouvelles choses* » est à la recherche de l'extraordinaire dans son quotidien, de l'unique.²

Ainsi pour attirer une clientèle toujours plus exigeante il est pertinent pour les établissements gastronomiques de se différencier de la concurrence pour satisfaire et fidéliser sa clientèle. En effet, en avril 2021, alors que les Français espéraient une réouverture des établissements de restauration avec impatience, 25 % d'entre eux affirmaient se rendre en priorité dans des restaurants gastronomique dès les réouvertures. Alors que nous pensions le pouvoir d'achat des Français amputé à la suite du chômage partiel, une tendance inverse s'est dessinée. De fait, face à une clientèle exigeante et impatiente comment leur garantir une satisfaction réelle, comment leur procurer une expérience inoubliable ? **Comment une expérience client gastronomique est-elle vectrice de satisfaction et de fidélisation ?**

Nous avons alors entamé nos recherches et nos lectures scientifiques en ce sens. Plusieurs articles ou ouvrages mettaient en avant que l'atteinte de la satisfaction client passe par le côté mémorable de l'expérience, tous secteurs confondus, son côté unique. Ceci est en adéquation avec les tendances du marché de personnalisation de l'offre et de mise en scène des points de vente. De plus ces vecteurs de satisfaction sont d'autant plus présents dans le secteur du luxe, les collaborateurs mettant tout en œuvre pour optimiser l'expérience client. Allant effectuer mon stage dans un restaurant gastronomique une étoile, il était intéressant de s'interroger sur les critères d'attributions des étoiles Michelin, ce type d'établissement fournissant des expériences gastronomiques uniques à leurs

² Journalduluxe. *Les consommateurs devraient augmenter leurs dépenses, notamment en Chine*, <https://journalduluxe.fr/fr/business/kantar-altiant-rapport-consommation-luxe-2023>, 22.11.2022, consulté le 21.12.2022

invités. Tout d'abord, en est ressortie la problématique suivante : En quoi une expérience gastronomique est-elle unique ?

Nous avons connu quelques péripéties dont la perte de l'étoile quelques semaines après mon arrivée au sein de l'entreprise ce qui a quelque peu changé la tournure de ce mémoire, dès lors tourné sur la corrélation entre l'expérience gastronomique unique d'un établissement et l'attribution d'une étoile Michelin. La problématique a donc été réorientée de la sorte : « **Comment traduit-on une expérience gastronomique unique pour atteindre l'étoile Michelin ?** »

Dans le but de répondre à cette problématique, le mémoire a été organisé en trois grandes parties.

La première partie de ce mémoire sera consacrée à l'exploration du champ d'étude. Nous traiterons ainsi de l'univers de la gastronomie de son histoire aux différents enjeux économiques, politiques et culturels qu'elle représente pour le pays. Nous aborderons dans cette première partie le Guide Michelin et la reconnaissance des pairs comme point ultime d'une carrière pour certains chefs. Ceci nous amènera à traiter des attentes des consommateurs gastronomes à l'heure actuelle. Enfin nous aborderons le nouveau défi d'une expérience gastronomique unique et ses différentes composantes de celle-ci.

La seconde partie est l'étude de terrain que qui nous permettra de faire davantage connaissance avec cette maison si particulière à la fois Relais & Châteaux et appartenant au groupe Barrière. Nous analyserons ensuite la situation à l'heure actuelle du Castel Marie-Louise et sur ses acteurs qui font de son expérience client un moment suspendu.

Enfin, ce mémoire se terminera avec l'interprétation des différents résultats obtenus lors des entretiens menés avec différents acteurs du secteur, professionnels et clients ayant eu une histoire avec Le Castle Marie-Louise. Ceci nous amènera à la confirmation ou non de nos hypothèses avancées dans la partie deux. Pour donner suite aux différents retours que les clients gastronomes et les professionnels du secteur auront fait nous serons à même de délivrer des recommandations pour l'établissement.

Partie 1 – L'unicité de l'expérience gastronomique

Introduction partie 1

Dans notre société actuelle, chacun essaie de se démarquer, d'avoir son identité, son histoire. Ce phénomène ne se constate pas seulement dans la sphère privée ou bien à la seule dimension de l'être humain, mais aussi et surtout dans le secteur du tourisme et plus particulièrement de la gastronomie. En effet, le monde de la gastronomie a quelque peu évolué ces dernières années. D'une part, les attentes et besoins des consommateurs gastronomes sont toujours plus singuliers à la recherche du produit extraordinaire. D'autre part, les professionnels du secteur, chefs, personnel en contact, directeurs d'établissement n'ont d'autres choix que de se surpasser pour être à la hauteur de cette attente par la proposition d'un produit unique en tout point.

De ce constat a émergé la question de départ suivante :

Comment une expérience client gastronomique est vectrice de satisfaction client ?

Dans le but d'éclairer ce questionnement, le premier chapitre sera consacré au monde de la gastronomie française de son histoire, ses enjeux à son influence sur la littérature en France et à l'étranger.

Le second chapitre portera sur la singularité, le côté unique de l'expérience client comme moyen de réponse aux attentes des consommateurs. Bien qu'une expérience puisse paraître magique pour certains, il n'en demeure pas moins que diverses stratégies sont mises en place pour lui donner du sens.

Enfin, le troisième et dernier chapitre de cette première partie nous permettra d'identifier l'expérience unique dans la gastronomie française. Nous mettrons ainsi en avant par quels moyens l'intérêt pour l'enchantement du client, l'étude du marketing expérientiel culinaire, et la personnalisation d'une offre culinaire soignée permettent de répondre au nouveau défi du siècle.

Chapitre 1 – Le monde de la gastronomie française

La gastronomie française est un domaine qui intéresse plus d'un. Initiés ou non elle fascine depuis des siècles, a su s'imposer et faire rayonner tout un pays à travers le monde, a su exporter une culture et faire partie d'un des piliers de l'économie d'un pays. Cela n'a pas été aisé puisqu'il a fallu la reconnaissance d'une partie de la profession.

1. La gastronomie française

1.1. Définition de cet art

La gastronomie, point central de l'histoire de France voit sa définition varier selon le rapport que chaque individu entretient avec elle : allant du fin gourmet, à l'auteur des plus beaux vers de la poésie française.

L'Académie française, institution née au XVII^e siècle et ayant pour mission de définir la langue française, caractérisait jusqu'en 1934 la gastronomie comme « *l'art de la bonne chair.* »³ pour finalement généraliser ce terme comme l'« *ensemble des règles qui constituent l'art de faire bonne chair.* »⁴ Depuis sa huitième édition datant de 1935. En ajoutant cette dimension de règles dans sa nouvelle définition du terme, l'Académie française, intègre l'étymologie grecque de la gastronomie qui est la « loi du ventre ». C'est ainsi et depuis que nous pouvons parler de gastronomie lyonnaise, par exemple. Cette expression de bonne chair est par ailleurs restée dans le discours traditionnel des établissements français, comme La Brasserie Georges célèbre établissement lyonnais depuis 1836 qui prône « La bonne bière et la bonne chair ».

Nous parlons de la gastronomie comme d'un art, c'est pourquoi il est naturel de se questionner sur la définition qu'un artiste, et plus précisément, un poète du XIX^e

³ Dictionnaire de l'Académie française. 8^e édition. 1935. Gastronomie. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A8G0193> (consulté le 8-03-2022)

⁴ Dictionnaire de l'Académie française. Edition actuelle. Gastronomie. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A8G0193> (consulté le 8-03-2022)

siècle, Charles Monselet, fait de celle-ci. Auteur, romancier, journaliste et épicurien, il est l'un des premiers journalistes gastronomiques. Celui-ci mentionne la gastronomie comme « *la joie de toutes les situations et de tous les âges. Elle donne la beauté et l'esprit.* » La gastronomie selon lui ne fait pas de discrimination, que vous soyez nourri au biberon ou d'une génération plus ancienne, vous saurez apprécier la gastronomie telle qu'elle vous est offerte. Si vous poussez son étude un peu plus loin, vous parviendrez même à vous questionner à son sujet : ce que nous tentons de faire à travers ce mémoire. (Vitaux, 2013, p. 149)

Ce n'est pas Anthelme Brillat-Savarin, célèbre auteur et fin gourmet qui contredira cette pensée puisque selon ses mots « *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 meilleure conservation des hommes, au moyen de la meilleure nourriture possible.* » (Vitaux, 2007, p. 6)

Ainsi, la gastronomie est certes un art, voire un art de vivre ; c'est une notion qui fait partie de l'Histoire, et anime les hommes dans leur quotidien, leur rapport à la nourriture et aux autres. Ceci a ainsi amené cette notion à évoluer au fil du temps.

1.2. Histoire de la gastronomie française⁵

Avant d'analyser un sujet quel qu'il soit, il est essentiel d'en connaître son histoire, sa formation. C'est pourquoi nous avons choisi de relater l'histoire de la gastronomie française de ses prémices au Moyen Âge jusqu'aux faits actuels.

C'est à la suite de grands voyages, de découvertes de nouveaux territoires, de la venue de nouvelles populations à travers les époques que la gastronomie française est aujourd'hui ce qu'elle est : riche de ses saveurs, de ses épices, de ses herbes et de ses chefs. Plusieurs de nos chefs utilisent la gastronomie comme un patrimoine, une transmission intergénérationnelle, de l'époque des Grecs et des Romains à l'origine de la culture française jusqu'à la cuisine contemporaine du XXI^e siècle.

⁵ Fournier Eddy. *Goût, Histoire et Terroir*. Licence OGEHR, IAE de Grenoble, 2020-2021

En effet, la cuisine comme nous pouvons l'imaginer avec un repas cuit partagé en famille, remonte à la découverte du feu lors de la Préhistoire. Mais l'histoire de la cuisine française démarre véritablement au Moyen Âge. C'est à cette époque que nous distinguons la cuisine de la gastronomie, l'acte de se nourrir pour survivre à celui de déguster pour apprécier et se faire plaisir puisqu'apparaît le banquet : une manière d'asseoir son rang et son pouvoir au sein de la société, puisque naîtra avec Louis XIV « *l'art de placer les convives autour de la table* » (Batat, 2022, p. 383).

Puis, la Renaissance est considérée comme le passage du Moyen Âge à l'époque moderne avec l'importation en Europe des épices et techniques venues d'Asie et d'Orient. La découverte de nouveaux produits en provenance de l'Amérique comme la pomme de terre ou le maïs marqueront un tournant majeur dans l'histoire et la pratique de la cuisine française. Cela initie une cuisine raffinée et élégante, à l'image du Grand Siècle à suivre (XVIIe siècle) et de la bourgeoisie d'époque. Les manières de cuisiner, de dresser les tables et de déguster évoluent également avec l'arrivée d'Italie de la fourchette à deux dents, de la faïence à usage personnel ou encore le verre de Murano. Tant de produits dont leur possession qui aujourd'hui comme à l'époque marque l'appartenance à une certaine classe sociale. En effet, Louis XIV a été un acteur déterminant de la gastronomie française que nous connaissons aujourd'hui avec l'organisation de repas fastueux au Château de Versailles, lieu de rencontre et d'échanges entre les puissances européennes de l'époque. (Batat, 2022, p. 382)

C'est alors au XVIIIe siècle, siècle des Lumières, que la gastronomie française se codifie grâce au développement des arts de la table (avec le service à la Française) permettant le rayonnement culturel de la France dans le monde. Alors que le banquet et le faste des grandes réceptions étaient une affirmation de son appartenance sociale quelques années auparavant, ce sont dès lors la cuisine, les ingrédients utilisés et les arts de la table qui marquent l'appartenance sociale du consommateur de l'époque. Mais nous le savons, la période de la Révolution française est le pivot majeur dans l'histoire de France et les pratiques des Français. Remettant ainsi en cause les pratiques de la bourgeoisie et de la noblesse, notamment l'opulence de celles-ci, nombreux sont les cuisiniers des grandes

familles de la noblesse qui se retrouvent sans emplois. Devant vivre et survivre de leur savoir, ils commercialisent leur service au sein de leur propre restaurant qui se développe assez rapidement. L'émergence de nombreux restaurants sur le territoire permettra quelque temps plus tard (1791) de mettre un terme au système des guildes : sorte de caste au sein des métiers autorisant certains métiers à vendre certains produits. Une nouvelle manière d'apprécier la gastronomie d'un cuisinier est née au XIXe siècle.

Les restaurants commencent à se développer, Antonin Carême considéré comme le père de l'esthétisme culinaire intègre dans la cuisine française sans même le savoir le marketing sensoriel, puisqu'il considère que la réalisation d'un mets doit capter son consommateur par la vue, le goût et l'odorat. La cuisine française se fait peu à peu, une place parmi les arts existants et est étudiée et pratiquée comme tel. La gastronomie française s'internationalise et inspire les chefs du globe. Ce tourisme gastronomique incite les chefs à sortir de la cuisine et à mettre un visage sur leurs plats et permet aux restaurateurs de province de se faire un nom comme Eugénie Brazier à Lyon. Nous assistons à la révolution de la cuisine française dans cette première partie du XXe siècle : de nouvelles tables, de nouveaux, ingrédients, de nouveaux produits et de nouvelles méthodes font leur apparition sur la scène de la gastronomie.

Bien que les institutions soient établies, cela ne laisse aucune place à la créativité des chefs porteurs de savoir-faire techniques et d'exigences, ils reproduisent ce que leurs maîtres leur enseignent comme Paul Bocuse le fit un temps avec la « Mère » Brazier. C'est à l'occasion du choc pétrolier de 1973 que le comportement et les aspirations des Français évoluent. En effet, le fait d'avoir été privé pendant des années à la suite des guerres puis cet événement de 1973, contribue à ce que le besoin de se faire plaisir prédomine sur certains besoins primaires. La cuisine se renouvelle et laisse place à la « Nouvelle Cuisine ». Cette évolution et cette ouverture des chefs vers l'expression des besoins de leur consommateur permettent d'introduire la personnalisation de l'offre dans la cuisine.

Les chefs intègrent ce besoin de vivre une expérience culinaire au-delà du besoin primaire de se restaurer donnant naissance à de nouvelles tendances comme la cuisine moléculaire avec le chef Thierry Marx.

L'ensemble de ces faits historiques a ainsi marqué l'histoire de la gastronomie française et son approche par les chefs et les consommateurs. Nous faisons face aujourd'hui à un mélange de cuisines d'ici et d'ailleurs ayant pour objectif commun le sens du partage, de la convivialité et la promesse d'une expérience culinaire. C'est grâce à cette adaptabilité de la cuisine et des chefs que le secteur de la gastronomie, et de la restauration hors domicile en particulier, représentent un réel enjeu pour le pays.

1.3. Les enjeux de la gastronomie française

Comme nous le contons depuis déjà quelques pages la gastronomie est bien plus qu'un art culinaire pour la France ou une vitrine de sa culture et de ses possibilités. La gastronomie est pour la France un pilier de son économie, de sa société et pour cela, elle représente différents enjeux dont nous allons traiter.

1.3.1. Les enjeux économiques

Selon les termes du rapport d'information de l'Assemblée nationale en date du 29 septembre 2021, le secteur de la gastronomie s'étend sur un grand nombre de filières : l'agriculture, l'industrie agro-alimentaire, le commerce alimentaire, la restauration traditionnelle, les boulangeries-pâtisseries artisanales, les boucheries-charcuteries artisanales, la restauration collective sans oublier les arts de la table. Ce secteur au sens large représente donc 16 % de l'économie nationale avec un chiffre d'affaires dégagé de près de 400 milliards d'euros.

À eux seuls, la restauration dite traditionnelle et les cafés, représentant 644 000 emplois permettent de dégager un chiffre d'affaires de 75,6 milliards d'euros en 2018 (données de l'INSEE). (Assemblée nationale, 2021, p. 14) Toutefois, cette représentativité du secteur et les chiffres ont quelque peu évolué à la suite de la crise sanitaire de 2020.

En effet, le marché de la CAHD (Consommation alimentaire hors domicile – restauration commerciale, collective, hôtelière et automatique) était en nette progression depuis plusieurs années comme en témoignent les chiffres relevés lors d'une étude menée par Giraconseil en 2020.⁶ Nous relevons sur la période 2016-2019, une progression constante du chiffre d'affaires, celui-ci ayant évolué plus de 10 % sur la période 2016-2018 et de plus de 5 % l'année suivante. Cette évolution du chiffre d'affaires s'expliquait par le fait que les personnes actives travaillent de plus en plus loin de leur domicile nécessitant la prise de repas hors domicile (Brégeon de Saint-Quentin et Lemerrier, 2019, p. 23).

Mais ces chiffres ont été largement inversés avec la crise de la Covid-19, celle-ci impactant très sévèrement le marché de la restauration et de la restauration commerciale en particulier. En effet, malgré les aides mises en place par le gouvernement pour permettre aux entreprises de traverser cette crise, le secteur a vu son chiffre d'affaires chuter de plus de 38 % en 2020 pour la restauration traditionnelle. Il a été reporté à la lecture des données de l'INSEE que le chiffre d'affaires de la restauration traditionnelle avait connu une hausse courante de l'année 2022 (+14 %) ⁷.

C'est cependant la cuisine gastronomique et ses établissements qui nous intéressent car ils sont les sujets d'étude de notre mémoire. La gastronomie représente environ 2 % du chiffre d'affaires annuelle de la restauration commerciale. (Brégeon de Saint-Quentin et Lemerrier, 2019, p. 27) Les établissements gastronomiques sont bien différemment impactés par l'économie et les divers phénomènes influant sur le marché. En effet, Gwendal Poullennec (Directeur international de la rédaction Michelin) affirme que « *l'obtention d'une étoile se solde par un impact positif d'environ 30 % sur le chiffre d'affaires, tout en augmentant considérablement l'employabilité des salariés du restaurant.* »

⁶ Giraconseil. 2020. *L'Etude restauration*, [L'étude Restauration 2020 est disponible \(giraconseil.fr\)](https://www.giraconseil.fr), Consulté le 9 mars 2023.

⁷ Extencia. Séverine Franqueville. 2023, *Restauration : chiffres clés 2021-2022*, <https://www.extencia.fr/restauration-chiffres-cles-2021-2022>, Consulté le 8 mars 2023.

Ceci pourrait expliquer la course aux étoiles de certaines institutions... Mais il ne faut pas écarter la pression à laquelle sont soumis les chefs étoilés jugés sur la régularité de leur art.

1.3.2. Les enjeux politiques

Depuis quelques décennies la gastronomie est devenue un outil de compétition entre différentes nations. En effet, cette notion prend de plus en plus de place au sein des envies des voyageurs. Elle est devenue partie intégrante du tourisme, une donnée majeure pour certains dans le choix de leur destination touristique : la cuisine d'un pays, la découverte des plats régionaux, des épices locales sont finalement le moyen le plus authentique de découvrir un pays et sa culture. À travers un plat, tant d'années d'histoire d'un pays peuvent être transmises : des années de commerces maritimes, le résultat d'années de colonisation ou de guerre.

C'est pourquoi, la gastronomie occupant une place prédominante dans le tourisme, depuis les années 90, certains gouvernements ont choisi de mettre en place des politiques faisant la promotion de leur cuisine à l'étranger : nous parlons alors de « *gastrodiplomatie* ». (Naulin, 2020, p. 65-81) Ces politiques permettent aux différents États de dégager des financements publics à destination de la culture, mais aussi du tourisme le tout faisant la promotion du territoire en question. Alors que la France est considérée comme la pionnière en termes de cuisine et de gastronomie (place aujourd'hui remise en cause) elle se refuse d'intégrer ces politiques ne considérant pas la gastronomie comme une part de sa culture, mais une part de l'agriculture, dépendant ainsi de ce ministère et ses finances.

Il faudra attendre une décennie et le début des années 2000 pour que l'État français envisage « *une politique de soutien de sa gastronomie à destination de l'étranger.* » (Naulin, 2020, p. 65-81) En effet, c'est en 2003 que les événements ont pris un autre sens, lorsque la Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel de l'humanité a été adoptée ; les patrimoines alimentaires étant par la suite considérés comme faisant partie des patrimoines culturels immatériels. Celle-ci découle d'un travail de fond de l'UNESCO qui a abouti le 17 octobre 2003. Cette décision a eu pour unique vocation de déclencher une prise de conscience des

États dans l'importance de la protection de leur culture, mais surtout de leur promotion à travers le globe. Cette reconnaissance d'une part du patrimoine a permis dans une période de crise économique mondiale de promouvoir certains États comme des marques attirant ainsi des investisseurs et financiers extérieurs afin de redresser les économies nationales. (Naulin, 2020, p. 65-81) Ces investisseurs pour la plupart issus de l'économie du tourisme ont permis de relancer ce dernier dans de nombreux pays.

1.3.3. *Les enjeux culturels*

Après que la Convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel de l'humanité ai inscrit le patrimoine alimentaire sur la liste des patrimoines culturels immatériels à protéger, la France et certains des défenseurs de la gastronomie française se sont lancé le défi d'inscrire le « repas gastronomique des Français » à cette liste de patrimoines culturels immatériels de l'UNESCO.

Cela n'a pas été sans difficultés puisqu'il a fallu démontrer que l'hexagone était tout d'abord riche par la diversité de son terroir défini par Dumas (2008, p. 14) comme « *l'identité culturelle spécifique d'un territoire et de ses habitants, dont le patrimoine culinaire, mais aussi les savoir-faire, les pratiques et les traditions qui lui sont liées, sont alors l'expression.* » Par la suite, il a fallu mettre en exergue que la France accordait déjà un intérêt certain à la défense des identités culinaires locales grâce au système de l'« Appellation d'origine contrôlée. »

Dumas a mis en avant que la cuisine française soit le « *phare de la cuisine mondiale* », malgré une concurrence qui commence à se faire rude sur ce nouveau marché. Elle est une référence en termes « *d'excellence et de rigueur* » permettant aux chefs tricolores d'amener notre cuisine « *au niveau d'un art* » Ainsi, la gastronomie française s'apparente à de l'art tout comme la culture des Français et leur rapport à leur patrimoine culinaire à un art de vivre, une part de leur identité. Il était donc tout naturel de voir en 2010, le « repas gastronomique des Français » inscrit sur la liste du patrimoine culturel immatériel de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture. (Bessot Ballot et Le Meur, 2021, p. 14)

2. La reconnaissance par des pairs

2.1. Le restaurant gastronomique français

Notre terrain d'étude étant le restaurant gastronomique français, il est important de le définir et de comprendre comment celui-ci se définit dans la gastronomie française riche de sa diversité d'offres culinaires : de la restauration traditionnelle, à la bistronomie en passant par la restauration à thème, etc.

2.1.1. *La réalisation d'un art*

La réelle dichotomie qui s'établit entre le restaurant gastronomique et le restaurant traditionnel se fait au niveau de la réalisation des plats. En effet, alors qu'un restaurant gastronomique demande une réelle créativité (tant d'un point de vue visuel que gustatif) et un sens de l'artistique au niveau de la réalisation des plats ; le restaurant gastronomique proposera des plats plus traditionnels et représentatifs d'un terroir avec des méthodes de préparations dites classiques.⁸

Pour autant, un restaurant gastronomique aura pour objectif de mettre en lumière les plats traditionnels et typiques des régions dans lesquels ils s'établissent le tout associé à de nouvelles épices venues d'ailleurs ou des pratiques et méthodes de réalisation empruntées à une autre culture : le Pithiviers de canard en est l'exemple parfait. Une réalisation complexe dont on ne peut découvrir la réussite ou non que lors de la découpe. Découpe lors de laquelle nous découvrons les beaux produits du terroir. Ou bien le poisson ikéjilé qui est une technique de mise à mort de celui-ci empruntée aux traditions japonaises ayant pour finalité de sectionner les terminaisons nerveuses longeant la moelle épinière de l'animal. Tous les plus grands chefs gastronomiques s'accordent à dire que cette technique conserve les

⁸ Le Petit Sommelier, 2021, *Quelle est la différence entre un restaurant gastronomique et un restaurant bistronomie?* <https://www.lepetitsommelier.paris/quelle-est-la-difference-entre-un-restaurant-gastronomique-et-un-restaurant-bistronomie/>, consulté le 12 mars 2023.

propriétés nutritionnelles du poisson ou du crustacé, mais davantage ses qualités gustatives.⁹

2.1.2. Le sens du service

Il est un art que la France maîtrise et que le reste de la profession à l'international lui envie : le sens du service. En effet, le service à la Française, la qualité d'exécution en salle ou la formation du personnel et un savoir être qui fait rayonner le pays dans la profession.

En effet, nous l'aborderons dans les chapitres suivants, mais le service et le contact client dans un restaurant gastronomique est un élément déterminant de l'expérience gastronomique que le client sera amené à vivre. Dans un restaurant gastronomique, l'accent sera mis sur la minutie, le détail, la connaissance du client. Ce dernier, est-il droitier ou gaucher, afin de disposer les couverts selon ses caractéristiques.

2.1.3. Le juste prix

Nous pourrions penser que le restaurant gastronomique cible uniquement les catégories socioprofessionnelles au fort pouvoir d'achat, c'est un préjugé établi. En effet, la restauration gastronomique traditionnelle à laquelle nous pensons de prime bord est celle des palaces parisiens comme le Plaza Athénée * où le chef multi-étoilé Alain Ducasse a officié pendant plus de 20 ans et le menu unique est au tarif de 220 € par personne sans les boissons. À la suite du départ d'Alain Ducasse et de la perte de deux étoiles pour Jean Imbert, qui a repris les rênes de la cuisine, les prix n'ont pas évolué. Il est certes un certain budget pour dîner dans cet établissement, mais de nos jours de plus en plus de chefs souhaitent ouvrir leur table à davantage de monde proposant des menus du marché pour les déjeuners comme le chef Patrick Henrroux (La Pyramide **, Vienne : 89 € pour deux plats, une demi-bouteille de vin, une demi-bouteille d'eau et un café par personne).¹⁰

⁹ Gaëlle Richard, 2018, *L'ikéjime. Cette technique de pêche japonaise fait des émules*. <https://www.mer-ocean.com/likejime-cette-technique-de-peche-japonaise-fait-des-emules/>, 24 octobre 2018, consulté le 24 avril 2023.

¹⁰ La Pyramide, 2023, *Menu du Marché Patrick Henrroux*, <https://lapyramide.secretbox.fr/menu-du-marche-patrick-henrroux-1.html>, consulté le 20 mars 2023

2.1.4. La gastronomie française, un produit de luxe

Selon une étude menée par Cushman & Wakefield, le marché mondial du luxe maintient sa croissance en 2022, après une reprise des plus spectaculaire au lendemain de la pandémie Covid-19. En effet, les performances de cette industrie sont estimées à 1 384 milliards d'euros en 2022, enregistrant une hausse de 21 % par rapport à l'année précédente. Le secteur de l'hôtellerie a notamment connu une hausse de plus de 110 %.

Dans ce secteur si porteur pour une économie nationale, la France se classe en pole position grâce au groupe français LVMH (Céline, Givenchy, Christian Dior, Dom Pérignon, etc.) qui génère 80 milliards d'euros de chiffre d'affaires.¹¹

Nous parlons d'une cuisine abordable dans la gastronomie française, mais la gastronomie a une part de luxe avec des produits d'exceptions. Ces derniers, tout comme une robe sur mesure d'une maison de Haute Couture, n'auront pas un usage quotidien mais bien exceptionnel pour diverses occasions. Le but de ces produits est de faire plaisir au consommateur, nous parlons alors de produits hédonistes. En effet, ces produits n'ont pas de valeurs nutritionnelles plus importantes, mais la production fait leur prix : artisanat, temps de production, technique de production, etc.¹² Par exemple, le caviar, l'un des produits de luxe de la gastronomie le plus connu vaut son prix par le temps de production. Avant d'obtenir une production stable d'œufs d'esturgeon, 10 ans sont nécessaires pour que les poissons arrivent à maturité et puissent produire un grain de qualité.¹³

¹¹ Cushman & Wakefield, 2023, *Commerces et secteur du Luxe en France en 2023*, <https://www.cushmanwakefield.com/fr-fr/france/insights/le-marche-des-commerces-de-luxe>, consulté le 23 mai 2023

¹² Mousson Vigoureux Emmanuelle, 2017, « *Qu'est-ce que « La Gastronomie de luxe »* », Blog Eliya & Co, 20 avril 2017.

¹³ Kaviari, 2023, *L'élevage des esturgeons, un nouveau défi*, <https://urlz.fr/ncXS>, consulté le 20 avril 2023.

L'une des particularités des restaurants gastronomiques qui assoie également leur statut est leur évaluation et leur parution au sein des guides gastronomiques, comme le célèbre guide rouge pour ne pas le nommer.

2.2. Les guides gastronomiques français

Les guides culinaires ou gastronomiques ont permis de créer et de diffuser un discours culinaire sur les routes de France puis hors de celles-ci. Ils ont permis de démocratiser cet univers pour les non avertis et de mettre en lumière certains établissements au détour de campagnes, qui sans une carte ne pourraient être devinés. En effet, les guides s'adressent aussi bien aux clients qu'aux professionnels du secteur permettant de sélectionner, comparer et hiérarchiser les établissements qui y figurent.

2.2.1. *Le Guide Michelin*

Le Guide Michelin, aussi appelé le « guide rouge » est aujourd'hui le guide culinaire le plus populaire. Créé en 1900 par deux frères, il avait pour première fonction un aspect technique, répertoriant les garages des différentes villes et les classant. Il permettait à chaque Français qui s'en munissait de vivre son périple sur les routes de France en toute sécurité. Il est par la suite devenu un guide touristique de 1908 à 1933. En effet, au lendemain de la grande guerre, le tourisme s'est démocratisé, la découverte du territoire avec et le besoin de connaître notre pays. Là encore le Guide met en place un système de notation allant d'une à trois étoiles pour les sites et monuments à visiter. C'est en 1933, date clé dans l'Histoire, que le Guide Michelin intègre la dimension gastronomique avec la création du métier d'inspecteur du Guide Michelin. Alors qu'il recense de belles villes et permet une connaissance parfaite du territoire, il ne reste plus qu'à lier l'utile à l'agréable : il est toujours intéressant de découvrir une bonne table, avec des produits locaux et un bon chef. (Karpik, 2000)

D'abord national, le Guide s'eupéaniserà avec les conflits armés marquants la seconde moitié du XXe siècle. Il faudra attendre le début du XXIe siècle pour que cette histoire traverse l'Atlantique ou s'installe en Asie. (Poullennec, 2011)

Par essence et par définition commune des inspecteurs du Guide Michelin, ces derniers affirment que si chacun d'eux est différent « [ils] partagent une quête commune : la recherche constante de saveurs inédites et de nouveaux talents, au service d'une inépuisable passion pour la gastronomie. » (Toinard, 2019, p. 5)

C'est dans cette quête d'indépendance que le Guide Michelin deviendra payant dans les années 20 ne devant plus justifier d'aucune publicité pour pouvoir être publié.

2.2.2. *Le Gault et Millau*

Le Guide Gault et Millau verra le jour dans les années 70. Non, dans le but de se comparer au Guide Rouge déjà en place depuis quelques décennies, il a pour objectif premier de mettre en avant « *le goût, la qualité, la créativité des chefs et leurs simplicité* » et ce dans pas moins de 22 pays à l'heure actuelle. ¹⁴

Henri Gault et Christian Millau, deux journalistes dans le quotidien « Paris-Presse » n'étaient pas prédestinés à devenir les garants de la « *Nouvelle cuisine* ». (Vitaux, 2013, p. 110) C'est un concours de circonstance qui les mènera à devenir les « *frères de table* », le « *petit monstre à deux têtes et deux estomacs* » alors que le premier s'ennuyait dans son travail. (Gault et al., 1977, p13)

À eux deux, ils définissent les nouveaux contours de cette « *nouvelle cuisine* » des jeunes chefs en écrivant les 10 commandements, ce qui fera de ce guide celui de l'impertinence et de l'indépendance.

Le Gault et Millau fait une sélection¹⁵ :

- Hôtels et restaurants : ceux-ci se voit décerner toques, notes ou étoiles selon la grille d'évaluation. Sont pris en compte dans l'évaluation la localisation, les services spécifiques proposés et les styles culinaires ou d'ambiance.

¹⁴ Gault & Millau, 2023, <https://fr.gaultmillau.com>, consulté le 23 mars 2023.

¹⁵ Gault & Millau, 2023, <https://fr.gaultmillau.com>, consulté le 23 mars 2023.

- Les artisans et les vins & spiritueux : ceux-ci ne font pas face à une évaluation du Gault et Millau, mais leur apparition dans le guide dépend de leurs activités et de leur type de production.

Aussi célèbre que le Guide Michelin dans ses pays de résidences, les Gault et Millau décerne d'une à cinq toques.

Tableau 1 – Les Toques du Gault et Millau

Signification	Nombre de toques	Note
Table originale	0 toque	De 10 à 10,5 / 20
Table Gourmande	1 Toques	De 11 à 12,5 / 20
Table de Chef	2 Toques	De 13 à 14, 5 / 20
Table Remarquable	3 Toques	De 15 à 16, 5 / 20
Table de prestige	4 Toques	De 17 à 18, 5 / 20
Table d'exception	5 Toques	De 19 à 20 / 20

Source : Site internet du Gault et Millau

Figure 1 – Les Toques du Gault et Millau



Source : Site internet Alexandre Mazzia¹⁶

¹⁶ Alexandre Mazzia, 2023, <https://www.alexandre-mazzia.com/am/>, consulté le 23 mars 2023

Une distinction supplémentaire et toute à la fois à part a été créée pour les 50 ans du Gault et Millau : La toque d'or. Celle-ci est décernée à vie aux dix grands chefs, auteurs de l'histoire de la cuisine française telle que nous la connaissons, qui ne feront plus l'objet d'évaluation de la part du Guide, mais qui y figureront toujours sous cette distinction. Parmi ces toqués d'or, nous retrouvons : Michel Guérard, Michel Trama, Guy Savoy, Alain Passard, Pierre Gagnaire, Marc Haerberlin, Marc Veyrat, Régis Marcon et Georges Blanc. ¹⁷

2.3. Les distinctions Michelin

Les critères de notations du Guide Michelin, dans sa fonction gastronomique apparaîtront à l'aube de l'année 1926. Il faut attendre cinq ans avant que le Guide Michelin mette en place la seconde et la troisième étoile.

Afin de décerner ses étoiles, le Guide n'a pas de critères préétablis, il souhaite simplement récompenser des cuisines d'exception, des « *restaurants qui offrent la meilleure cuisine, où [les clients bénéficieront] des meilleures expériences culinaires.* » ¹⁸ Il y a toutefois cinq critères universels dont la qualité des produits, l'harmonie des saveurs, la maîtrise des techniques, la personnalité de la cuisine du chef exprimée au travers des plats, la régularité de la cuisine dans le temps et la cohérence de la carte, de la proposition du chef dans son ensemble.

Bien qu'il y ait d'autres distinctions que l'étoile Michelin, ces critères universels sont ceux utilisés pour dénicher les étoiles de demain.

¹⁷ Foodandsens, 2019, <http://foodandsens.com/>, consulté le 23 mars 2023

¹⁸ Guide Michelin, 2022, [L'Etoile MICHELIN : tous ses secrets - Partie 1](#), consulté le 23 mars 2023

Tableau 2 – Les étoiles Michelin

Etoile	Signification	Nombre d'établissements dans le monde
1 étoile	<i>« Une bonne table dans la localité » (Karpik, 2000) ; « très bon dans sa catégorie, propose une carte de qualité et offre avec régularité une cuisine de haut niveau »</i>	137
2 étoiles	<i>« Mérite un détour » (Karpik, 2000) ; « la personnalité et le talent en cuisine sont évidents dans les préparations : la cuisine est raffinée et inspirée »</i>	489
3 étoiles	<i>« Vaut le voyage » (Karpik, 2000) ; « attribuée à la cuisine remarquable de chefs qui se trouvent au sommet de leur talent. Leur cuisine peut être considérée comme de l'art, et certains de leurs plats sont destinés à devenir des classiques. »</i>	2 809

Source : Site internet du Guide Michelin

Le Guide Michelin parle ainsi des chefs triplement étoilés comme des artistes accomplis, voici une illustration de cet art par Vitaux (2007, p.13) :

« Les assiettes artistiquement décorées, fréquentes de nos jours, réalisant de véritables tableaux avec des légumes et des garnitures harmonieusement disposées soulignées par des traces de jus et des saupoudrages d'épices, ne sont que le témoin de la sensibilité artistique de notre temps. »

Par ces critères, nous comprenons que les inspecteurs anonymes du Guide Michelin ne prennent pas en compte le décor ou le style du restaurant dans la décision de décerner une étoile ou non. Ils ne prendraient pas non plus en compte le service souhaité par l'établissement et le fait qu'il soit décontracté ou non. Malgré cela, le Guide se positionne à la place du client lorsqu'il évalue et nous pourrions mettre en avant par les différents entretiens que nous mènerons que la qualité de

service ou les lieux compte presque tout autant que la cuisine pour les clients gastronomes.

2.4. Un chef étoilé, une identité

La reconnaissance par un guide permet de mettre en avant divers chefs, diverses cuisines, divers univers. Pourtant cette reconnaissance à parfois un prix. En effet, cette distinction fait peser sur les épaules de nombreux chefs une pression sans égale et une concurrence accrue entre les différents noms de ce domaine. L'histoire la plus tragique revenant à la bouche de nombreux gastronomes et professionnels de notre secteur est celle de Loiseau ; elle résonne encore dans les esprits et le cœur de certains.

Le Guide Michelin n'attribue pas les étoiles pour la gloire et la notoriété, mais bien pour l'identité et la cuisine du chef, les émotions que celui-ci arrivera à susciter et sa capacité à faire passer un message. En effet, il affirme qu'un chef qui cuisinerait pour autre chose que la satisfaction et le ravissement de ses clients gastronomes n'aurait pas choisi la bonne voie. ¹⁹ Le Guide Michelin, parle de la cuisine comme d'une vocation.

Pour ce faire, que ce soient des portraits, des recettes ou des techniques, il tient à cœur au Guide rouge de quotidiennement mettre en lumière les chefs qui font briller la gastronomie autour du globe. Cela permet à ces chefs de partager leur secret, leur cuisine, de dévoiler qui ils sont quand certains demeurent anonymes aux yeux du grand public.

- BOCUSE Paul

Ce sera dans les années 60 que la Révolution des chefs » fait rage avec à sa tête un jeune chef, Paul Bocuse. Les chefs sortent enfin de leur cuisine et des méandres des sous-sols. Paul Bocuse participera à la refonte du paysage gastronomique français. Fidèle à sa cuisine à son terroir, il naîtra à Collonges au Mont-d'or qu'il rendra célèbre dans le monde entier car il y établira son restaurant pour lequel il

¹⁹ Guide Michelin, 2022, [L'Etoile MICHELIN : tous ses secrets - Partie 2](#), consulté le 23 mars 2023

sera récompensé de trois étoiles pendant 55 ans, jusqu'en 2020, soit deux ans après sa mort... Cette longévité pour un restaurant trois étoiles fut un record en France.²⁰

Des années les chefs sont restés tapis dans l'ombre de leur cuisine, les clients ne pouvant mettre aucun visage sur cette cuisine. Il aura fallu attendre Paul BOCUSE, pour que cette tradition de tour de salle émerge. Infatigable représentant de la cuisine française, il a su au travers de ses rencontres, de ses plats et de ces années rendre hommage à ses professeurs, ceux qui lui ont tout appris : Eugénie Brazier et Fernand Point. Il fut à l'origine du plus célèbre concours de cuisine du monde, le Bocuse d'or en représentation tous les deux ans lors du SIRAH à Lyon au mois de février. (Toinard, 2019, p. 31).

- ROBUCHON Joël

Alors qu'il a une génération ou deux d'écart avec Paul Bocuse, Joel Robuchon a su malgré son jeune âge se faire une place dans ce monde parfois fermé. Meilleur ouvrier de France à 30 ans (1976), ouverture d'un premier restaurant à Paris, Le Jamin (XVIe) qui ne mettra que trois ans avant d'obtenir trois étoiles (preuve du talent de ce chef) il sera par la suite meilleur « cuisinier du siècle » en 1990 au côté de Paul Bocuse. Chef Robuchon fut jusqu'à sa mort en 2018 le chef le plus étoilé au monde avec pas moins de 32 étoiles cumulées. De Londres à Bangkok ou de Macao à Las Vegas, aucun continent n'a su résister à la fougue et la créativité de ce chef français. Au-delà d'avoir représenté le drapeau tricolore plusieurs décennies durant, Robuchon a su mettre en lumière la pomme de terre et lui donner des couleurs de noblesse grâce à sa fameuse purée.

- Alain PASSARD

Alain Passard, c'est un jeune chef qui, à l'âge de 14 ans a su qu'il ferait de la cuisine, sa destinée. Une destinée qui le mènera à 26 ans à devenir le plus jeune chef récompensé de deux étoiles au Guide Michelin au restaurant du casino d'Enghien,

²⁰ Annick Berger, 2020, « Coup de tonnerre : le restaurant de Paul Bocuse perd sa troisième étoile », Capital, 16.01.20

Le Duc d'Enghien, en 1984. Deux ans plus tard, il rachète le restaurant de celui qui lui a tout appris, Alain Senderens, pour le renommer « L'Arpège ». Il obtiendra la première étoile au bout d'un an ; onze ans plus tard, l'Argège est triplement étoilé. C'est preuve de son talent.

Alain Passard, c'est aussi une histoire de légumes, de fruits de potagers. C'est une prise de conscience en 1999, lorsque la crise de la vache folle fait rage. Il bannit la viande rouge de ses cuisines, le légume devant le mets principal de ses assiettes et les viandes servants d'accompagnements afin de sublimer les produits de nos terres. Malgré ce tournant radical dans sa cuisine et dans sa carrière, Alain Passard reste triplement étoilé : une maîtrise complète de son art. (Toinard, p. 58)

- Famille TROISGROS

Dans la gastronomie française des dynasties ou des familles de « grands » chefs, il en existe peu : parmi elles, nous comptons la dynastie Troisgros qui perdure depuis les années 30.

La famille Troisgros, c'est l'histoire de deux frères Jean et Pierre qui en l'espace de 12 ans à peine atteignent la plus haute marche du podium dans leur établissement de Roanne : la troisième étoile Michelin. Tout ceci grâce à une cuisine gourmande et généreuse, au respect des saveurs et des produits du terroir. La famille Troisgros, c'est ainsi une histoire de génération de père en fils, c'est une histoire étoilée qui perdure depuis 55 ans et quatre générations.²¹

- SAVOY Guy

Guy Savoy c'est le chef Berjallien aux 1001 récompenses, le chef connu et reconnu de tous, des avertis et non avertis. Guy Savoy c'est le chef international qui n'en n'oublie jamais ses racines, les citant dans chacune de ses interviews. Guy Savoy surtout, selon le classement La Liste, est le meilleur chef du monde et cela depuis

²¹ Roannais Tourisme, 2023, Maison Troigros, <https://tinyurl.com/5ejnrhvw>, consulté le 25 mars 2023

ces 6 années consécutives. C'est aussi une table, La Monnaie de Paris, qui a brillé 21 ans avec trois étoiles et brille un peu moins depuis la dernière cérémonie.



La gastronomie fait partie de l'identité des Français, de leur ADN. Il est bien difficile de la définir, de lui donner un cadre tant de personnes, tant de chefs sont à l'origine de sa définition. Nombreux de ces chefs, sont aujourd'hui triplement étoilés. Comme le guide le disait donc, s'ils sont parvenus à une telle récompense, c'est qu'ils ont atteint l'apogée de leur art, de leur créativité : est-ce que peut parce qu'ils ont trouvé leur identité ? Leur âme d'artistes ? Peu importe la réponse, cette créativité leur permet aujourd'hui d'être au centre d'une économie nationale et de faire rayonner l'hexagone sur le podium du tourisme international.

Chapitre 2 – L'expérience client unique, une réponse aux attentes et comportements des consommateurs gastronomes

Nous faisons aujourd'hui face à un consommateur qui ne cesse d'évoluer dans sa manière de penser, de vivre et de fait de consommer. Tous secteurs confondus doivent alors se réinventer afin de répondre au mieux à ces attentes.

De ce fait la gastronomie se réinvente au quotidien par l'étendue de ces offres, la diversité de ses services et le choix de ces produits. Tout ceci est rendu possible car elle appartient à un monde aisé, au secteur du luxe.

Bien que cette offre s'adapte et évolue en parallèle des consommateurs gastronome il ne faut pas perdre de vue l'essentiel de notre métier : le goût du plaisir et donner du sens à notre métier.

1. Les attentes et comportements des consommateurs gastronomes

1.1. Les besoins et attentes du nouveau consommateur gastronome

L'évolution des comportements des consommateurs, étudiée par le Collège Culinaire de France au début de l'année 2021, a permis de dresser un nouveau profil depuis deux ans. Nous sommes face à un « *client plus engagé et qui cherche à comprendre* ». ²² Dans la haute gastronomie ce comportement est bien plus exacerbé, car chaque chef tente par sa cuisine de faire passer un message que ce message lui soit intime sur un plat qui lui tient à cœur qui raconte son histoire ou bien que ce plat soit preuve d'un engagement, écologique notamment avec une pêche raisonnée et de saison.

²² Le Collège Culinaire de France, 2021, #Sondage : *La fin du client roi au restaurant ?*, <https://college-culinaire-de-france.fr/actualite/sondage-la-fin-du-client-roi-au-restaurant>, consulté le 28 février 2022

Le consommateur est en effet plus sensible à une offre de restauration de qualité lorsque celle-ci répond à sa demande. D'autres critères entrent en compte dans la satisfaction de son besoin personnel (Brégeon de Saint-Quentin et Lemerrier, 2019, p. 39) :

- a) L'atmosphère du restaurant : l'accueil, l'amabilité du personnel, luminosité, décoration, agencement des espaces, confort du mobilier, etc.
- b) La qualité des prestations culinaires : qualités gustatives, quantités proposées, présentation des plats, température des mets, etc.
- c) La qualité du service : courtoisie, écoute disponibilité, réactivité, tenue de travail, etc.
- d) L'information du consommateur : composition des plats, équilibre nutritionnel, origine des produits, etc.

Dans une plus commune mesure, le nouveau consommateur attend une cuisine engagée en tout point que ce soit dans sa relation avec le chef, le personnel en contact ou bien l'engagement au niveau du bien-être alimentaire du chef dans sa cuisine.

1.1.1. L'engagement du chef

En effet, le bien-être et la protection de l'environnement sont devenus des préoccupations majeures dans l'esprit du consommateur : il souhaite acheter, mais avec sa conscience. Ceci amène le consommateur à consommer plus sainement pour son corps et pour la planète. Si lui a été capable d'évoluer dans ce sens, alors il estime que les offres doivent être en corrélation et doivent aussi s'adapter. Ceci est visible dans tous les secteurs où l'offre peut rencontrer la demande : habillement, industrie, transport, médical, etc.

Ce consommateur est à l'affût de la mention « fait maison », (Brégeon de Saint-Quentin et Lemerrier, 2019, p. 29) bio ou issue du commerce équitable. Le locavorisme fonctionne aussi dans ce sens. De cette manière le consommateur s'implique davantage dans son acte d'achat : il n'est plus seulement spectateur de son expérience culinaire mais bien acteur. Nous parlons de cocréation de l'expérience client, une notion que nous borderons à la suite de ce mémoire.

Ce comportement de consommation est propre au client gastronome (français pour beaucoup mais qui s'étend de plus en plus) qui a une « *approche épicurienne* » de l'alimentation. (Batat, 2022, p. 394) En effet, le repas occupe une place prépondérante dans la vie des Français, nous en avons même fait une part de notre patrimoine. C'est pourquoi l'expression occidentale « *Il faut manger pour vivre et non pas vivre pour manger.* » vaut à chaque personne, à l'exception du gastronome. L'approche épicurienne de la gastronomie fait appel au plaisir de manger, à la valeur sensorielle, à l'esthétique mais aussi au symbolique de l'assiette : tant de composants qui sont pris en considération autour des tables étoilées.

Pour se faire la qualité du produit est prépondérante. Selon Vitaux, sans bons produits nous ne pouvons pas faire de bonne cuisine, ni de haute cuisine. Le produit doit ainsi être choisi auprès d'un bon producteur, maraicher. (2007, p. 17) Sa qualité évidente peut parfois justifier son prix, d'où le fait que l'on puisse lier la haute gastronomie à une part du luxe.

1.1.2. L'engagement du service

Cette évolution du comportement du consommateur se traduit par la volonté d'augmenter le lien qui l'uni à l'établissement : de vivre une relation client optimale. Lors du confinement, les liens sociaux ont été mis à rude épreuve, c'est pourquoi le consommateur d'aujourd'hui souhaite « *interagir* » et vivre quelque chose de plus que la simple découverte d'une cuisine ou d'un chef. Selon la même étude du Collège culinaire français, précédemment citée, 99 % des sondés estiment que « *l'accueil, le service, l'ambiance* » sont décisifs quant au choix d'un restaurant.²³

Cette dimension est d'autant plus accrue et le résultat attendu dans un restaurant gastronomique ou le sens du service à la française est souvent mis en avant. Cette présence du personnel en salle et cette capacité à pouvoir répondre présent pour chaque client est adaptée selon l'établissement, plus un établissement sera à la

²³Le Collège Culinaire de France, 2021, #Sondage : La fin du client roi au restaurant ?, <https://college-culinaire-de-france.fr/actualite/sondage-la-fin-du-client-roi-au-restaurant>, consulté le 28 février 2022

recherche de haute gastronomie, d'étoiles ou de toques, plus il y aura de personnel en contact afin de personnaliser au mieux l'expérience gastronomique de chacun des clients. C'est un sujet que nous aborderons d'ici quelques pages.

1.2. La gastronomie une part du luxe

Le luxe est une donnée bien subjective. Ce qui peut paraître luxueux pour une personne ne l'est pas forcément pour une autre. Plusieurs, données entrent en jeu comme les attentes des parties en question, leur pouvoir d'achat mais aussi leur éducation ou leur culture. Tant de données qui font que chaque consommateur est unique. C'est pourquoi nous pouvons nous accorder sur un point : le luxe c'est de l'ultra personnalisation.

1.2.1. *L'expérience client dans le secteur du luxe*

Cette ultra personnalisation est donc poussée à son paroxysme dans le service mais aussi dans le choix des produits qui doivent être irréprochables. Ceci doit être au service d'une expérience client unique.

Nous l'étudierons d'ici quelques paragraphes mais l'expérience client sait faire appel au sens du consommateur à ses émotions, les susciter. Plus les sens et les émotions du consommateur seront suscités plus l'expérience produite se unique, inoubliable et personnelle. Ainsi, chaque professionnel qui propose une offre de biens ou de services n'est plus producteur ou fournisseur de ces derniers mais créateur d'expérience unique. Il doit sans cesse se réinventer afin de garder ce côté mémorable et unique de l'expérience qu'il produira. En effet, chaque commerce a pour finalité la satisfaction de ses clients et in fine la fidélité : comment une expérience peut-elle être unique si nous vivons la même à chaque fois que nous nous rapprochons de ce professionnel en question ?

Pour ce faire, Batat (2017, p. 81) a mis en avant dans son ouvrage la « *roue luxpérientielle* » qui répondrait aux attentes actuelles des consommateurs mélangeant expérience client unique et luxe. Cette roue est faite de 5 composantes :

- a) Le personnel : le savoir-faire et le savoir être de cette personne seront déterminante dans la qualité de la relation client qui sera établie.
- b) Les valeurs du client : Le personnel que nous venons d'évoquer devra répondre à chaque question du client afin que celui-ci puisse évoluer dans le milieu sans en être étranger et ainsi pouvoir adhérer à l'offre.
- c) Le produit ou la marque : il y a tout intérêt à ce que le produit ou la marque soit porteur de valeurs, d'émotions et d'expérience.
- d) L'environnement : le décorum, l'espace de vente et de contact, le lieu de l'expérience aura un impact direct sur la réussite ou non de l'expérience mémorable.
- e) L'éducation à la consommation des biens du luxe : il est préférable que le consommateur ne soit pas étranger au luxe ou bien à la culture du luxe. Pour que le message puisse être compris correctement par le client celui-ci devra une certaine connaissance de ce milieu. Si tel n'est pas le cas, c'est là que la composante du personnel prend toute son importance car il pourra l'initier au milieu pour les fois à venir.

1.2.2. La haute gastronomie

Nous pourrions dire que la haute gastronomie est celle qui met des étoiles dans les yeux des consommateurs et sur les façades des établissements. Toutes les composantes et points essentiels du luxe sont indéniablement la définition de la haute gastronomie.

La première composante est la qualité suprême des produits utilisés. En effet, la qualité, voire la « très haute qualité » touche à la fois l'assiette donc le produit qui sera dégusté mais l'ensemble des composantes du luxe que nous avons évoqué précédemment. En effet, le personnel de salle devra avoir un savoir-faire et un savoir être irréprochable. Le savoir être est aujourd'hui une donnée qui se perd dans les écoles d'hôtellerie et de restaurant. L'offre ayant évoluée, les techniques avec ;

les plus classiques ne sont plus enseignées ce qui manque parfois à certains établissements plus traditionnels qui mettent en avant dans leur service les techniques de découpe en salle notamment. Ainsi pour définir un établissement de haute gastronomie le consommateur sera à la recherche de distinctions que ce soit pour le chef avec les étoiles Michelin ou les Toques Gault & Millau mais aussi pour le personnel de salle avec la grappe pour les sommeliers, les Trophées Maître d'Hôtel ou encore d'autres distinctions accordées mais parfois moins connues.

La seconde composante est le cadre, le lieu de vie de l'expérience unique. Il y a une différence entre un restaurant gastronomique de Palace comme le Plaza Athénée (Paris) et un restaurant gastronomique dans un établissement plus moderne comme Têtedoie (Lyon) : les émotions dégagées ne seront pas les mêmes. Chez Têtedoie vous serez ébloui par la vue sur le tout Lyon alors que chez Imbert c'est le faste des lustres, de la vaisselle et la hauteur sous plafond qui vous feront voyager. Le lieu prend donc toute son importance dans la manière dont l'expérience sera perçue.

La troisième composante de la haute gastronomie, de la cuisine du luxe est le degré de personnalisation de l'offre. Aujourd'hui, le client, parce qu'il a le choix (ce qui est moins le cas sur des établissements triplement étoilés) est difficile. Il attendra donc de son expérience qu'elle lui soit adaptée pour la rendre mémorable, unique. Ce degré d'unicité de l'expérience permettra ainsi de procurer des émotions positives auprès du consommateur.

Enfin, tout ceci a un prix. Le client s'attend forcément à un prix élevé justifié par la rareté des produits utilisés dans les assiettes ou en accompagnement pour le vin mais aussi à l'attention portée par le personnel en salle. Pour que le personnel soit aussi disponible dans un établissement de haute gastronomie, du personnel en nombre est nécessaire, ce qui représente un coût aujourd'hui bien plus qu'hier.

1.3. Le consommateur gastronome

Brillat-Savarin va finalement à l'encontre de ce que la pensée commune évoque en disant que dans la gastronomie, l'artiste n'est pas tant le cuisinier ou le chef, bien que son talent ne soit pas remis en cause, mais bien le gastronome car il considère

que susciter ses cinq sens en même temps, tout en étant dans la sobriété et la recherche constante du plaisir relève d'une certaine habileté. (Batat, 2022, p. 394)

Le plaisir est devenu le centre de son action et de son art. Il cherche en effet à éveiller le plaisir de ses sens pour provoquer certaines émotions chez lui. Ce besoin et cette recherche de plaisir est tout simplement une culture de l'alimentation en France. En effet, Voltaire parlait du gastronome comme un passionné, « *que le plaisir est objet, le devoir et le but de tous les être raisonnables.* » (Vitaux, 2007, 13). C'est ainsi que l'art du bien mangé est accepté telle une passion comme une autre.

Une passion comme toute autre se cultive, s'entretient par la lecture, la recherche et l'essai pour que celui-ci soit transformé et soit une belle réussite au niveau des papilles. Alors le gastronome tel un passionné acharné pour son sujet s'investit dans sa quête du bien manger il s'éduque par le voyage et la découverte des cultures, la recherche des épices, la compréhension des cuissons et des techniques de pêche. Le gastronome s'instruit sur ce qu'il mange pour mieux sélectionner son produit, l'objet de ses désirs. Le gastronome pour se faire un palais aigu oscille entre les routiers, les auberges et les Toqués. Il n'y a pas de mauvaise gastronomie mais que de mauvais gastronomes. Pour pouvoir apprécier une gastronomie il faut donc s'éduquer. Il faut s'impliquer dans son processus et dans la quête de la bonne chère.

C'est ainsi que le consommateur gastronome aujourd'hui participe la co-construction son offre. Faire participer le consommateur à la construction du service et à la relation que l'on entretient avec lui permet une personnalisation de l'offre plus poussée, allant au-delà de la découverte gustative. Celui-ci est vu comme un acteur de sa consommation, le coproducteur de son expérience gastronomique.

Comme dit précédemment le consommateur se sent toujours plus concerné dans le processus de production et sa collaboration avec les entreprises. En effet, les entreprises considèrent ce client « *doté d'un potentiel créatif et d'une capacité à co-créer et à coproduire l'offre* » (Batat et Frochot., 2014, p. 52) comme un allié pouvant créer de la valeur économique pour l'entreprise en amont de la production en évitant la production d'un bien ou d'un service qui ne plaira pas au client ou en aval de la

production grâce à la gestion des insatisfactions clients. (Bédu *et al.*, 2020, p. 131) Donner une telle importance au consommateur lui permet de se sentir valorisé et d'être au sommet de la pyramide de ses besoins fondamentaux (Bédu *et al.*, 2020, p. 21) et à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel par sa capacité à innover. (Bédu *et al.*, 2020, p. 132) Toutefois, ce client n'est pas dupe, il a de l'entraînement et ne se laisse pas avoir par les établissements : il saura faire la différence entre une entreprise qui souhaite recueillir son avis et le faire participer pour améliorer l'expérience client, de l'entreprise qui produit un faux semblant de co-construction. (Bédu *et al.*, 2020, p. 132)

2. L'expérience client unique

« *Qui se distingue des autres par son originalité, ses qualités.* »²⁴: voici comme le Larousse définit le terme « unique » dont les synonymes sont : extraordinaire, exceptionnel ou encore incomparable.

Il est une notion que nous avons abordé dans le mémoire de Master 1, « l'expérience client » mais dont nous ne maîtrisons pas encore toutes les composantes ou les variantes. Dans certains secteurs, cette expérience client est poussée à son apogée car c'est la seule définition qu'elle possède : le secteur de la gastronomie et du luxe, en font notamment parti. Pour qu'une expérience client atteigne ce niveau certains facteurs sont pris en compte : l'éveil des sens, l'innovation ou encore la présence d'émotions. Toutefois, afin de pouvoir atteindre des dimensions aussi intimes chez un individu il faut apprendre à la connaître et concentrer toutes ses stratégies sur celui-ci.

2.1. Du marketing de l'offre au marketing des émotions

Quelques pages plus hauts nous abordions la philosophie de certains qui pensaient qu'il faut manger pour vivre. Tenir de tels propos en 1847 aurait sûrement hérissé Anthelme Brillat-Savarin, fin gourmet et célèbre auteur de l'adage « *Dis-mois ce que*

²⁴ Larousse, 2023, Définition du terme unique, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/unique/80598>, consulté le 27 mars 2023

tu manges, je te dirai ce que tu es » paru dans dans la « Physiologie du goût », cette même année qui démontrait le bonheur qu'un repas entouré de ses hôtes peut provoquer chez un individu. Certains diront qu'ils se nourrissent pour vivre d'autres diront qu'ils vivent pour manger, c'est dans cette seconde catégorie de personnes que Brillat-Savarin se trouve (Brégeon Lalanne de Saint-Quentin, 2017, p. 1)

Ces mots furent prononcés bien avant le travail de recherche mené par les pionniers de l'expérience client, Holbrook et Hirschman en 1982. En effet, des deux maîtres en la matière de l'expérience client ont mis au centre de leur sujet la notion de plaisir. C'est ainsi que l'on peut considérer l'expérience comme un élément constitutif de la gastronomie dans le sens où elle génère une expérience de consommation hédoniste et holistique.

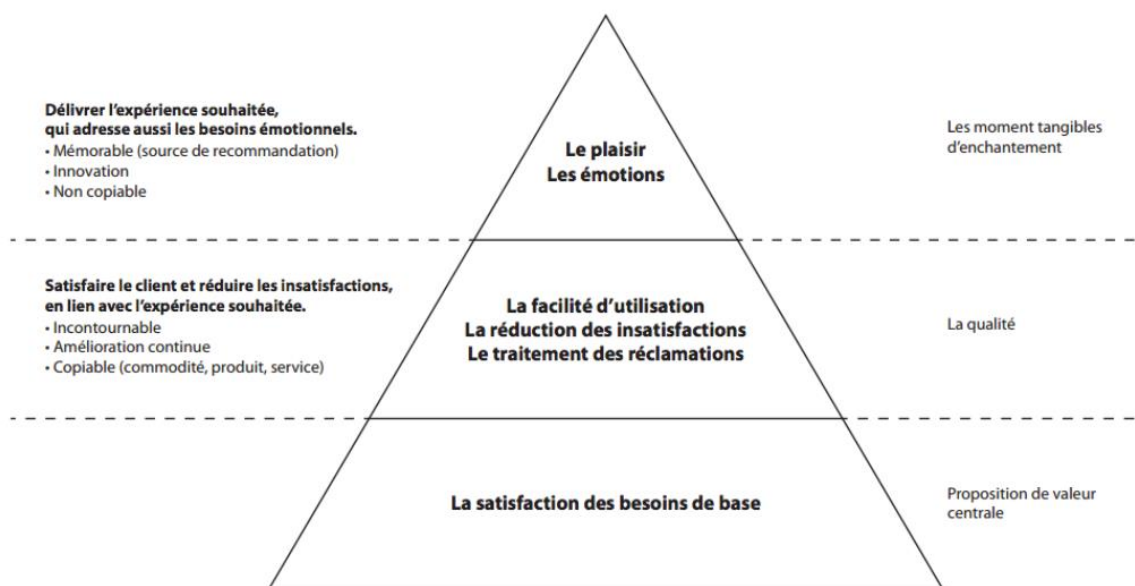
Filser choisit de mettre en application les quatre dimensions exposées par Holbrook et Hirschman à travers l'exemple de l'expérience client en restauration :

« Si la dimension expérience est associée à la consommation du repas, source d'évasion de la vie quotidienne, d'émotions et de plaisir, le divertissement n'en reste pas moins une composante intrinsèque de la sortie au restaurant pour lequel le cadre de l'établissement, l'ambiance associée à la foule contribuent à faire du repas au restaurant une sorte de spectacle mis en scène par l'entreprise [...] le restaurant est une forme de spectacle vivant qui se renouvelle sans cesse. Deux repas dans le même restaurant se ressemblent peu. L'exhibitionnisme est une composante moins intuitive avec d'abord une mise en avant du produit [...] à travers sa réalité physique. Mais il y a aussi une exposition du consommateur qui se montre à d'autres individus dans sa relation avec le produit. [...] enfin l'évangélisme est sans doute l'une des composantes majeures du positionnement de ces restaurants. Ils ont une valeur d'exemplarité en ces sens qu'ils montrent comment le produit peut être fabriqué, comment son contenu strictement fonctionnel peut être enrichi par une fonction hédoniste. » (FILSER, 2002, p. 17)

Cette expérience, ainsi habillée de tous ces éléments, permet au client d'atteindre son besoin ultime : le vécu d'une expérience mémorable (ROEDERER, 2012, p. 32, citant Pine et Gilmore, 1999) et la quête du plaisir et de l'émotion. Body et Tallec, ont schématisé cette pensée de l'expérience client sur trois niveaux à travers une pyramide : le premier niveau faisant référence à une « proposition de valeur centrale

» ; le second niveau « à la qualité » de la prestation délivrée et le troisième et dernier niveau à l' « enchantement » par la délivrance de l'expérience souhaitée, donc se restaurer avec une sollicitation des émotions du client. Pour illustrer ce propos nous pouvons prendre pour exemple un passage du film *Ratatouille* (BIRD, 2007, 1h36m28sec.)²⁵ lorsqu'Ego, célèbre et redoutable critique culinaire, goûte la ratatouille du chef Rémy. Nous voyons alors que ce plat le transporte dans son imaginaire et dans ses souvenirs d'enfance avec le plat de sa maman. Nous assistons à la constitution d'une expérience culinaire mémorable Ego étant bercé entre émotion et plaisir.

Figure 2 – Les trois niveaux de l'expérience client



Source : Body et Tallec, 2015, p. 20

Rendre le moment unique et mémorable ceci permettra à l'établissement peu importe le secteur d'activité de se démarquer de la concurrence et d'être mis en avant aux yeux du consommateur.

²⁵ Bird, Brad, *Ratatouille*, 08 juillet 2007, 1 heure 54 minutes et 02 secondes <https://www.disneyplus.com/fr-fr/video/4a0e314c-5c5c-42a9-908a-e6c215d3aa74>

2.2. Donner du sens à l'expérience client

Dans la gastronomie, l'expérience fait davantage référence au vécu de celle-ci qu'à la vente d'un produit que constitue le plat. En effet, derrière cette production d'un produit culinaire, il y a tout un univers chargé d'histoire et d'émotions rendu possible grâce à la stimulation des cinq sens ou le *storytelling* organisé autour de la marque ou d'un plat « signature » d'un chef par exemple.

2.2.1. *Le recours aux cinq sens*

Tout d'abord, la sollicitation des cinq sens avait été intégrée dans la définition que Pine et Gilmore faisait de l'expérience de consommation. Cette réalité est d'autant plus vérifiée dans l'expérience culinaire. En effet, un chef travaillera sur le jeu des textures qui font appel à l'ouïe (le bruit de la couche caramélisée d'une crème brûlée), sur les saveurs avec le mariage de différentes épices qui font appel à l'odorat et au goût et sur le montage de son plat dont le visuel est soigné. La culture gastronomique française et les arts de la table veulent que nous mangions avec des couverts toutefois dans d'autres cultures le repas se déguste avec les doigts ce qui permet d'inclure le toucher l'expérience culinaire. De plus, en étudiant l'évolution de la haute cuisine française et de l'introduction du marketing expérientiel, Hetzel²⁶ s'est aperçu que la sollicitation des cinq sens lors de l'expérience culinaire était aujourd'hui essentielle pour que celle-ci soit mémorable.

2.2.2. *Le storytelling et la théâtralisation*

Le *storytelling* permet ainsi aux clients de s'identifier à l'histoire et à l'établissement, mais également d'y participer. Le *storytelling* est devenu un moyen de fidélisation de la clientèle et un moyen de communication.

Le *storytelling* est le fait de raconter une histoire autour d'un produit ou d'un service, non pas d'enjoliver la réaliser mais de lui donner, une âme pour la rendre plus attachante. Il s'agit donc de jouer sur l'émotion du consommateur.

²⁶ 2004, cité par Brégeon Lalanne de Saint-Quentin, 2017, p. 90

Le *storytelling* relève de la vision de l'entreprise et de sa raison d'être : « *C'est lui qui propose du sens et qui crée une dimension émotionnelle et engageante.* » (Riou, 2016, p. 180). C'est ainsi que le *storytelling* intervient pour faire adhérer les clients aux valeurs de l'entreprise. Toutefois, bien que le *storytelling* soit la narration de l'histoire du restaurant, du restaurateur ou de sa marque, il est important de « produire un récit cohérent et vrai. » (Brégeon de Saint-Quentin et Lermancier., 2019, p. 5) pour ne pas duper le consommateur.

2.3. La personnalisation de l'expérience : la stratégie de *consumer centric*

Nous avons au début de ce chapitre évoqués les différents critères d'évaluation de la satisfaction d'un client gastronome telle que l'atmosphère du restaurant (accueil, agencement des espaces, luminosité, etc.), la qualité des prestations culinaires (qualité des produits, quantité, présentation etc.), la qualité du service (écoute active, disponibilité, etc.) et l'information du consommateur

L'ensemble de ces thèmes et de ces critères en particulier permettront d'obtenir une offre de service et de produits personnalisée. En effet, si le personnel en contact et le chef notent un intérêt certain pour chacun de ces critères et l'adapte à chaque client (ajuster l'assaisonnement d'une plat pour une personne diabétique, adapter els quantité pour une personne qui prendra non le menu mais à la carte, baisser la musique en salle pour une personne avec un appareil auditif, etc.) Chaque détail mis bout à bout permettra une ultra personnalisation du service et de l'offre gastronomique. C'est à ce moment et par tant d'implication de la part des équipes que nous distinguons un restaurant traditionnel, une brasserie ; d'un restaurant gastronomique.

Nous l'avons plusieurs fois évoqué dans ce mémoire et précédemment étudié dans le mémoire de Master 1, la relation client a besoin d'être repensée et adaptée aux tendances du marché. En effet, nous sommes dans un contexte et dans une société où tout est numérique, tout est digitalisé. C'est ainsi, que nous devons nous servir de cette digitalisation afin de concentrer toutes les stratégies, les offres et la communication sur le client.

L'étude de son parcours client est de fait essentiel. Il y a en effet la pré-expérience client, l'expérience client sur le lieu de vente et la poste-expérience client. A chacune de ses étapes, le client doit être la priorité des entreprises afin de personnaliser au mieux leur expérience client sur le point de vente.

Lors de la pré-expérience client, nous devons étudier le comportement de notre potentiel consommateur, ses tendances d'achats, ses attentes et ses besoins afin de proposer une offre la plus cohérente possible. C'est dès cette étape que la digitalisation intervient, avec notamment les sites de réservation en ligne qui sont de plus en plus poussés et sur lesquels les questions sont de plus en plus poussées. De plus, la numérisation permet en tant que client de vous « pister » avec vos différentes visites, vos différents actes d'achat.

Ceci permet lorsque le client arrive sur le point de vente de lui donner l'impression que nous le connaissons, qu'il est notre client le plus VIP et le plus fidèle. Cette personnalisation poursuit sur le point de vente dès lors que l'on rétablit le contact humain. Toutefois, bien que nous ayons l'impression de connaître ce client depuis tout temps, le monde se numérisant de plus en plus, le contact humain s'est peu à peu perdu et la communication estompée. Dans le commerce traditionnel d'aujourd'hui, les relations clients de longue date se perdent, les clients souhaitant toujours la dernière offre sur le marché et au meilleur prix il n'ira donc pas voir son commerçant habituel mais bien le plus compétitif ; Ainsi sans un travail sur le contact humain et le rétablissement d'une relation client saine et pérenne nous ne parviendrons à personnaliser durablement les expériences de consommation des clients.

Ainsi, par cette demande de personnalisation toujours plus poussée le client s'attend à être époustoufflé, émerveillé, surpris. C'est ce qu'on appelle « l'effet wouah ».

2.4. À la recherche de l' « effet waouh »

Ce concept de l' « effet waouh » fait son apparition sur dans le champ lexical de l'économie à la fin des années 1990. Malgré sa présence dans nos radars depuis plus de 20 ans, la science n'a toujours pas écrit dessus ou rares sont les articles qui le définissent cet effet. Quelques professionnels du métier s'y sont risqués.

L' « effet waouh » est un concept qui a pour but la « *faculté à enchanter le client en misant sur une certaine forme de surenchère en matière de moyens de production et de marketing*²⁷. »

Il se définit que « *le fait qu'un produit, un service, ou encore une campagne publicitaire puisse déclencher chez les consommateurs un effet surprise ou d'admiration.* » Il s'agit L' « effet waouh » obtenu chez le consommateur est donc le saint graal pour tout professionnel du secteur de la vente.

Il s'agit donc de solliciter un émerveillement chez le consommateur par grâce au vécu d'une expérience. Pour l'atteindre certains facteurs peuvent être abordés :

- Susciter des émotions positives chez le consommateur que ce soit de la joie ou de l'entrain ;
- Surprendre par l'innovation ;
- Solliciter les cinq sens grâce au marketing sensoriel ;
- Partager et échanger avec le client ²⁸.



²⁷ Daphnée Goudet, 2016, L' « effet waouh », ou l'art de viser juste par Luka Zivkovix, Chef de projet . Marketing Digital au sein de Telus International Europe », <https://urlr.me/jcfkW>, 15 février 2016, consulté le 23 juin 2023

²⁸ Audrey Tips, 2020, Effet waouh (wow), <https://urlr.me/HjxnB>, 13 aout 2020, consulté le 23 juin 2023.

Pour pouvoir répondre aux attentes du consommateur gastronome et ainsi lui procurer une expérience gastronomique unique certains éléments sont à prendre en compte. Le principal facteur étant l'évolution du marché avec une demande et une société qui ne cessent d'évoluer en demandant toujours plus (tel que le ferait un client fidèle) à des entreprises qu'il ne connaît pas. Ceci est une résultante d'avoir mis le consommateur avec ses besoins, ses attentes et son comportement d'achat au centre de toutes les stratégies. Les entreprises ne se recentrent finalement plus sur elles-mêmes, ne se différencient plus vraiment et souhaite une seule chose finalement c'est émerveiller le client. Cet émerveillement peut avoir un coût, c'est pour cela que le secteur du luxe aura davantage la capacité de répondre à cette demande de surprise que les autres. Les professionnels du secteur doivent donc se recentrer : certes personnaliser l'offre et faire du client la pièce maitresse, mais ne pas négliger le sens que nous pourrions donner à l'expérience client afin de nous démarquer de la concurrence et faire de cette expérience client une expérience client unique.

Chapitre 3 – Le nouveau défi d’une expérience gastronomique unique

Le secteur de la restauration se veut toujours plus fragmenté (la différence de services se multipliant) allant de la restauration traditionnelle à la vente en ligne. Ceci est un des trois défis de l’expérience culinaire. Celui-ci est accompagné par le fait que l’expérience culinaire de notre secteur est très axée sur le service ce qui nécessite une grande quantité de personnel ; et la vision hautement symbolique du rapport à la nourriture que ce soit intra culture, intra familial ou autre. (Batat, 2022, p. 54)

Ce sont des défis auquel la restauration gastronomique est également confrontée.

Le consommateur gastronome actuel est de plus en plus exigeant et volatile à la fois. Il faut donc sans cesse se réinventer pour ne pas perdre le client ou risque qu’il parte voir la concurrence. Dans cet objectif de le surprendre il est donc nécessaire dans un premier de l’enchanter par divers moyens, recourir au marketing expérientiel culinaire et enfin de personnaliser l’offre de produits ou de service.

1. L’enchantement du client

Sujet de notre mémoire de Master et évoqué un peu plus tôt dans ce mémoire, notre société actuelle est sans cesse connectée sur Internet, les réseaux sociaux, les sites d’avis en lignes autant de possibilités de donner son avis pour influencer les autres ou inversement. (Dubarry, 2013, p. 49) Ceci impact directement les guides gastronomiques, les critiques culinaires et toutes les récompenses qui font de la gastronomie un art appart entière : car pourquoi croire un critique ou un guide qui est parfois accusé de manque d’objectivité alors qu’une personne lambda nous livre son expérience gastronomique telle qu’elle l’a vécu sans contrepartie ? (Dubarry, 2013, p. 51)

1.1. Communiquer des émotions positives

La création d’émotions passe par une relation que l’on entretient avec soi-même. Si en tant que sujet nous sommes ouvert à l’expérience, à la confiance envers un autre

individu à nous laisser guider par celui-ci alors cela signifie que nous sommes prêts à vivre des émotions à un instant T.

Les émotions sont contagieuses. Si nous choisissons d'être heureux et de diffuser du bonheur et de la joie parmi notre clientèle celle-ci se sentira plus à l'aise entourée d'une atmosphère saine. Il est aisé de constater que le manque de considération ou l'agressivité d'un maître d'hôtel mènera instantanément le client à se refermer, celui-ci devenant plus critiques sur les assiettes, le service, le décor... Son expérience client. (Dubarry, 2013, p. 58)

Il est donc nécessaire pour les directeurs de salle et de restaurant d'éliminer les tensions latentes au sein des équipes ceci pouvant déteindre sur les clients. Le client étant une véritable éponge et se nourrissant de l'atmosphère des lieux pour vivre son expérience gastronomique si celle-ci est négative alors le reste de son expérience gastronomique le sera. De plus, nous savons qu'un client mécontent communique deux fois plus qu'un client content de son expérience de consommation. Ce serait donc l'effet boule de neige.

Dubarry (2013) après plusieurs entretiens et études auprès de directeur de restaurant ou de secteurs du luxe a mis en exergue cinq règles pour enchâter les collaborateurs :

1) Règle n°1 : Faire un compliment par jour à nos collaborateurs : ceci pourra lui redonner confiance en lui et de fait il rayonnera en salle. De plus ce n'est pas eux de créer de la bonne humeur mais aux managers de créer des situations de bienveillance. (Dubarry, 2013, p. 65)

2) Règle n°2 : Renforcer l'esprit d'équipe : le briefing de lancement de service est un outil essentiel alors que parfois pas utilisé dans certains établissements. Il permet une parfaite cohésion et communication entre la salle et la cuisine, chaque service démarrant le service avec les mêmes informations. Il faut également favoriser la communication entre les équipes : cette règle est la résultante de la règle précédente. De plus, le maître mot de l'organisation est la communication. En effet, si chacun des collaborateurs est au fait du service et de l'organisation de celui-

ci le jeu en salle sera beaucoup plus fluide ce qui impactera l'atmosphère générale du restaurant et l'apaisement des équipes. (Dubarry, 2013, p. 68)

3) Règle n° 3 : Être solidaire : Le management participatif est pour cela la bonne alternative : faire confiance à ses équipes, déléguer permet aux collaborateurs de se faire davantage confiance et d'avoir plus d'assurance devant le client avec un discours client qui sera davantage dans l'affirmation de soi et d'autre part cela permet au responsable de salle de tenir son rôle sans trop s'impliquer dans tous les rouages du service : superviser et organiser le service de loin tout en étant au fait des actions. (Dubarry, 2013, p. 72)

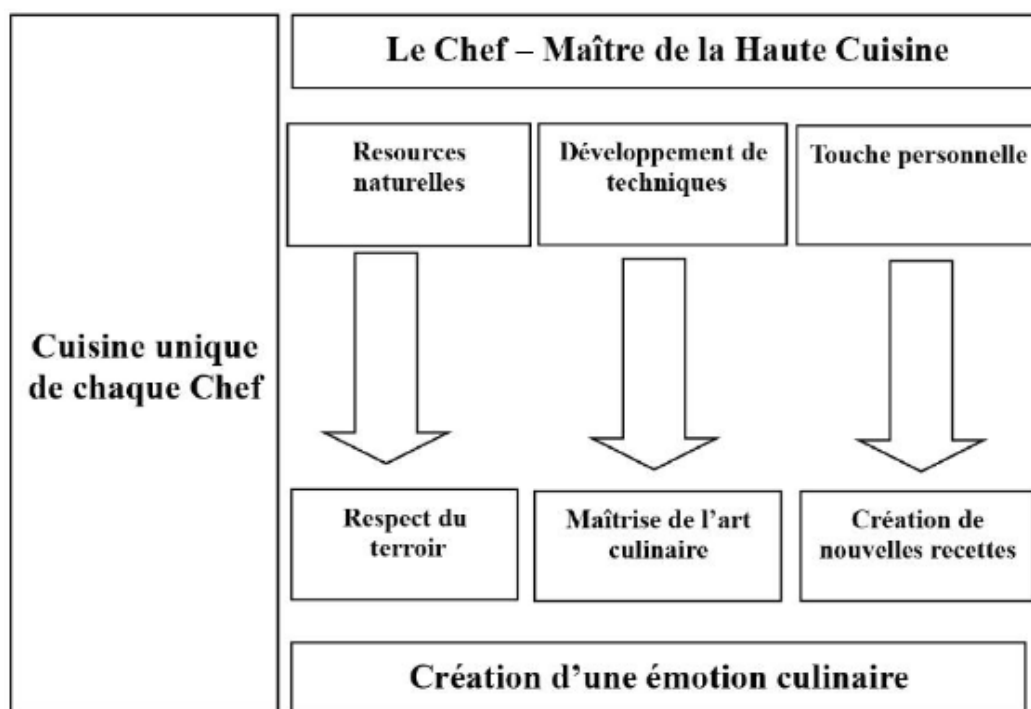
4) Règle n° 4 : Former les collaborateurs : il ne s'agit pas de les former à un bureau assis devant un écran mais de leur faire vivre que le client vie. Nous demandons aux collaborateurs d'avoir de l'empathie mais comment peuvent-ils en exprimer pour l'expérience gastronomique de leurs clients s'ils ne savent même pas l'expérience que ces derniers sont en train de vivre. C'est pourquoi de temps à autres mettre le collaborateur à la place du client en lui faisant goûter les plats, les cocktails ou les dégustations de vin permettrait aux collaborateurs de développer leur empathie. (Dubarry, 2013, p. 74)

5) Règle n°5 : Faire attention au moment du recrutement : le collaborateur n'intervient pas à proprement parler lors de cette étape. C'est au manager et recruteur de repérer les profils qui pourront s'entendre et créer une cohésion, une certaine harmonie au sein de l'équipe et qui pourra se diffuser en salle lors des services. (Dubarry, 2013, p. 78)

Si l'humain est au cœur de notre métier, les émotions en sont alors les poumons. Aucun client, nous y compris, ne pourrait prétendre que la gastronomie n'est pas émotions tant par les plats, les saveurs qui se mélangent et pétillent en bouche, l'onctuosité d'une sauce nappant le palais ou encore l'attention du Maître d'hôtel qui arrive avec une bougie car il vous a entendu parler de votre anniversaire de mariage avec votre époux, ce même jour. Cet objectif c'est aussi celui d'Anne-Sophie Pic, cheffe triplement étoilée du restaurant homonyme de Valence qui

assure que « *le métier du chef, c'est en premier lieu de provoquer une émotion, de susciter le désir et la curiosité et surtout le plaisir !* »²⁹ Dubarry (2013, p. 390) affirme que nous pouvons attribuer la haute cuisine, la gastronomie donc aux chefs qui cherchent à créer des émotions culinaires et pensent toute une cuisine autour de cette notion.

Figure 3 – La création d'une émotion culinaire



Source : Dubarry, 2013, p. 91

Il existe un triptyque à l'origine de la création d'une émotion culinaire. La recette de celui-ci est un tiers de respect du terroir, un tiers de maîtrise de l'art culinaire et un tiers restant de création de nouvelles recettes. Chaque de ces composantes pouvant être unique à sa façon car il y a plus de terroirs que nous pourrions l'imaginer, des techniques inventées chaque jour grâce à la mondialisation et au voyages des chefs et de leurs techniques à travers le monde (chacune s'accoutumant dans la culture où elle est utilisée) et parc qu'il y autant de nouvelles recettes que d'histoires à raconter. Cette recette dont les quantités peuvent être

²⁹ Delporte Hospitality, 2016, Clefs de succès d'un restaurant, <https://urlr.me/7LQWR>, 6 juillet 2016, consulté le 11 avril 2023

réajuster dès lors que les trois composantes sont présentes représente en réalité l'étendue de la cuisine du chef.

1.2. L'appel aux cinq sens du gastronome

Le chef de la haute cuisine parviendra à créer une émotion culinaire par une sollicitation des cinq sens. En effet, une technique de cuisine maîtrisée peut donner naissance à une explosion de saveurs et de textures en bouche alors qu'une autre vous éblouira avec un changement de couleur de sauce devant vos yeux par le simple ajout d'un ingrédient à l'instant.

Faire appel aux terroirs et leurs richesses oui, mais il y a aussi des territoires de sensoriels encore inconnus chez chacun d'entre nous dont le défi pour le chef sera de les révéler pour faire place à l'émotion. Cette dimension relève alors de l'extraordinaire. (Dubarry, 2013, p. 129) Ceci permet d'éveiller la curiosité du client et de l'inviter à participer à sa propre expérience culinaire en étant attentifs aux moindres éléments disposés dans l'assiette.

Tout d'abord, la vue est le sens premier qui sera sollicité lorsque le client arrivera face à une bâtisse d'une autre époque, un palace parisien ou une maison traditionnelle japonaise. Le ton est donné dès le premier pas du client dans l'entre-de la demeure. En effet, « *l'être humain est fortement soumis à la pulsion scopique, c'est-à-dire que son désir est d'abord fortement visuel.* » (Dubarry, 2013, p. 134) Cette pulsion va donc être sollicitée tout au long du repas du gastronome que ce soit sur la décoration de la salle, les choix des couleurs pour les arts de la table, les tenues du personnel de salle et autres appareils. Mais la touche visuelle à laquelle le client sera le plus attentif sera bien évidemment l'assiette du chef. En effet, l'impact et l'émotion transmise au client sera tout autre si devant lui a été dressée une assiette avec minutie, différents montages, différentes textures et encore différentes couleurs plutôt qu'un plat en sauce où les aliments se mélangent et les couleurs ne se distinguent plus les unes des autres. Il est de certains plats qui se dégustent avec gourmandise et donc l'esthétisme ne sera pas de rigueur tel qu'un Cassoulet du Sud-Ouest et il est en d'autre où raffinement et délicatesse seront de mise comme un soufflé au Grand-Marnier.

La seconde sensibilité sera le toucher qui peut être éveillé de deux manières : la première étant dans le contact des couverts avec les produits : un poisson parfaitement nacré se détachera sous la fourchette et ne nécessitera pas d'un couteau ce qui est le signe d'une technique de cuisson maîtrisée par le chef. La qualité des arts de la table interviendra également à ce moment, car bien qu'une viande rouge soit juste saisie un bon couteau sera nécessaire : ainsi si les arts de la table ne sont pas adaptés cela pourrait venir entacher la qualité de l'assiette du chef et de fait l'expérience gastronomique unique aux yeux de Vitaux. La seconde manière d'éveiller le toucher est lorsque l'on pose l'élément dans la bouche et que l'on sent le jeu des différentes textures et la maîtrise des cuissons.

Ensuite l'odorat peut intervenir à différents moments de l'expérience gastronomique : lorsque l'on rentre dans l'établissement et qu'une brume est diffusée, le personnel de salle lorsqu'il passe à côté de vous, si vous êtes dans les jardins à côté de beaux rosiers bien odorants ou bien plutôt dans le sud de la France avec la lavande. L'odeur qui sera la plus attendue sera celle dégagée par les différents plats proposés par le chef : que l'on déguste un entre de poisson avec un bouillon de crevette grise nous donnant l'impression d'être en mer ou la découpe d'un poulet rôti dégageant tous les effluves.

Le dernier des sens que nous évoquons est le goût qui est de prime abord le sens que l'on attend le plus et qui sera le plus critique lorsque l'on se rend dans un restaurant gastronomique car après tout c'est pour cela que l'on s'y rend : déguster et éveiller ses papilles. Mais le goût est finalement le sens le plus compliqué à définir des cinq on ne peut le figer comme une photo pour le visuel ou une texture pour le toucher. Et puis, le goût est le sens le plus subjectif. Brillat-Savarin, définissait le goût comme un événement en plusieurs étapes : la première, la « *sensation gustative directe (sur la langue antérieure) puis la sensation complète (quand la saveur passe dans l'arrière-bouche) et la sensation réfléchie (le moment final du jugement).* » (Vitaux, 2007, p. 8).

Si nous n'évoquons par l'ouïe qui selon Vitaux (p. 13) « *échape à la gastronomie* » c'est parce son importance est moindre par rapport à l'éveil des quatre autres sens. Il faut en effet adapter le fond sonore que ce soit la musique ou le ton du personnel

à l'établissement: nous ne jouerons pas une musique électro ou rock dans un restaurant type Manoir ou maison de maître. Toutefois, il est un moment où ce sens prend sens : lorsque le personnel arrive avec les plats, le mutisme des convives se faisant à table pour écouter le maître d'hôtel énoncer ce met.

Une sensibilisation de chacun de ces sens de manière singulière comptant pour la réalisation d'une expérience gastronomique unique pourra être mis en corrélation avec l'attribution d'une étoile Michelin.

2. Le marketing expérientiel culinaire

Dans cette partie nous aborderons l'importance de la théâtralisation et du storytelling, d'une part ; puis d'autre part, le besoin d'innover et de créer de la valeur par le design culinaire.

2.1. Une histoire de cuisine

La gastronomie est en effet un mélange de plusieurs histoires celles des différents acteurs contribuant à cette expérience gastronomique. Et c'est parce que cette collaboration de ce chef avec ce céramiste, ce maraicher, ce paludier etc. sera unique que l'expérience gastronomique le sera tout autant. La relation humaine étant une fois de plus le rouage du côté unique d'une expérience gastronomique.

2.1.1. *L'importance des mots*

Cette histoire de cuisine commence à titiller le consommateur gastronome, dès la lecture du menu. En réalité celui-ci a été mis en place sur les tables de la noblesse française au début des années 1700 alors que le Bien-Aimé régnait sur la France.

La Révolution française qui frappera la France quelques décennies plus tard modifiera le champ gastronomique français dans son ensemble, puisqu'on remet en cause les droits de la noblesse se séparant de leur cuisinier. Ces derniers sans métiers et bientôt sans le sou se mettent à vendre leur art dans leurs propres tables qu'ils se mettent à ouvrir un peu partout sur le territoire.

C'est officiellement en au XIXe siècle, époque d'art, de culture et de littérature que le service à l'assiette se fait dans toutes les tables parisiennes. Mais à cette époque, il en est un, du nom de Brillat-Savarin qui qui affirme qu'on ne peut être un restaurant que si le client peut faire son choix. Déjà à cette époque il y avait une philosophie du client au centre de toutes décisions et stratégies. (Toinard, 2019, p. 77) C'est pourquoi petits à petits les menus se sont démocratisés étant arborés sur les tables diplomatiques, les banquets, la cour royale ou pour tout autres évènements de la vie (mariages, baptêmes etc.) : le menu est devenu l'accessoire tendance de toutes les tables, l'objet à la mode que vous devez proposer dès lors que vous offre un repas à une assemblée.

Au XXe siècle, une époque artistique pour la France, plusieurs grands noms comme Alphonse Mucha (affichiste) se mettent à faire des menus artistiques pour de belles tables. Ainsi, à cette époque le menu fait autant rêver qu'il n'effraie face à des menus interminables proposant toutes sortes de spécialités parfois étrangères à la région et dont on doute de la provenance des produits et matières premières. À cela s'ajoutent des noms rocambolesques qui ne laissent pas transparaître ce qui sera dégusté par les convives.

C'est pourtant à la lecture de ces premières lignes que le client pourra se faire une idée de la cuisine du chef, de son histoire et de ses inspirations. Lorsque sont énoncées les appellations dans les menus nous comprenons alors l'importance du chef sur l'origine du produit. Ceci est d'ailleurs une réponse à la tendance de la consommation dont nous avons parlé dans les chapitres précédents : le bien manger. En effet, le consommateur gastronome étant de plus en plus en phase avec la nature les chefs doivent s'adapter dans l'assiette et sur les menus. C'est pourquoi davantage de chefs privilégient et proposent des choix restreints changeant quotidiennement. Par des cartes réduites et aujourd'hui plus explicites dans le choix des produits, le consommateur est remis en confiance vis-à-vis de la cuisine proposée.

Le seul menu qui persiste avec plusieurs dont certains sont tenus secrets persiste : la menu dégustation. Nous parlions autrefois d'un menu dit surprise dans lequel

vous deviez faire entièrement confiance au chef. Celui-ci étant en fait un mailing pot de tous les plats phares du chef a été remplacé par ce fameux menu dégustation.

Le maître de ce menu n'est donc plus le chef mais la nature, car il s'agit souvent d'un menu « Au Gré des Vents » dans lequel les chefs travaillent des produits d'exception mais de saison, en adéquation avec les livraisons du jour en poisson, viande ou légumes pouvant différer d'un service à l'autre. C'est ainsi que la nature reprend ses droits sur les menus des grands chefs.

Lors de ces menus il y a la possibilité d'être transporté dans l'univers du chef ou bien que celui-ci veuille passer un message (ce qui est davantage le cas de nos jours) : en effet un menu sans viande rouge (Alain Passard) nous laissera penser à un engagement du chef écologique.

Une illustration lorsqu'un chef choisit ses mots pour décrire sa cuisine ; Arnaud Lallemand, chef triplement étoilé pour L'Assiette Champenoise à Tinquieux énonce :

« Derrière chaque plat se cache toujours une histoire. Celle d'hommes et de femmes, éleveurs, pêcheurs, maraîchers ou récoltants, avec lesquels je partage la même passion : celles des produits d'une qualité exceptionnelle.

Un bel assaisonnement, une bonne cuisson et, tout en restant très sobre, un accord avec certaines saveurs : voilà comment respecter ces produits et leur rendre hommage, voilà ma conception de la cuisine. Mangez vrai ! »

Les mots ne sont pas uniquement bien choisis par le chef pour parler de sa cuisine mais aussi et surtout par le personnel en salle qui est seul garant de la bonne transmission du message du chef sur sa cuisine aux convives.

En effet, le personnel de salle a pour mission première de raconter une histoire, celle du chef ou de l'établissement (évidemment) mais aussi parfois celles des producteurs et de certains engagements du chef. Ces histoires auront toujours pour seul et unique but de traduire la cuisine et le message du chef. Le personnel de salle « *est capable d'échanger avec ses visiteurs et de leur faire découvrir l'univers*

dans lequel s'inscrit ses visiteurs et de leur faire découvrir l'univers dans lequel s'inscrit son établissement. » (Dubarry, 2013, p. 155)

Un repas gastronomique est en effet un voyage des papilles et de l'esprit parfois dans notre propre vie, lorsque cela nous rappelle un plat de notre enfance, parfois à l'étranger et souvent dans la vie du chef. C'est ainsi l'imaginaire qui prend le dessus sur les cinq sens sollicités lors de cette dégustation. Il faut ainsi juste assez de savoirs de la part du Maître d'Hôtel pour énoncer les plats et dire quelques mots sur les produits pour que le gastronome comprenne où il va tout en se laissant porter un message et une cuisine réussit sont finalement lorsque le client parvient à s'identifier au chef par sa cuisine. Car cela signifie qu'il l'a compris et que le message est juste de sens pour lui. En outre, toute l'importance de bien identifier son client : en effet, si celui-ci n'est pas réceptif à cette mise en scène et ce jeu d'acteur, le discours sera bien évidemment adapté. L'objectif n'est pas d'imposer le storytelling au client, puis que celui-ci est aussi acteur de ce storytelling il convient qu'il joue son propre rôle. Ainsi, si le client ne souhaite pas savoir, il faut alors respecter et de ne pas insister. Tout est là, l'art de la maîtrise de ces métiers.

2.1.2. La salle de restaurant : un lieu de représentation

Le *storytelling* est le fait de raconter une histoire qui permet à l'expérience de consommation de lui donner une dimension de représentation théâtrale avec toute une histoire qui se raconte, un décor (le restaurant avec parfois la cuisine en salle) et des personnages avec une intrigue (le repas) pouvant varier selon les choix du consommateur, qui est de fait acteur de cette représentation qui se joue devant lui. Le *storytelling* fait partie intégrante de l'expérience de consommation puisqu'il rythme les plats et l'atmosphère pouvant régner dans l'établissement. L'établissement de la Mère Brazier à Lyon, a été fondé par Eugénie Brazier en 1921 âgée d'à peine 26 ans pour douze ans plus tard être récompensé d'une troisième étoile faisant de cette « Mère » la première femme trois étoiles. Cela donne une certaine symbolique à l'établissement, d'autant plus lorsque l'on sait que les plus grands chefs sont passés dans sa cuisine, Paul Bocuse, pour ne pas le citer. Cet établissement est une institution tant par cette histoire chargée d'émotions que par

la qualité du service effectué³⁰. Cette histoire doit ainsi être racontée par des acteurs et dans un décor particulier mettant en avant celle-ci : c'est à ce moment que nous parlons de la théâtralisation ou de la mise en scène de l'offre. Nous pouvons en effet considérer, le personnel en contact comme des acteurs revêtant un costume de scène (leur costume de travail) et commencer à jouer la scène 1 de l'Acte 1 (service des entrées) sur les planches (salle de restaurant) devant une foule (les clients) qui n'a d'yeux que pour eux. « D'où l'importance de ne pas négliger les autres aspects et de rechercher la cohérence de l'ensemble des éléments qui composent l'expérience. » (PAGEAU, 2006)

Le cadre et le décorum d'un établissement sont des valeurs ajoutées à une expérience gastronomique pour la rendre unique, le goût du plat primant tout de même.

Ainsi, il est possible d'affirmer son identité à travers le décor choisi de la salle de restauration. Nous pouvons en effet du point de vue des bistrots parisiens ou des célèbres Bouchons Lyonnais facilement les identifier par leur nappe vichy rouge et blanc. Il nous paraîtrait, aberrant et quelque peu hors contexte de ne pas trouver une nappe à carreaux dans un bouchon Lyonnais.

Le cadre plus fastueux des brasseries et Bouillons est apparu dans les années 1800. Le cadre était à la hauteur de la cuisine servie : Bourgeois.

Il est un cran au-dessus lorsque nous abordons le cadre des restaurants étoilés, car les plus étoilés d'entre eux « méritent le voyage » : alors pourquoi faire le voyage et déguster une cuisine extraordinaire si c'est pour déguster ceci dans un cadre ordinaire. Les arts de la table font bien évidemment partie de ce spectacle. Tout comme des artistes jouant une pièce du XXe, il ne viendrait pas à l'idée des costumiers de les habiller avec des jeans ; il en est de même pour un restaurant gastronomique cherchant le côté unique. Il est essentiel de jouer sur ces détails qui

³⁰ Matière 1^{ère}, La Mère Brazier, 2019, La mère brazier - La mère Brazier Restaurant (lamerebrazier.fr), 06 février 2022

d'autant plus une fois sur deux se retrouvent sur les réseaux sociaux. (Vitaux, 2007, p. 80)

Figure 4 – L'océan en salle, Anne de Bretagne 2 ** 31



Claire Bâcle, directrice du restaurant doublement étoilé en Loire Atlantique, Anne de Bretagne, affirme que par cette décoration et ces réaménagements le but était de faire rentrer la mer dans les lieux au-delà de la faire entrer dans les assiettes : « *Le cuisine du chef Mathieu Guibert a une forte identité marine, et il souhaitait depuis longtemps mettre son empreinte dans la salle.* » Pour davantage rappeler le terroir et l'esprit marin les assiettes à pain sont en forme de galet. Les équipes du restaurant sont allées jusqu'à dessiner leurs consoles pour davantage de fonctionnalités et d'originalité. Cela rejoint le fait d'inclure les équipes pour qu'elle se sentent davantage concernée et diffuse une confiance en elles et une belle atmosphère.

Certains arts de la table tels que des assiettes, des couteaux à viande ou autres peuvent être réalisés sur mesure à la demande du chef pour pouvoir déguster au mieux son plat : cette demande d'un produit unique contribue à l'unicité de l'expérience (à moindre mesure) dans son ensemble. Car en effet, d'une telle

³¹ Tom Fournié, 2022, *Exprimer son identité à travers le décor : focus sur 3 nouvelles ambiances de salle*, 1^{er} septembre 2002, <https://urlr.me/Cvf5Z>, consulté le 23 juin 2023

collaboration, le personnel de salle peut promouvoir le travail de l'artiste ou de l'artisan et inciter à s'y rendre de la part de l'établissement. C'est une sorte de prolongation de l'expérience client unique hors des murs qui se joue alors.

2.1.3. La théâtralisation de l'assiette gastronomique

La théâtralisation dans les assiettes a commencé dès lors que la gastronomie s'est exportée et que les chefs ont commencé à ouvrir des établissements à l'étranger. Le mélange des cultures a toujours été à l'origine de créations et d'innovation.

Cet esthétisme des plats a été emprunté à la culture japonaise qui voit dans l'esthétisme alimentaire une sorte de bien-être alimentaire. En effet, cela apporte plaisir et satisfaction de voir de multiples plats à la présentation soignée.

Toutefois arrivée à cet apogée et « *obtenir du plaisir à partir de l'esthétique exige de l'attention et de la réflexion sur le moment* », car cela requiert la sollicitation des cinq sens pour le client gastronome. (Batat, 2022, p. 190)

Cette théâtralisation de l'assiette est bien évidemment mise en avant par les arts de la table choisi pour faire ressortir les couleurs du plat, rehausser un plat, ajouter une sauce à part et ainsi apporter un mélange de texture devant le client. Par cette assiette le chef « *met en avant et sublime des produits, en résonance de sa personnalité, de sa créativité, de sa région ou de son terroir, et des techniques qu'il maîtrise, pour offrir une cuisine « signature » à ses clients.* » (Bayet-Robert et Stengel, 2020, p. 11)

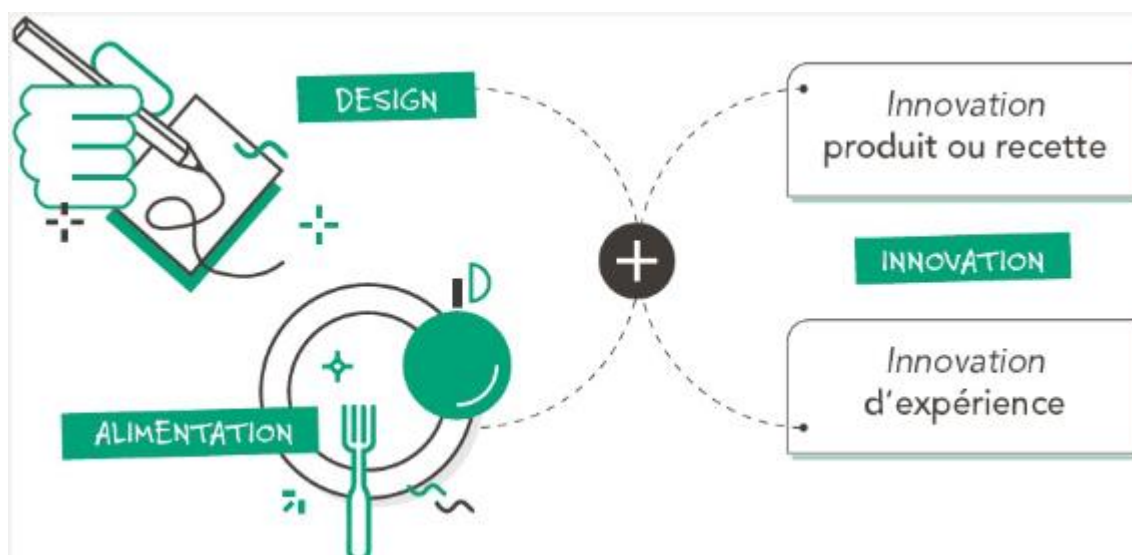
2.2. Innover et créer de la valeur par le design culinaire

Le design culinaire permet « d'inventer la cuisine de demain ». (Brégeon de Saint-Quentin et Lemercier, 2017, p. 92) Quant au designer culinaire c'est un mélange de plusieurs métiers à la fois, céramiste, sculpteur, photographe, il « associe le fond et la forme pour créer des expériences porteuses de sens ». (Ibid)

Dans le monde de la cuisine le designer culinaire peut être le chef qui sans même le vouloir est défini par ses pairs comme le pionnier, le précurseur d'une cuisine de demain (Thierry Marx et la cuisine moléculaire). D'une part, par la création

perpétuelle de nouvelles recettes le chef participe à créer sa propre identité et se faire un nom unique au sein de la profession et de la science de la gastronomie. D'autre part, un artisan, peu importe son art (peinture, modélisme, sculpture, etc.) est amené à créer des œuvres sur mesure. Parfois, deux designers culinaires peuvent être amenés à créer ensemble afin de faire évoluer la cuisine ou les arts de la table. Au Castel Marie-Louise, le Chef Jérémy Coirier a choisi de collaborer avec Julien Bernier artiste complet (photographe et ébéniste) pour d'une part réaliser les photos officielles du Castel Marie-Louise et des plats du chef et d'autre part pour créer sur mesure des supports pour le beurre en bois recyclés. En effet, le photographe connaissait le chef depuis quelques années connaissait son intention pour le respect de l'environnement et du terroir, c'est pourquoi ils en sont arrivés à cette création.

Figure 5 – Innovation et design culinaire



Source : Brégeon de Saint-Quent et Lemerrier, 2017, p. 107

Lorsque nous associons deux sciences à savoir le design et le design culinaire, l'innovation peut se faire par l'innovation de la recette par le chef ou bien par l'expérience gastronomique au sein du restaurant. Cette équation renforce la satisfaction client et l'enchantement de celui-ci. De plus, l'innovation et la création de valeur par le design permettront à l'établissement ou au chef à l'origine de l'innovation culinaire de se démarquer de la concurrence et de proposer une expérience gastronomique unique.

C'est une donnée que Paul Bocuse, à l'initiative du mouvement « Nouvelle cuisine dans les années 70 a bien compris. Il a compris qu'il fallait changer la cuisine et revenir vers une cuisine de terroir, une « *cuisine du marché, plus spontanée et plus légère* ». (Toinard, 2019, p. 22) Cette nouvelle cuisine « *utilise de nouveaux outils qui permettent aux chefs de réinventer leur métier, entre artisanat et art.* » (Ibid) Il est d'ailleurs un poste dans les cuisines qui a bien compris cet enjeu : la pâtisserie. Pierre Hermé est à l'initiative de cette nouvelle pâtisserie, un mélange entre haute couture et modernité. En effet, tel un grand couturier Pierre Hermé imagine ses collections dans son atelier de création et « *les aborde par le dessin* ». (Toinard, 2019, p. 50)

3. La personnalisation de l'offre culinaire

L'un des nouveaux défis de notre secteur et de la société est la personnalisation de l'offre. Le client est perpétuellement à la recherche d'une expérience qui pourrait lui correspondre. Pour cela, deux moyens d'y parvenir : le recours au digital et l'établissement d'une relation client pérenne.

3.1. Le recours au digital

Il est une nouvelle approche marketing qui veut attirer le consommateur en gagnant son attention, faire en sorte que le consommateur vienne à lui et non l'inverse : il s'agit de l'*Inbound Marketing*. Cette technique bien moins intrusive que le marketing sortant, « *est un processus qui consiste donc à aider les clients potentiels à trouver [une] marque, ses produits et services, parfois avant même qu'ils n'aient l'intention de faire un achat.* » (Truphème, 2021, p. 4) Il s'agit donc d'amener le consommateur à aimer cette marque adhérer pour ensuite acheter quelque chose qu'elle produit. Pour se faire le client est à la recherche de contenu de qualité avec des propos, des informations et un relationnel avec l'expert de qualité.

Ainsi, « *la première règle pour enchainer sa relation client est de faire en sorte que ses propres collaborateurs apprécient l'entreprise dans laquelle ils travaillent.* » (Truphème, 2021, p. 128) Pour pouvoir avoir de tels profils parmi les collaborateurs, il est important de les cibler dès le recrutement et de faire en sorte de choisir des profils dont les valeurs personnelles et professionnelles coïncideront avec les

valeurs et la culture de l'entreprise de l'entreprise. Puis dès que les profils seront choisis il sera nécessaire de les intégrer dans des prises de décisions stratégiques pour l'entreprise (à une moindre mesure) pour qu'ils se sentent pris en considération et valorisés par la hiérarchie. Sans se concentrer uniquement sur l'intégration des collaborateurs il est aussi nécessaire pour qu'ils puissent diffuser des informations de qualité qu'ils soient perpétuellement formés afin d'être au fait des actualités concernant leur secteur. En effet pour le secteur de la restauration, il est nécessaire d'enseigner les nouvelles techniques de découpe en salle si par exemple le chef venait mettre une découpe à la carte. Il s'agirait de discréditer l'équipe, le chef et sa cuisine si le maître d'hôtel réalisait cette découpe pour la première fois devant le client.

Aujourd'hui grâce à la digitalisation cette diffusion de l'information et de la connaissance s'est éparpillée, de même que les points de contact avec l'entreprise pour répondre à des questions éventuelles : réseaux sociaux (Instagram, Facebook), sites de réservation en ligne (The Fork, Google, Site Internet, etc.) et autres. Malgré cette multiplication des relations client à distance ou par élément interposé les clients n'ont jamais été autant à la recherche de « *relations sincères et humaines avec toutes les imperfections qu'elles induisent.* » (Truphème, 2021, p. 129)

L'avantage de digitalisation de l'expérience client est qu'elle permet malgré la distance de garder le contact avec ces derniers : courriel lors des fêtes et jours fériés, courriel de rappel 1 an après leur passage comme un souvenir de leur passage chez nous. Plus encore, la digitalisation permet de questionner de manière anonyme le client sur son expérience de consommation avant que celui-ci ne s'exprime sur les réseaux dont nous ne pourrions contrôler la diffusion. En effet, à la fin d'un repas il est de rigueur d'échanger avec le client sur son expérience gastronomique, les saveurs ou texture découverte, appréciées ou moins appréciées. Mais parfois, la grande politesse, la retenue ou la timidité de certains clients les empêche de se prononcer sincèrement, faute de quoi le restaurant ne peut s'améliorer et perfectionner son expérience gastronomique. Il ne faut pas

perdre de vue que « *l'e-réputation est devenue ces dernières années un enjeu capital pour les marques.* » (Truphème, 2021, p. 131)

3.2. La relation client : un contact privilégié

Ainsi, la relation client qu'elle soit digitale ou dans la vie réelle est une manière de personnaliser le service et d'apporter une valeur ajoutée (dans la mesure où nous sommes face à une bonne relation client).

3.2.1. *La valorisation de la relation client par le chef*

Une des composantes de la personnalisation de l'offre gastronomique dans la haute cuisine se constitue par l'adaptabilité du chef aux nouvelles tendances et notamment aux nouvelles tendances de consommation : Alain Passard et sa cuisine végétale, Alain Ducasse et sa cuisine autour de la naturalité.

Par ce changement de cuisine, il est une preuve que le chef s'adapte aux tendances du marché et des attentes. Ce pourrait être aussi sa qualité de « *visionnaire ou [de] précurseur car il est à l'écoute et ressent les évolutions, les mouvements de société au regard des nouveaux enjeux ou exigences alimentaires.* » (Bayet-Robert, 2020, p. 12) Il est une chose à préciser : le chef n'est pas soumis à ces nouvelles tendances, bien au contraire, le fait d'y accorder un intérêt tout en poursuivant sa cuisine et adaptant sa créativité lui permet d'offrir une expérience gastronomique unique.

3.2.2. *La valorisation de la relation client par le personnel de salle*

Nous parlions quelques pages auparavant de cette importance de mettre en scène un restaurant gastronomique de son personnel de salle jusqu'au choix des artifices. Cette théâtralisation commence dès que nous passons le pas de la porte d'un établissement. En effet, pour certains chefs et beaucoup de ce métier l'accueil est une des parts importantes de l'expérience gastronomique : comment ne pas bien commencer l'expérience lorsqu'une personne, vous accueille les bras grands ouverts et vous souhaite la bienvenue ? Ce sentiment d'être attendu, d'être spécial.

Nous en avons débuté, les émotions son contagieuses alors autant créer un climat de bienveillance et chaleureux des les premiers pas effectués dans l'établissement.

L'humain est au cœur des préoccupations dans une société ou les liens disparaissent :

« *L'humain est essentiel dans la relation client. Aimer l'autre, faire preuve d'empathie... C'est un don.* » (Dubarry, 2013, p. 247) Ce sont les mots de Denis Courtiade, élu deux fois Meilleur Maître d'Hôtel du Monde en 2011 (Académie Internationale de la gastronomie) et en 2018 (Les Grandes Tables du Monde) qui officie depuis plus de vingt ans comme Directeur du restaurant gastronomique du Plaza Athénée.³²

C'est ainsi que nous devons accueillir le client dans notre restaurant avec la plus grande délicatesse et finesse qu'il soit tout en étant le plus discret et le plus naturel possible. En effet, il est de mise dans un établissement de luxe notamment d'avoir le sens de l'hospitalité du service personnalisé. Cela se fait de plus en plus rare dans les maisons françaises, mais les directeurs d'hôtels particuliers ou de palaces parisiens avaient pour habitude de connaître tous les meilleurs clients et de régulièrement dîner avec eux tels des repas entre amis qui ne se sont pas vus de longue date. Cette prise en charge du client dès le pas de la porte annonce qu'il se sentira chez nous comme chez lui. Il se sentira rassuré et aura davantage confiance en l'équipe, la cuisine du chef et sera ouvert à l'expérience gastronomique. (Dubarry, 2013, p. 94)

Ce sens de l'accueil le Guide Michelin a en a fait une récompense pour la première fois en 2019, en attribuant à Sarah Benhamed, ancienne directrice de salle Au Crocodile (Strasbourg – 1 étoile Michelin) le prix de l'Accueil et du service récompensant « *sa proximité avec les clients, son travail rigoureux et une certaine assurance malgré son jeune âge.* » (Toinard, 2019, p. 76) Sarah Benhamoud affirme qu'*un bon accueil est accueil sincère fait avec le cœur.* » Un inspecteur du

³² Verguet Jean-Charles, 2019, *Rencontre avec Denis Courtiade, élu deux fois meilleur maître d'hôtel du monde*, <https://urlr.me/sznFX>, 27 décembre 2019, consulté le 12 avril 2023.

Guide Michelin reconnaît d'ailleurs qu'elle assure « avec énergie son rôle de maîtresse de maison, elle met immédiatement à l'aise par un mot gentil et un sourire sincère. » Donnant « l'impression d'être une personne unique dont il faut prendre soin. » Sa finesse et sa délicatesse n'ont d'égal que son professionnalisme puisqu'elle maîtrise le rythme du service qu'elle personnalise selon chaque table. Elle vous donne ainsi l'impression d'avoir vécu un moment extraordinaire, mémorable et de fait unique.



Dans ce chapitre nous avons pu mettre en exergue qu'une expérience gastronomique pour qu'elle soit mémorable et unique doit être holistique ; autrement dit elle doit être vectrice de plaisir et d'émotions positives. Dès lors que ces émotions seront vécues par le personnel du restaurant il en sera de même pour les clients. C'est pourquoi il est important de bien accueillir les collaborateurs au sein de l'entreprise, afin qu'ils puissent faire de même avec les clients. D'autres facteurs sont à prendre en compte afin que cette expérience puisse être une présentation aboutie comme le jeu parfaitement exécuté des acteurs, le texte maîtrisé ainsi qu'une parfaite mise en place des différentes scènes de l'acte I.

Conclusion partie 1

Dans cette première partie où nous avons pu définir et étudier notre sujet sous plusieurs angles nous avons constaté que l'expérience gastronomique unique est un idéal qui pour être atteint mérite de remplir plusieurs facteurs.

Avant de l'aborder il était nécessaire de faire un état des lieux de la gastronomie française riche de son histoire, de ses acteurs qui lui permet d'être un pilier central de l'économie et de la politique française. En effet, grâce à la gastronomie française la France peut rayonner dans le monde. Ainsi, cette science qu'est la gastronomie suscite de nombreux débats notamment au travers de la littérature qui a su se réinventer et s'adapter à travers divers guides pour promouvoir cet art français et cette culture. Le plus célèbre de ces guides, le Guide Michelin, plus communément appelé le guide rouge prétend se mettre à la place du client pour évaluer l'attribution d'une étoile Michelin et dans une autre mesure affirme que seule l'assiette compte pour l'obtention de cette même étoile. En effet, les cinq critères universels sont la qualité des produits, l'harmonie des saveurs, la maîtrise des techniques, la personnalité de la cuisine du chef exprimée au travers des plats, la régularité de celle-ci dans le temps et la cohérence de l'offre gastronomique du chef dans son ensemble.

Alors que seuls ces critères devraient être pris en compte selon le Michelin, il considère que la première étoile est une bonne table dans la localité, que la seconde mérite le détour et que la troisième vaut le voyage. Que l'on a une bonne table dans sa localité ou que l'on vaille le voyage, la cuisine est placée à un haut niveau et l'exigence qui va avec au niveau des qualités gustatives. Ainsi, un plat qui attendrait trop longtemps au passe avant d'être envoyé en salle car le personnel à l'envoi n'est pas bien formé ou que le maître d'hôtel échoue pour une découpe en salle, cela altérera bien évidemment l'expérience gastronomique et l'assiette du chef. C'est pourquoi il est intéressant de se pencher sur d'autres facteurs afin d'atteindre cette expérience gastronomique unique à différentes mesures. De Plus si le personnel de salle, l'accueil ou la personnalisation de cette expérience ne comptait

pas pour le guide Michelin, pourquoi avoir mis en place une distinction à ce sujet en 2019 ?

Ainsi les différents points que nous avons abordés dans cette partie à savoir la théâtralisation de l'expérience, l'enchantement du client, le sens du service et autres contribuent à la mémorabilité de l'instant vécu : du personnel de service qui a su créer une complicité avec le client, les arts de la table qui témoignent de leur propre histoire ou bien réussissent à s'effacer pour mettre en avant la cuisine du chef ou encore l'atmosphère de la pièce qui fait que le client s'est senti à cette table comme chez lui, épris d'un sentiment de confort et de plénitude.

Partie 2 – Investigation terrain : Au cœur du Castel Marie-Louise

Introduction partie 2

Cette seconde partie nous a permis d'effectuer des recherches sur l'une des plus grandes familles françaises dans l'industrie du Loisir et de l'Hôtellerie française : la famille Barrière-Desseigne, et un de ses établissements en particulier : le Castel Marie-Louise et sa nouvelle stratégie pour le restaurant.

Dans un premier temps, nous allons présenter le Castel Marie-Louise et ses quelques particularités : le fait d'être à la fois un établissement du groupe Barrière et de faire partie de l'association Relais & Châteaux.

Nous allons également présenter les différents acteurs de cette entreprise qui contribuent quotidiennement à la production d'une expérience gastronomique unique. Ceci nous permettant de faire un état des lieux de l'expérience gastronomique unique au sein de cette maison et d'établir ensemble la mission de stage qui est de **penser des moyens pour garantir une offre gastronomique unique à la hauteur de l'étoile Michelin.**

Ainsi, des différentes recherches sur le sujet en est ressortie la problématique suivante : « **Comment traduit-on une expérience gastronomique unique pour atteindre l'étoile Michelin ?** »

Trois hypothèses sont émises pour tenter de répondre à cette question :

- L'enchantement du client est le fil conducteur de l'expérience gastronomique unique.
- Le design expérientiel culinaire est une valeur ajoutée à l'expérience gastronomique unique.
- La personnalisation de l'expérience gastronomique par la relation client participe à la rendre unique.

Dans un troisième chapitre nous présenterons le terrain d'étude choisi pour répondre à la mission de stage et confirmer ou infirmer les hypothèses avancées.

Chapitre 1 – Un établissement à la double identité qui le rend unique

Le Castel Marie-Louise, établissement dans lequel j'ai effectué mon stage est une entité quelque peu particulière du groupe puisqu'il s'agit du seul établissement à la fois Relais & Châteaux et Barrière.

1. Groupe Barrière

L'histoire du groupe Barrière, c'est avant tout une histoire qui se transmet de génération en génération pour ne pas dire de père en fils ou de père ne fille. Cette histoire de famille, c'est en fait un concours de circonstances. Nous sommes aujourd'hui en 2023 à la quatrième génération de dirigeant.

1.1. Desseigne-Barrière : une histoire de famille

1.1.1. L'ère François André de 1912 à 1962

L'histoire du groupe Barrière commence en 1912 lorsque qu'Eugène Cornuché directeur du Casino de Trouville choisit d'installer un casino à Deauville. De cette idée naît l'idée de faire de Deauville une station Balnéaire où les Parisiens pourraient se rendre, à quelques heures de la capitale : le Normandy, maison mère du groupe est alors construit. Cette même année le casino est inauguré : 1 500 personnes sont invitées, c'est le début d'une grande histoire.

Quelques années plus tard, François André alors associé d'Eugène Cornuché contribue à la création de la station balnéaire de La BAULE sur le même modèle que celui de Deauville. L'Hôtel Hermitage, aujourd'hui considéré comme l'un des plus beaux établissements de la côte atlantique est érigé en 1926. C'est alors la consécration pour François André un an plus tard lorsqu'il succède à Eugène Cornuché à la direction de la Société des hôtels et casino de Deauville (SHCD). Il est à l'origine des premiers resort en France alors que ces derniers commencent déjà à voir le jour partout dans le monde. Il réunit sur une même station une sorte de village duquel vous n'avez pas besoin de sortir pour vous faire plaisir ou vous

détendre : casinos, hôtels, restaurants, SPA, golf et autres activités sportives ; tout est fait pour que vous viviez une expérience Barrière de A à Z.

1.1.2. L'ère Lucien Barrière de 1962 à 1990

Neveu de François André, Lucien est appelé à rejoindre l'affaire familiale en 1951 pour reprendre les rênes de celle-ci onze ans plus tard suite au décès de François André. C'est alors un revirement de stratégie opéré par le neveu qui modernise le groupe sans pour autant en oublier les traits de l'hôtellerie à la française. Alors qu'il n'est pas propriétaire de tous les établissements de la SHCD, il fonde la Société Hotellière de la Chaîne Lucien Barrière (SHCLB) comptant tous les établissements de La Baule. Côté mondain et ayant un goût prononcé pour le septième art il est à l'origine de la création du Festival du Cinéma Américain de Deauville en 1975.

1.1.3. L'ère Diane Barrière de 1990 à 2000

Son lien avec Lucien Barrière n'est pas génétique. Lucien a en effet rencontré la maman de Diane alors que celle-ci n'était pas encore née, ce fut un coup de foudre pour la maman de Diane alors âgée de 16 ans. Ce n'est quelques années plus tard alors que la maman de Diane est en voyage lors d'une de ses tournées (elle est acrobate) qu'elle recontacte Lucien Barrière afin qu'il lui trouve une chambre dans un de ses établissements. Ils se côtoient, et quelques années plus tard alors que Diane a 5 ans, Lucien l'adopte. Passionnée par l'entreprise familiale, elle est à l'œuvre de plusieurs projets dont les rénovations des trois hôtels Barrière de Deauville, de l'Hermitage et du Royal à La Baule. Son amitié avec le décorateur Jacques Gracia la pousse à faire appel à lui, le style de l'hôtellerie Barrière est né. A peine cinq ans après son intégration à la direction de la société, elle a su se faire une place parmi les hommes. Malheureusement, cette même année, elle sera victime d'un accident d'avion qui la condamnera au fauteuil roulant et à de nombreuses opérations jusqu'à la fin de sa vie en 2001.

1.1.4. L'ère Dominique Desseigne de 1990 à 2023

Alors en retrait dans l'entreprise familiale, Dominique Desseigne poursuit l'œuvre initiée par sa femme et donne une nouvelle dimension au groupe : à l'international et diversifie ses domaines d'activité stratégique.

En effet, ayant un pied dans tous les secteurs du tourisme et du loisirs, seule une corde manque à leur arc : la restauration. Pour y remédier, Dominique et Diane rachètent en 1998, la Brasserie du Fourquet's à Paris ainsi que la marque du même nom. Trois ans plus tard, Diane décède laissant son époux seul à la direction de l'entreprise.

1.1.5. Une nouvelle ère signée Joy et Alexandre depuis 2023

Le 11 avril 2023, Joy Desseigne-Barrière et son frère Alexandre Desseigne annoncent officiellement reprendre la suite de l'entreprise familiale, main dans la main : Dominique Desseigne est alors mis à l'écart. Leur « *devoir est d'assurer le développement et le rayonnement du Groupe en restant fidèles aux valeurs qui nous ont été transmises par notre mère Diane Barrière.* »³³ Une de leur première annonce est de faire du Groupe Barrière un groupe 100 % français, autrement dit racheté l'ensemble des parts détenues par FIMALAC soit 40 %. Pour avancer à leur côté il annonce la nomination de Gregory Rabuel en tant que Directeur Général du Groupe Barrière.

1.2. Le groupe en quelques chiffres

Le groupe Barrière était jusqu'à peu détenu à 60 % par la famille fondatrice Desseigne-Barrière, les 40 % restant étant détenu par FIMALAC Développement. Aujourd'hui il s'agit d'un groupe 100 % Barrière puisque les enfants, Joy et Alexandre ont racheté les parts.

³³ Note interne.

Le Groupe Barrière a diverses activités :³⁴

- a) Les casinos : on compte 34 casinos à l'international qui sont à l'origine de 880,7 millions de Produit Brut des Jeux. Ceci fait de Barrière le Leader français avec 34,8 % de parts de marché sur l'ensemble du territoire
- b) Le loisir et bien-être : ce secteur du groupe réalise 64,7 millions d'euros de chiffres d'affaires grâce à la représentation de plus de 3 000 spectacles et animations par an
- c) L'hôtellerie : avec 18 hôtels en France et à l'étranger le groupe réalise 125,7 millions d'euros de chiffre d'affaires
- d) La restauration : grâce à plus de 120 bars et restaurants dont 1 étoilé et plus de deux millions de couverts servis le groupe français réalise un chiffre d'affaires de 141,9 millions de chiffre d'affaires.

L'ensemble de ses activités a permis au groupe de réaliser pour l'exercice clos le 31 octobre 2022, un chiffre d'affaires de 1,29 milliards d'euros.

1.3. Le positionnement et les valeurs du groupe

Grâce à sa marque de fabrique et à ce changement de stratégie initié par Dominique Desseigne, le groupe a su se faire une place sur le marché haut de gamme, le luxe et l'expérience client grâce à une qualité de service irréprochables au sein de ses hôtels Leading Of The World (Majestic à Cannes, Le Grand hôtel Dieu à Dinard) ou Palace (Les Neiges à Courchevel).

Son positionnement se repose ainsi sur plusieurs éléments : d'une part la culture et les événements initiés par le groupe : Le Festival du cinéma Américain de Deauville (1975), la Fondation Barrière pour permettre à de nouveaux auteurs ou metteurs en scène de se lancer dans leurs projets comme Igor Gotesman en 2016 pour son Film Five avec la Bande à Niney. Barrière c'est tout le septième art avec le film britannique de Dinard, la Palme d'or à Cannes. D'autre part, nous pouvons attribuer ce positionnement grâce à leur engagement RSE et le développement durable « Planète Barrière ». Le groupe a s'est lancé dans une démarche responsable en 2010 et s'engage depuis sur différents thèmes comme « l'employeur responsable », « l'environnement » ou encore « le développement local ». Au quotidien cela se traduit par l'utilisation de gourdes et non de verres jetables, par le tri et le composte des déchets, etc. De faite, une Charte restauration responsable a été mise en place ayant comme Guide l'ISO 26000. Le groupe s'engage à respecter les exigences suivantes : privilégier les produits de saison, augmenter la part de produits locaux, poursuivre la démarche de pêche responsable, réduire le gaspillage alimentaire à la production, proposer une offre végétarienne en entrée et pat, sur chaque carte de restaurant ainsi que room service, augmenter la part du bio, respecter le guide des bonnes pratiques hygiénique, respecter les consignes de tri, s'assurer des critères de la charte MICE Responsable et développer un partenariat avec une entreprise du secteur adaptée.

Il est aussi des valeurs inhérentes au collaborateurs Barrière : le professionnalisme, ; l'esprit d'équipe, le plaisir, l'innovation, la tradition et l'amour du client.

Telles sont les valeurs de Barrière c'est pourquoi des standards ont été imposés à tous les postes et dans tous les domaines d'activités du groupe allant du réceptionniste au commis de salle. Tout le personnel pouvant être en contact avec des clients doit respecter des procédures de prise de contact permettant ainsi de ne passer à côté d'aucune information et de fait personnaliser l'expérience Barrière au mieux.

1.4. L'expérience client Barrière

L'expérience client est une notion qui tient à cœur au groupe Barrière et qui en a fait une ligne de conduite pour tous ses établissements, une devise : « *On s'occupe de tout, surtout de vous !* »³⁵

La Direction Expérience Client et Qualité a été mise en place. Celle-ci a pour ambition d'offrir à chacun de ses clients une expérience toujours plus personnalisée et mémorable pour renforcer le prestige de ses établissements en France et à l'étranger que l'on soit dans le secteur du loisir, de l'hôtellerie ou encore de la restauration.

Les objectifs de la Direction Expérience Client et Qualité sont :

- 1) Assurer la croissance de la satisfaction et la fidélisation de leurs clients grâce à la mise en place de formation au quotidien, de standards Barrière.
- 2) Assurer à nos clients une Expérience Barrière homogène dans tous les hôtels Barrière.
- 3) Affirmer la différenciation du service Barrière.
- 4) Mettre à disposition un outil permettant un accès instantané aux standards Barrière.

C'est également dans le but de respecter ces objectifs que les standards Barrière ont été mis en place

³⁵ Documentation Interne – Livret d'accueil.

Pour ce faire le groupe utilise le NPS (Net Promoter Score). Il s'agit d'un indicateur auquel les entreprises ont recours afin de mesurer la satisfaction client et la fidélité de ces dernier envers leur marque.

2. Relais & Châteaux

Relais & Châteaux c'est une histoire de patrimoine, de belles tables, de partage, d'histoire et de voyage.

2.1. L'association Relais & Châteaux ³⁶

Selon Laurent Gardinier, actuel Président des Relais & Châteaux depuis janvier 2023, Relais & Châteaux « *c'est la valorisation de l'art de vivre à la française partout dans le monde* ». ³⁷

L'histoire de Relais et Châteaux démarre sous le nom de Relais de Campagne, le 12 mai 1954 lorsque huit propriétaires de maison entre Paris et Nice se réunissent pour créer « La route du Bonheur ». Il faudra attendre à peine six ans (1960) pour que Relais et Campagne Châteaux dépassent les frontières de l'hexagone. C'est en 1974 que les Relais de Campagne ne fait qu'un avec les Châteaux-Hôtels et que les Relais Gourmands sont créés afin de valoriser nos tables de terroirs et la gastronomie française. En 1992, Relais et Châteaux est présent dans plus de 40 pays à travers le monde.

Aujourd'hui, en 2023, « *le mouvement animé d'une même volonté de faire et de progresser ensemble* » (Laurent Gardinier) compte exactement 580 propriétés à travers 65 pays et 5 continents dont 66 % en Europe, 21 % en Amérique, 8% en Asie, 3 % en Afrique et 2 % en Océanie.

³⁶ Travel Book ailleurs autrement,

³⁷ Bon Goût, 2023, « *Laurent Gardinier, le sens en action* », n°22, p. 81

2.2. Les engagements Relais & Châteaux

« Plus qu'une marque, Relais & Châteaux incarne une philosophie : créer un monde meilleur par la table et l'hospitalité. » Voici l'engagement pris par chacun des membres. L'engagement éthique a pour objectif d'informer et de sensibiliser les clients sur les engagements des maisons dans lesquelles ils vont séjourner. Pour cela les maisons mettent en avant dans leur offre hôtelière ou gastronomique les artisans locaux, la faune et la flore de la région et font la promotion d'une cuisine issue de circuits courts, locale et saisonnière. Toute cette richesse gastronomique, locale et culturelle est en fait recenser parmi 146 Routes du Bonheur. C'est dans cet objectif que l'association œuvre depuis 2009 aux côtés d'une autre association Ethic Océan pour sensibiliser les leurs clients aux produits de la mer durables.

Pour devenir membre de ce mouvement il ne suffit de s'engager et d'avoir une éthique ou le sens de l'entraide avec les autres membres, il faut répondre à une grille d'environ 1 500 critères et répondre aux valeurs fondamentales de Relais & Châteaux.

Qui de mieux que l'ancien Président International de Relais & Châteaux, Philippe Gombert (également membre) pour parler des valeurs de cette institution³⁸ :

- a) Le passeport de l'amitié : il est quelque chose de particulier chez Relais & Châteaux qui est le caractère singulier de chacun de ses établissements que ce soit des hébergements ou des tables. Pourtant et malgré ce caractère unique de chaque maison, il règne chez Relais & Châteaux « un sentiment d'appartenance à un même ensemble ». Ceci permet donc de diffuser la mentalité et d'inciter les clients ayant testé un établissement de poursuivre avec le reste de l'association, à travers le monde.
- b) L'âme de l'aubergiste : nous venons de l'évoquer chaque établissement est unique par son architecture, par son histoire mais aussi par la famille qui la détient. Nous parlons d'ailleurs de maître de maison. Cette touche personnelle

³⁸ Delporte Hospitality, 2014, *Relais et Châteaux et ses valeurs*, 3 septembre 2014, consulté le 17 mai 2023

peut être apportée par les services proposés, le terroir de la cuisine qui y est travaillée ou encore la décoration des lieux.

- c) Le goût du lieu : Les membres sont souvent des établissements avec un passif, une histoire à raconter qui vaut le détour et pour laquelle le plus souvent on se déplace.
- d) La célébration des sens : Relais est Châteaux c'est avant tout un attachement au terroir à la culture du pays qui l'entoure. C'est pourquoi lorsque vous allez dans un de ces établissements vous vous imprégnez de l'âme de la région qui sera parfaitement transcrite.
- e) Un éveil à l'art de vivre : le message que Relais & Châteaux souhaite faire passer aux clients qui l'adopte c'est une expérience émotionnelle qui les transportera dans des univers uniques. Une association unique pour 580 destinations particulières.

2.3. L'expérience client Relais & Châteaux

L'association cherche à faire vivre à ses clients une expérience authentique, raffinée et mémorable en mettant bien évidemment l'accent sur le plaisir : nous sommes une expérience holistique.

L'expérience client Relais & Châteaux est intrinsèquement liée aux Chefs et aux Maîtres de Maison qui font battre les cœurs de ces demeures et qui traduisent au quotidien cette expérience client.

Relais & Châteaux est bien sûr connu pour ses belles demeures, ses manoirs, ses « *Maisons* ». En effet, une maison représente la chaleur humaine, l'accueil, le confort, la bienveillance, l'endroit où on pourra se laisser aller. C'est un lieu qui réunit et dans lequel nous pouvons retrouver nos semblables et échanger avec eux. Il s'agit d'un endroit où nous pouvons nous retrouver en famille de manière assez sereine. Pour être considéré comme un « vrai maître » de maison, ce dernier doit

imprégner les murs de celle-ci accueillant l'hôte comme un membre de la famille qui vient le visiter.

Il est tout autant important dans une Maison Relais & Châteaux des Chefs qui ont pour mission commune de créer de l'émotion et de rendre l'expérience gastronomique Relais & Châteaux inoubliable. Ceci sera rendu possible la sélection de produits locaux, de préférence, ou provenant d'une agriculture raisonnée et raisonnable ; le savoir-faire et la technique du chef bien rôdée ; l'innovation au sein des plats ceci donnant un résultat semblable à de l'art comme la maison qu'ils accueillent.

2.4. Les Tables Relais & Châteaux

Les Relais & Châteaux sont décrits comme des créateurs d'émotions et artisans des saveurs, les chefs incarnant la manifestation ultime de l'engagement Relais & Châteaux en faveur des goûts. Grâce à cet engagement l'équipe Relais & Châteaux comptabilise 101 restaurants une étoile, 64 restaurants deux étoiles et 37 restaurants trois étoiles. Ceci est preuve de l'excellence de Relais & Châteaux dans son domaine. Autres que ces établissements de prestige, Relais & Châteaux recense 800 restaurants dans le monde ce qui fait plus d'un restaurant par propriété.

En effet Laurent Gardinier, dans une interview donnée pour le magazine *Bon Gout*³⁹ répondait qu'il n'y a pas de compétition entre l'appartenance aux Relais & Châteaux et le fait d'être étoilé au Guide Michelin, bien au contraire il y a une :

« complémentarité. Quand on parle de Michelin on parle de restauration, quand on parle de Relais & Châteaux, on parle d'hôtellerie et de restauration ensemble ! L'origine de Relais & Châteaux, ce sont les Chefs de talent, installés hors des villes, qui comprennent que pour séduire davantage leur clientèle, il faut disposer de chambres. A l'instar de Georges Blanc, de Régis Marcon, d'Olivier Roellinger, des Troisgros... Relais et Châteaux vis de ce dialogue entre restauration de qualité et hôtellerie de grande tradition de 20 à 50 chambres. » Il ajoutera « Chez Relais & Châteaux, la table est un critère

³⁹ Bon Goût, 2023, « Laurent Gardinier, le sens en action », n°22, p. 81

essentiel, mais pas forcément en étant étoilé Michelin. Hors Europe, nous sommes présents dans de nombreux pays où le guide n'existe pas. »

3. Le Castel Marie-Louise

3.1. L'histoire de l'Hôtel et du restaurant

Figure 6 – Le Manoir du Castel Marie-Louise



Source : Guide Michelin

L'Histoire de la bâtisse, du manoir que nous connaissons aujourd'hui date de 1911 lorsque le Marquis Pierre de Garidel-Thoron fait dessiner une villa à La Baule par l'architecte René Moreau. Elle se situe à une centaine de mètres de l'Hôtel Royal en date de 1897 et du casino célèbre pour sa véranda de bois (1902). La villa « La Garidelle » du nom de son propriétaire fascine par son apparence. La villa passe de mains en mains après la disparition de son propriétaire pour être achetée lors de la crise de 1929, par un entrepreneur français qui rêve d'installer ses affaires à La Baule, Il s'agit de François André.

Cet achat est en réalité une déclaration d'amour à son Épouse Marie Louise qui règne telle la Dame blanche (son surnom du fait de sa toilette) sur les affaires de son époux à La Baule, lorsque lui est en affaire à Cannes ou Deauville. Aussi appelée la Grande Dame, Marie-Louise, entretient ce lieu comme sa propre

demeure. Elle a le sens de l'accueil et de l'hospitalité, elle est une institution sur La Baule. Dès que la bâtisse est achetée par François André celui-ci voit un projet plus grand pour cette villa et fait ajouter 22 chambres (contre 10 à l'époque de La Garidelle) dont l'orientation fait pointer Le Castel Marie-Louise face mer. Le Castle Marie-louise n'a alors plus des allures de villa mais de manoir. L'Histoire du Castle Marie-Louise sera mise entre parenthèse quelques années lorsqu'il fut réquisitionné par les Allemands de 1940 à 1945.

La station connaît un autre tournant lorsque La Plage du Soleil se voit attribuer le statut de Plus Belle Plage d'Europe. C'est alors que François André rachète en 1953 l'hôtel Royal. A sa mort en 1962, son neveu Lucien Barrière hérite de ce petit coin de paradis. C'est en 1969, que le Castel Marie-Louise est reçu comme membre appart entière de relais & Châteaux pour sa table déjà réputée et le calme des lieux.

L'hôtel 5 étoile Le Castel Marie Louise possède différents services :

- La partie hébergement avec 31 chambres réparties sur 4 étages ;
- Un service petit déjeuner sous forme de buffet ;
- Un roomservice en 24/24h ;
- Un bar ouvert ouvert de 16 H 00 à 22 H 00 ;
- La location de salles de séminaires ;
- L'ensemble des clients de l'hôtel a également accès aux autres services du Resort Barrière La Baule : la piscine de l'Hermitage, les Thermes SPA du Royal, les terrains de tennis du Tennis Club, le green du Golf sans oublier le Casino. Les clients ont bien sûr accès à l'ensemble des points de vente du resort.

Le Castel Marie-Louise c'est aussi un restaurant gastronomique du même nom ouvert du mardi soir au dimanche soir et le dimanche au déjeuner (sauf cas spécifiques) pouvant accueillir une quarantaine de couverts en intérieure et une trentaine en extérieur.

Le Castel Marie-Louise c'est aussi le Chef Mignard qui a été 37 ans derrière les fourneaux du Relais & Châteaux, et presque autant étoilé. En effet, l'étoile ne sera plus de 2015 à 2021 mais le Chef Mignard ne baisse pas les bras et poursuit sa

quête : l'étoile revient à la maison en 2021, chef Mignard étant rassuré de laisser une maison en pleine forme à son digne successeur Jérémy Coirier, son second depuis quelques années.

3.2. L'analyse du Castel Marie Louise.

3.2.1. La clientèle du Castel Marie Louise

La Castel Marie-Louise ne bénéficiant pas d'un accès direct aux différents loisirs tel que la piscine ou le SPA il est plus rare d'accueillir des familles avec des enfants adolescents. Cela permet la tranquillité et le calme des espaces, ce que vient chercher la clientèle Relais & Châteaux.

Outre ceci nous disposons de différents profils de clientèle :

- Les clients Barrière : une catégorie de clients fidèles à Barrière depuis des dizaines d'années et qui ne séjourne que dans les hôtels du Groupe.
- Les clients Relais & Châteaux : de nombreux coffrets sont disponibles permettant de découvrir les 146 routes du Bonheur prévues par l'association.
- Les clients de tables gourmandes faisant des périples ou du tourisme gastronomique.

3.3. L'expérience client au Castel Marie Louise

Comme nous l'avons précédemment évoqué, le Castel Marie-Louise a une double identité : il est à la fois la petite ou la grande sœur du Resort Barrière de la Baule de par sa taille mais la grand-mère de par sa date d'entrée dans le groupe.

Les clients viennent chercher au Castel Marie Louise, le calme, la tranquillité et l'accueil chaleureux des équipes de salle et de l'hébergement. Pour la partie hébergement, chaque chambre a sa décoration, son histoire. Certains clients appellent des mois à l'avance pour réserver et demander « leur » chambre. C'est comme une maison de vacances dans laquelle chaque cousin a sa chambre attitrée. C'est cet esprit de famille et de vacances que les clients viennent chercher au Castel Marie-Louise.

L'expérience Castel Marie Louise c'est aussi son personnel, chaleureux, bienveillant à l'écoute. Que ce soit à la direction, dans les étages ou en réception tout le personnel de contact est régulièrement loué pour sa bienveillance et son accueil. Donner l'impression au chaque client qu'il pose ses valises chez lui, qu'il était attendu par la Maîtresse de maison, Anne Françoise. L'expérience Castel Marie-Louise c'est aussi, ces personnes qui sont là depuis plusieurs années et qui continuent de véhiculer cette atmosphère. C'est la même atmosphère qui règne au restaurant : étant un restaurant d'hôtel, client extérieur venu découvrir le manoir et client hébergé descendu de leur chambre pour manger dans leur salle à manger, tous se croisent et assistent religieusement au spectacle qui se joue chaque soir (presque) à guiche fermé.



Le Castel Marie-Louise est un produit unique, par son histoire, sa composition, son architecture et son offre. Petite maison de vacances de la femme d'une des plus grands hommes d'affaires français, à ses débuts, il est aujourd'hui un hôtel de luxe cinq étoiles sur la Plus Belle Plage d'Europe et il y a encore un an seule restaurant gastronomique de la station. Il a donc tous les atouts pour séduire.

Chapitre 2 - Analyse de la situation, présentation des missions de stage et présentation des hypothèses

Le stage en entreprise du Master 2 – Management Hôtellerie Restauration a été effectué au sein du service de Restauration de l’Hôtel Restaurant Relais & Châteaux (du groupe Barrière), le Castel Marie-Louise. Les missions quotidiennes sont orientées sur l’expérience client au sein du restaurant gastronomique, comment fournir une expérience gastronomique à nos clients hébergés comme nos clients extérieurs. Cette dimension était aussi à prendre en compte et les solutions devaient être adaptées. La relation client et l’humain étant une partie importante de l’expérience client et pouvant faire la différence sur le côté mémorable de celle-ci, nous lui consacrerons une partie avec les différents acteurs du Castel Marie-Louise qui contribue à la création d’une expérience gastronomique unique pour nos clients. Nous aborderons dans un second chapitre, la mission de stage qui m’a été confiée au sein de ces murs. Enfin, nous mettrons en évidence les hypothèses qui ont été soulevées lors de mes différentes lectures permettant de faire ressortir une problématique.

1. Les acteurs de l’expérience client au Castel Marie-Louise

1.1. La réorganisation de l’organigramme au service de l’expérience gastronomique unique

Comme nous l’avons évoqué, bien que le Castel Marie-Louise puisse apparaître comme un établissement indépendant du fait de son étiquette Relais & châteaux, de côté manoir et petite maison bauloise il n’est rien. En effet, appartenant au groupe français Barrière elle doit se conformer à l’ensemble des règles qui y sont prises et les lignes directrices prises par le siège. Certaines de ces lignes ont été prises il y a environ 20 ans, lorsqu’en 2001 Dominique Desseigne, Prince consort succède à Diane Barrière.

Avidé de pouvoir il souhaite marquer l’entreprise familiale de son empreinte par une restructuration des services qui vise à satisfaire à la fois le bien-être des clients et des collaborateurs au sein des différents établissements du groupe. Pour ce faire, l’organisation classique d’un directeur général qui a la main mise sur différents

directeurs de service ne tient plus. Il ne peut être en connaissance de tous les sujets qui se passent et de fait correctement les solutionner. Ce sont alors les chefs de services qui doivent en assumer la responsabilité en plus de mener à bien leur service sur le terrain. Rien ne va plus... Le navire brûle. On ne donne plus attention au travail bien fait, au bien-être du collaborateur dans la réalisation de ses missions qui mène indéniablement au bien-être des clients. La priorité n'est alors plus donnée au client.

Pour changer cette dynamique, les services des ressources humaines ont opté, il y a deux décennies pour un rééquilibrage des services avec une nouvelle organisation interne. Le nouveau schéma s'établit alors sur trois grandes directions :

- Direction des opérations clientèle : réception, loge, relations clients, room service, point de vente restauration, bar, banquets, etc. ;
- Direction des opérations de gestion : cost control, comptabilité, contrôle des recettes, informatique, réservations, etc. ;
- Direction des opérations de production : étages, équipiers, technique, maintenance, cuisine, économat, etc.

Ce système était déjà en marche et plutôt fonctionnel sur différents sites comme celui de Deauville, maison mère du groupe ou encore La Baule pour les deux gros porteurs que sont l'Hermitage et le Royal.

Cette nouvelle organisation, le Castel Marie-Louise n'en a pas été témoin puisqu'une quarantaine de collaborateurs (tous secteurs et niveaux hiérarchiques confondus) en saison se côtoient au sein des murs. Une trop petite structure donc pour la création de trois nouveaux postes.⁴⁰

Toutefois, en ce début d'année 2023, le Castel Marie Louise a connu une réorganisation de son service de restauration avec l'arrivée de Thomas Chalet le nouveau directeur d'exploitation qui a pris le relais de Bastien Hervé : l'un partant de Deauville pour venir au Castel Marie-Louise et l'autre faisant le trajet inverse. Au

⁴⁰ Cinotti Yves, 2022, « Cours d'Hébergement »

sein de groupe Barrière, les talents se gardent. Cette réorganisation a été initiée avec le départ de Guillaume Descote (mon premier tuteur de stage) à l'époque Responsable de la restauration, pour de nouvelles aventures au Gray d'Albion, Hôtel 4 étoiles du Groupe à Cannes.

1.2. L'arrivée d'un nouveau Directeur d'exploitation, Thomas Chalet

Ce stage au Castel Marie-Louise a démarré sur un passage de flambeau. En effet, le soir même de mon arrivée nous organisons le pot de départ du directeur d'exploitation, Bastien Hervé en poste depuis 6 ans. L'aventure au Castel Marie-Louise s'arrêtait là pour lui, mais démarrait pour Thomas Chalet qui allait nous rejoindre quelques semaines plus tard.

1.2.1. Ses missions en tant que Directeur d'exploitation

L'arrivée de Thomas Chalet était sans nulle doute une belle stratégie pour l'expérience client qui allait se profiler au Castel Marie-Louise. En effet, dernièrement Directeur Clientèle au Royal puis au Normandy de Deauville pendant près de 5 années, il est le maître de l'expérience client, du bien-être de ce dernier et de son enchantement. C'est en 2018, après plusieurs années au sein du groupe Concorde suivi d'une expérience dans le domaine des Résidences Services Seniors qu'il « retrouve l'hôtellerie à la française et ses valeurs » lorsqu'il intègre le Groupe Barrière.

Aujourd'hui Directeur d'exploitation du Castel Marie Louise, il a pour mission principale de s'assurer des bons résultats économiques (chiffre d'affaires, gestion des charges et autres) et qualitatifs de l'établissement. De plus, il est le pilier de vôûte des quatre chefs de service à savoir Mikael Lehours (Adjoint de Direction et Chef Concierge), Anne-Françoise Dromard (Responsable Hébergement), Chef Jérémy Coirier (Chef de cuisine et Responsable du restaurant Le Castel Marie-Louise) et Romane Fourmond (Responsable de salle).

Attachant une réelle importance aux relations humaines il est le garant de belles relations avec ses équipes et ses clients. Toujours présent pour un début de service sur le pas de la porte pour accueillir les clients qui sont ici pour vivre une expérience

gastronomique Marie-Louise, il sait aussi être présent pour ses équipes et les accompagne au quotidien.

Enfin directeur du Castel Marie-Louise, il le représente au-delà de ses murs à savoir sur la station, auprès des politiques locaux ou encore au sein du Groupe. Ses missions ne sont pas restreintes aux murs du Castel Marie-Louise, car membre du Comité de Direction Station La Baule, il participe aux prises de décision pour le Resort de la Baule.

1.2.2. Sa vision de la gastronomie

Selon M. Chalet, « *La gastronomie d'aujourd'hui est comme une peinture, une pièce de théâtre, ou une œuvre musicale : les éléments doivent s'ajouter les uns aux autres, dans une même harmonie, en suivant le fil conducteur.* »

Pour se faire il faut « *Faire ce que l'on sait faire, et le faire bien* », il est « *Inutile de s'aventurer sur des terrains inconnus, c'est le client qui doit découvrir, pas nous.* » Nous regorgeons dans ce pays blanc de bons producteurs de beaux produits avec des qualités gustatives que beaucoup nous envie (le sel de Guérande, le Homard bleu de Bretagne, le miel d'Alain Rey). Il est ainsi plus aisé de sublimer des produits et faire de la gastronomie lorsque nos produits locaux sont réputés.

Enfin il est un dernier élément que M. Chalet considère : le personnel. La qualité d'un Directeur d'exploitation est de croire en ses équipes de leur faire confiance. À travers ses mots, M. Chalet exprime toute sa confiance en nous, en salle, en Chef et sa brigade : « *Il faut savoir laisser s'exprimer les talents du Chef et de sa brigade, et y apporter cette touche humaine à travers le service en salle. Si vous avez la chance d'avoir un jeune chef, votre équipe de salle doit être jeune, fraîche, dynamique... et elle doit continuer à accompagner l'assiette avec ces qualités.* »

1.2.3. Sa vision de l'expérience gastronomique unique

En tant qu'ancien Directeur Clientèle au Normandy, un des établissements phare du Groupe, son rapport à l'expérience gastronomique unique et à plus large échelle l'expérience client me semblait importantes.

Pour M. Chalet l'expérience gastronomique unique rime avec découverte « *des associations de goûts, de texture* » que le client ne trouverait nulle part ailleurs.

L'expérience client, pour être appelée ainsi doit apporter quelque chose au client « *doit avoir une réponse à chacune de ses questions soit dans son assiette, soit par le biais des collaborateurs en salle. Il doit être charmé par leur savoir-être et leur savoir-vivre, tout en découvrant leur personnalité, simple et naturelle.* » Le personnel de salle, celui qui est en contact avec le client joue un rôle prépondérant dans la mémorabilité de l'expérience selon M. Chalet. « *La technique, on l'apprend, la relation humaine, on naît avec ou pas. Elle est la base de notre métier.* »

Enfin, la première impression auprès d'un client est toujours celle qui retiendra et pour orienter son expérience gastronomique le moment venu, c'est pourquoi celui-ci doit être soigné et travaillé : « *On doit savoir accueillir un client à la table de notre restaurant, comme si on accueillait un ami à notre table, à la maison, dans le but de le régaler.* »

L'expérience unique devrait être le leitmotiv de chaque restaurant gastronomique car « *Un client ayant vécu une expérience unique est notre meilleur ambassadeur, nous le voyons et le vivons quotidiennement, via les réseaux sociaux, les sites de recommandation, et même le bouche à oreille.* »

1.3. Le Chef Coirier, un enfant du pays blanc

Avant de pousser les portes du Castel Marie-Louise, Jérémy Coirier est passé par les cuisines d'Anne de Bretagne (2 étoiles Michelin à La Plaine-sur-Mer ou celles de la Butte (1 étoile Michelin à Plouider) se formant auprès de chefs étoilés et adoptant très vite le goût du défi qui le motive depuis petit.

Jérémy Coirier a ensuite été second du Chef Mignard pendant 6 années de 2016 au 1^{er} juillet 2022, jour où Chef Eric Mignard lui passe la main, tel un maître à son

élève. Depuis il s'affaire en cuisine avec toujours pour ligne de conduite : « *cuisine authentique, délicate, iodée et écoresponsable.* »⁴¹

Depuis, Jérémy Coirier a su se faire un nom, parmi les Baulois et au côté de ses pairs. En effet, il a tout d'abord été réalisé un article sur la succession du Chef Mignard (Chef des cuisines du Castel Marie-Louise une trentaine d'années durant et presque autant étoilées) dans La Revue des Rendez-Vous de La Baule. Un second article lui a été dédié en avril 2023. Il a ensuite été invité aux côtés de Mathieu Guibert (Anne de Bretagne) pour orchestrer le déjeuner en loge lors du Jumping International de La Baule attirant plusieurs milliers de passionnés. Cet événement fut une victoire pour le chef mais également pour le Castel Marie-Louise. Enfin, il y a une reconnaissance de la part des plumes de cette profession, à commencer par Gilles Pudlowski, qui nous a honoré de sa visite en avril dernier ; puis le Guide Michelin a interrogé le chef afin de faire un « Focus produit : Quand le sel met son grain en cuisine ».

1.3.1. Les engagements du Chef de cuisine

« *Enfant du pays nantais, reconnaît Jérémy Coirier, chef engagé et responsable j'ai à cœur la préservation des ressources naturelles et marines.* »⁴² Ce sont les mots de Jérémy Coirier lors de son discours de succession en Juillet dernier. En effet, depuis 2020, Chef Coirier est partenaire de l'association Ethic Océan

Chef Coirier travaille en étroite collaboration avec les fournisseurs et producteurs de la presqu'île pour dénicher des produits de grande qualité pour une cuisine de haute qualité, allant des Pigeons de Mesquer de Rémy et Matthieu Anézo, aux algues des Jardins de la mer (utilisées dans chacun des plats du Chef, jusqu'au beurre servi sur table) de Valérie et Jean-Marie Pédron situés sur la pointe du Croisic, en passant par de l'artisanat pour les arts de la table comme Ker Glass (Artisan verrier à Guérande).

⁴¹ Hoffmann Stéphane, 2023, « Jérémy Coirier – Nouvelle Vague », La Revue de La Baule, avril 2023, n°19, p. 16-20

⁴² Hoffmann Stéphane, 2022, « Jérémy Coirier », La Revue des Rendez-vous de La Baule, octobre 2022, n°18, p. 30

Depuis quelques années, certains chefs (étoilés ou non) alertent le milieu et les autorités sur le besoin imminent de pratiquer une pêche raisonnée. En effet, trop de manœuvres de surpêche, de non-respect des quotas, des tailles ou des saisons mettent en danger la faune maritime. Christopher Coutenceau (Christopher Coutenceau, 2 étoiles Michelin, La Rochelle) est un fervent défenseur de cette cause, allant « *jusqu'à mobiliser des dizaines de chefs afin de les inciter à faire pression auprès du gouvernement pour que ce dernier interdise la pêche électrique, ratifiée au Parlement européen.* » (Toinard, p. 67) Chef Coirier s'est quant à lui engagé en devenant partenaire de l'association Ethic Océan en 2020. Cette association accompagne tous les corps de métier (Chefs et Restaurateurs, Poissonniers, Distributeurs, Fournisseurs, Aquaculteurs, Pêcheurs) Afin de « créer des opportunités de changements et de contribuer à la mise en œuvre de pratiques durables au sein de la filière. »⁴³ L'objectif final de cette association est de préserver les océans et les ressources qui s'y trouvent.

1.3.2. Ses missions en tant que Chef de cuisine et Responsable de Restaurant

Jusqu'au départ du Responsable de la restauration, début juillet 2023, le chef avait pour principale mission de tenir la cuisine et ses équipes. Également, il était en charge de créer des recettes, d'assurer les services, de gérer ses ressources qu'elles soient humaines, matérielles ou financières.

Toutefois, depuis quelques mois maintenant ses fonctions ont quelque peu évolué : il a en charge toute la partie restauration de l'hôtel ; à savoir la gestion des équipes de la salle et de la cuisine, la gestion des coûts de la salle et de la cuisine, etc.

Cette nouvelle organisation a largement impacté la production de l'expérience gastronomique unique, dans un sens positif.

⁴³ Ethic Océan, 2023, Préservons les océans et leurs ressources, <https://www.ethic-ocean.org/accueil/>, consulté le 25 mai 2023

1.3.3. Produire une expérience gastronomique unique

Avant que le Chef ne soit aussi responsable du restaurant il n'avait aucun visuel sur le service en salle et pas vraiment de retour sur les avis clients. Le responsable de la restauration ayant la charge de cette partie le chef envoyait ses assiettes au niveau du service sans savoir ce qu'il en advenait. Nous avons pu constater qu'il n'y avait pas de réelle communication entre la salle et la cuisine. Ceci a largement impacté les réalisations culinaires du chef. Il ne pouvait avoir conscience du temps que le plateau attendait en salle avant que les assiettes ne soient posées sur table, des couverts qui étaient adéquats ou non selon lui avec les mets dégustés.

Ainsi, le fait d'avoir aujourd'hui un œil en salle, Romane Fourmond, la Responsable de salle lui permet d'avoir un seul contact en salle et une seule référence à qui s'adresser pour faire fonctionner un service.

L'objectif premier du chef est bien évidemment de satisfaire l'ensemble de ses hôtes et cela rime souvent avec personnalisation de son offre gastronomique.

Pour se faire, tout est consigné à chacun de leur passage. Le nombre de personnes, le nom des membres de la famille (s'ils viennent en famille), les allergies et les intolérances de chacune de ces personnes, les derniers menus préparés par le chef, les boissons à commander lors de leur venue. Ce sont autant d'informations qui nous permettent de personnaliser leur offre lors de leur repas gastronomique. Le fait de consigner chacun de ces éléments nous permet d'innover et de renouveler l'offre à chaque fois, sans que la proposition soit les mêmes deux séjours de suite. Par ce fait, nous obtenons une expérience gastronomique unique.

Ce sont les engagements du chef auprès des artisans et producteurs locaux qui lui permettent de créer une expérience gastronomique unique. Créant ainsi des associations avec des produits de la région ou des produits venus d'ailleurs pour plus d'exotisme, la cuisine du chef pourra transporter les clients « Au gré des Vents », des marées, de ses inspirations.

Prenons quelques exemples :

- Les assiettes bleues de la « Marée de l'Estran » : Jérémy Coirier, passionné de navigation, un jour de sortie en mer a pris une photo vue aérienne de l'océan. Tombé sous le charme de ces couleurs, ces mouvements et inspirés par ceux-ci il s'est de suite tourné vers les artisans de Ker Glass (verrier de Guérande) pour collaborer et donner naissance à des assiettes qui éblouissent nos hôtes à chaque fois. Depuis, cette première collaboration il n'a cessé de travailler avec cet atelier. Aucun droit n'a été déposé l'assiette peut donc être vue ailleurs mais point de cette couleur et accompagnée de cette histoire
- Le pain sur mesure de la Boulangerie Airaud : dans un restaurant gastronomique, le pain est essentiel (d'autant plus en France). Il doit parfaitement s'accorder dans un premier temps avec le beurre, puis les différentes sauces qui sublimeront les plats et enfin faire honneur à la région. C'est pourquoi le chef soucieux de faire connaître les produits de sa région et de mettre en avant plusieurs artisans travaille avec cette boulangerie afin de concocter deux pains qui diffèrent à chaque saison afin d'accompagner au mieux les produits utilisés dans la cuisine.

1.4. L'évolution de Responsable restauration à Responsable de salle

Avant la réorganisation du service de restauration, le Responsable de Restauration, Guillaume Descote était en charge des missions de back office. Autrement dit il assurait :

- La gestion du personnel : prévisionnel des besoins en personnel pour les saisons, le recrutement du personnel, les plannings, la formation des alternants, etc.
- La gestion des stocks : inventaires (économat, restaurant, sommellerie), les commandes pour le bar, le restaurant, la lingerie, le service du petit déjeuner les arts de la table, etc.
- La gestion des coûts : les frais de personnel (en relation avec les besoins en personnel), les investissements à réaliser, etc.

- La gestion de la communication : en accord avec le service marketing il avait la charge de la mise à jour des réseaux sociaux du Castel Marie Louise et de la publication des différents postes.
- La gestion relation client: ayant un grand sens du relationnel il lui tenait à cœur de répondre au plus grand nombre de commentaire laissés par les clients sur les réseaux sociaux et autres plateformes de partage.

Le fait d'assurer autant de missions en back-office ne lui permettait pas d'assurer une présence sur les services. De fait, il n'y avait de responsable de salle, une personne avec une autorité supérieure pour être la pièce maîtresse du service, le chef d'orchestre de celui-ci. Les personnes les plus « gradées » à savoir les assistants maitres d'hôtel étaient quelque peu livrés à eux-mêmes avec des fonctions les dépassant sans nul doute. De plus, la nécessité d'une présence en salle s'est très vite imposée à la lecture d'une vague de commentaires sur les différentes plateformes

Nous l'avons évoqué au début de ce chapitre concernant la restructuration du Groupe Barrière dans les années 2000 et le fait que le Castel Marie-Louise, du fait de sa petite structure y avait échappé, la preuve en est.

Guillaume Descote assurait de fait les fonctions que nous pourrions attendre d'un Responsable de la Restauration dans un établissement plus gros porteur avec au moins 80 chambres et plusieurs points de vente comme le Royal ou l'Hermitage. En effet, pour disposer d'une telle fonction support et surtout de telles attributions le seul bar du Castel Marie-Louise où sont réalisées une quinzaine de consommations en limonade en haute saison, un restaurant gastronomique réalisant une moyenne de 40 couverts par service en haute saison et un service de roomservice ne réalisant pas plus de trois room service sur les plages horaires, les missions et l'organisation du service ne correspondaient pas à un tel établissement.

C'est pourquoi, lorsque Guillaume Descote a annoncé son départ pour le Gray d'Albion (Hôtel 4 étoiles du Groupe Barrière à Cannes) pour assurer des fonctions

d'Adjoint de Direction (une promotion qui correspondait davantage à ses ambitions et son potentiel) les différents chefs de services ont communément pensé à une réorganisation du service de Restauration.

Le Castel Marie-Louise étant un restaurant gastronomique il semblait naturel que le chef ait une part de Responsabilité sur la salle. Disposant d'une autorité légitime en cuisine, les chefs de cuisine de petites structures sont aussi souvent Responsable du restaurant, alors pourquoi ne pas l'appliquer au Castel Marie-Louise, avec un second en salle comme en cuisine.

Est alors arrivée le 1^{er} juillet 2023, Romane Fourmond, la nouvelle Responsable de salle. Ses missions ont donc été redéfinies par rapport à celles d'un Responsable de Restauration :

- Une présence accrue en salle et sur le terrain pour un contrôle perpétuel des équipes et de la mise en place des espaces pour les services ;
- S'agissant du recrutement elle réalise les entretiens préliminaires et Thomas Chalet (Directeur d'exploitation) ou Chef réalisent l'entretien final : il y alors une prise de décision collective.
- Proposer une offre gastronomique en accord avec le Chef et le Directeur d'exploitation : cela passe par le fait de s'assurer de l'unicité entre l'expérience souhaitée par le chef, l'expérience réalisée par la salle et l'expérience voulue par les clients.
- Afin d'effectuer la mission précédemment citée, les équipes se réfèrent au NPS et aux commentaires sur les différentes plateformes. En effet, un commentaire trop récurrent sur un assaisonnement (ce qui a été le cas avec un dessert dont le gingembre était trop puissant), un poisson dont la cuisson n'était pas maîtrisée ou encore des couverts qui n'étaient pas adéquats pourra être ajusté.
- Enfin, et toujours dans le but de parvenir à une unicité de l'expérience gastronomique le brief a été imposé et conditionné avant chaque début de service à une heure donnée afin de donner un cadre aux équipes. En effet, lors de ce briefing sont abordés les différentes particularités évoquées par les clients au moment de leur réservation (événement, particulier, intolérance ou

allergies, demande d'une table et ou de vue). C'est lors de ce briefing que l'essentiel des points de la personnalisation de l'offre culinaire seront abordés par les équipes.

S'agissant des diverses commandes celles-ci ont été réattribués aux services concernés :

- Le service du petit déjeuner jugeait seul ses besoins mais devait transmettre au Responsable de restauration afin qu'il établisse une commande ; le service a dès lors été formé sur les différents logiciels professionnels
- La commande de lingerie (nappes/ serviettes etc.) ainsi que de la commande pour le bar ont été respectivement confiées aux assistants Maitre d'Hôtel.
- Les commandes pour la sommellerie sont donc réalisées par le sommelier en personne en accord avec le directeur d'exploitation (pour une bonne gestion des budgets) et le chef. Les accords mets & vins sont maintenant fait en accord avec le chef afin qu'il puisse déterminer de la justesse des propositions et que cela ne déséquilibre pas son plat.

Pour chacune de ces commandes La responsable de salle et moi-même sommes en copie afin d'avoir une trace et de vérifier si problème il y a.

1.5. La création d'une expérience gastronomique unique

Comme beaucoup s'accordent à le dire la restauration est un univers qui peut s'apparenter à celui de l'armée : un cadre, une hiérarchie, le sens du devoir et de l'écoute envers un chef qui a une autorité légitime, le briefing avant chaque service comme pour préparer une mission commando, chaque personne à son poste pendant le service et enfin la rigueur d'un service millimétré parfaitement orchestré par un chef de service que ce soit en salle ou en cuisine. C'est peut-être cette rigueur millimétrée qu'il manquait au Castel Marie Louise pour atteindre la création d'une expérience gastronomique unique.

C'est pourquoi l'ensemble des personnes que nous venons d'évoquer concourt à la création d'une expérience gastronomique unique chacun dans la réalisation de ses fonctions et son rapport à l'offre gastronomique.

Lors de l'entretien entre le Chef et le Guide Michelin pour discuter de la perte de l'étoile et comprendre les sujets à améliorer certains de ces points ont été abordés. En effet ressortait en priorité la lenteur du service en salle, critique sur laquelle Gilles Pudlowski s'accordait. Il y avait ensuite des produits avec des qualités gustatives à revoir ou des cuissons à modifier. Après plusieurs réunions permettant de comprendre comment et par quels moyens nous pourrions parvenir à l'obtention de l'étoile Michelin nous en sommes venus à la conclusion que le service était à revoir dans sa globalité. En effet un service trop long peut compromettre certains plats : une émulsion qui retombe, une température du plat trop faible ou alors des éléments qui prennent l'humidité car trop longtemps à attendre.

2. La mission de stage

2.1. Description de la mission de stage

Lorsque j'ai choisi l'établissement dans lequel effectuer mon stage je me suis naturellement orientée vers un établissement qui répondrait à mes attentes concernant ma problématique. Il n'est toutefois pas aisé de trouver chaussures à son pied c'est pourquoi je savais lorsque j'intégrerais l'établissement que je devrai réajuster mes recherches et mon questionnement.

Lorsque je me suis entretenu avec Guillaume Descote pour savoir si l'un comme l'autre nous pouvait correspondre aux attentes respectives de l'autre partie, il est tout naturellement partie sur les missions suivantes :

- Anticipation et gestion des besoins matériels, humains et financiers ;
- Développer de nouvelles offres F&B ;
- Participer au renouvellement de l'étoile Michelin ;

Toutefois lorsque je suis arrivée fin février, la date échéance pour la cérémonie de l'étoile Michelin était fixée à peine trois semaines plus tard. Lorsque la décision du Guide rouge est tombée de ne pas réattribuer l'étoile au Castel Marie-Louise, une réunion « de crise » a été tenue. C'est lors de celle-ci que les différents points

précédents ont été évoqués (Présence d'une autorité en salle, suivi de la qualité de service, amélioration de l'offre gastronomique etc.). De plus nous avons abordé plusieurs points sur l'établissement vieillissant ce qui ressort davantage dans les commentaires.

Un repositionnement de mon stage a alors été opéré une première fois, mes missions nouvelles étaient les suivantes :

- Assurer une présence en salle pour être le lien avec la cuisine et surtout assurer une relation client : il était dès lors évident pour le chef qu'une présence extérieure au service (autre que les Assistants Maitre d'Hôtel) soit présente pour assurer le lien avec la salle. Cette mission nouvelle mission m'a permis d'accueillir les clients : je suis donc le premier contact que le client puisse avoir avec un membre du personnel. Ceci positionnait le fait que je sois la personne référente si problème il y avait (ou bien Guillaume Descote, si problème de plus grande importance). Lors du service je pouvais ainsi faire des tours de salle et recenser en temps réel les avis des clients, être cette personne avec qui ils pourraient échanger sur leur expérience culinaire et faire remonter des informations au Chef. Il est toujours plus facile de se confier à une personne avec qui nous avons eu un contact autre que pendant le service. En effet, beaucoup de nos clients se confient à la réception lorsqu'ils quittent l'établissement et qu'ils récupèrent leur vestiaire. C'est alors la réception qui nous transmet les informations.
- La seconde mission confiée découlait de la première et se concentrait sur la mise en place de la théâtralisation de l'offre culinaire par le chef : en effet le Guide Michelin arguant de se placer comme un client, ils étaient précieux les commentaires que j'avais pu collecter sur l'ambiance et l'atmosphère de la salle. Le décorum de la pièce, les arts de la table revenaient souvent ainsi que les tenues du personnel ; qu'il y avait une inadéquation entre la cuisine moderne, fraîche et inventive du chef et le décor de la salle, l'atmosphère des salles de restauration ou encore les arts de la table. La mission qui m'a été confiée a donc été confiée portait sur les différents moyens permettant

de faire concorder la cuisine du chef, le message qu'il souhaite transmettre au client et le message perçu par le client.

Ces missions répondaient de fait à la mission plus générale de **penser des moyens pour garantir une offre gastronomique à la hauteur de l'étoile Michelin.**

Un élément est toutefois venu perturber, mon stage et la mise en application de ces missions : la promotion de Guillaume Descote au Gray d'Albion (Hôtel 4 étoiles du Groupe Barrière situé à Cannes). En effet, ce départ précipité a eu un impact sur ma formation qui a dû être accélérée afin que je puisse transmettre toutes connaissances sur l'établissement, les process et les objectifs du restaurant à la nouvelle personne venue. Cet élément a malgré tout enrichi mon stage et ma position au sein de l'établissement car j'ai pu constater que M. Chalet ainsi que le reste des chefs de services et des équipes me faisait confiance dans la bonne exécution de mes missions et dans la justesse de mes prises de décisions. Par ce départ j'ai donc mûri professionnellement et pris confiance sur mes capacités.

2.2. Les objectifs de la mission de stage et les hypothèses pour y répondre

Dans le but de proposer non pas une nouvelle offre culinaire au Castle Marie-Louise mais de faire en sorte que celle-ci réponde aux critères d'une offre gastronomique unique pour atteindre l'étoile Michelin à la prochaine Cérémonie de remise des étoiles en mars 2024, nous avons pensé les hypothèses en adéquation.

2.2.1. L'enchantement du client est le fil conducteur de l'expérience gastronomique unique

A travers cette hypothèse nous tenterons de démontrer qu'il y a plusieurs facteurs à la création d'émotions positives. Le premier de ces facteurs étant le rayonnement du salarié dans l'entreprise qui dégage des émotions positives auprès du client. Ce dernier étant dans une posture ouverte à recevoir des émotions, le message du chef pourra que mieux passer et les émotions culinaires transmises. Il sera intéressant de démontrer que les émotions pour être suscitées dans la gastronomie et auprès

des consommateurs la dimension du bien-être alimentaire doit être prise en compte par le chef. Les émotions transmises par le chef et ses équipes en salle et en cuisine pourront atteindre le client par divers canaux : les cinq sens. En effet, l'expérience gastronomique plus que l'expérience culinaire nécessite l'éveil des cinq sens car tout un jeu se fait devant le client.

2.2.2. Le design expérientiel culinaire est une valeur ajoutée à l'expérience gastronomique unique.

Il est un dicton ou une pensée nous n'avons cessé de dire et répéter tout au long de ce mémoire : qu'un repas gastronomique dans un établissement étoile s'apparente à une pièce de théâtre, un show avec une mise en scène dont les acteurs sont le personnel en salle, les artifices, les arts de la table, le metteur en scène le chef de cuisine secondé le responsable de salle et les spectateurs les acteurs. Il est vrai que lors d'une représentation une histoire est contée et transmise au public : ce message est celui que le chef tente de faire passer à ses clients via son assiette, le choix des produits, des assaisonnements ou des techniques utilisées. Mais une simple histoire ne suffit pas, il faut pour cela qu'elle fasse appel à l'innovation au renouveau car le client d'aujourd'hui se lasse très vite : face à pléthores de proposition il ne sait où aller et que choisir c'est pourquoi chaque restaurateur ou chef doit aujourd'hui innover pour se démarquer et faire de son expérience gastronomique différente de celle du voisin et donc unique.

2.2.3. La personnalisation de l'expérience gastronomique par la relation client participe à la rendre unique.

Alain Dubarry ne dira pas le contraire quand nous affirmons que la première impression, l'accueil du client dans notre établissement va conditionner la bonne réalisation de son expérience client. Il s'agira là de démarrer la relation client sur de bonnes bases, de prendre connaissance du client de ses attentes de ses besoins. En effet, il est une coutume vieille comme Erode qui veut que l'on s'adresse à lui et qu'on le questionne si l'on souhaite connaître ses attentes. Pour cela il faut établir une relation client basée sur la sincérité, l'ouverture d'esprit, l'échange et l'écoute active.

Cette écoute active nous permettra de sonder le client pour pouvoir par la suite personnaliser l'offre gastronomique que nous lui préparons que ce soit dans l'assiette, dans le verre ou simplement dans notre approche avec lui et nos techniques pour entrer en contact avec lui.



Ce chapitre nous a permis de comprendre l'offre gastronomique au sein du Castel Marie-Louise et ses perspectives d'évolutions dans le but de parvenir à la reconquête de l'étoile Michelin lors de la prochaine cérémonie. Face à une restructuration des équipes et la perte de cette étoile attendue pour certaines et une réelle surprise pour d'autres, l'ensemble des équipes dirigeantes s'accordent pour que le Castel Marie-Louise brille à nouveau de sa plus belle étoile. La mission de stage confiée est en adéquation avec les besoins imminents du Castel Marie-Louise permettant d'améliorer son offre actuelle tout en personnalisant l'offre et la relation client.

Chapitre 3 – Étude de terrain

Ce chapitre représente l'évolution de notre démarche exploratoire. Nous justifierons le choix de la méthode qualitative pour la confirmation des hypothèses de ce mémoire après avoir défini notre terrain d'étude, puis nous présenterons les acteurs que nous avons interviewés et enfin, nous expliquerons dans quelle mesure l'analyse des entretiens par thème nous a été essentielle.

1. Méthodologie adaptée pour étudier le terrain

Cette première partie a pour objectif de présenter la méthodologie choisie. Pour se faire nous mettons en avant les objectifs du mémoire. Nous aborderons dans un second temps l'option de l'étude qualitative à défaut de l'étude quantitative. Enfin, afin de mieux comprendre et cadrer nos recherches nous définirons notre terrain d'étude.

1.1. Rappel de la problématique et objectif du mémoire

Après avoir analysé les différents moyens d'enchanter le client, de créer de la valeur pour l'expérience gastronomique par la mise en place de design culinaire et enfin de personnaliser l'offre gastronomique par la relation client, nous avons choisi de construire notre terrain d'étude. Ce dernier permettra la définition et la compréhension du choix de ce terrain d'étude de même que l'analyse des données récoltées.

En amont de la définition du terrain d'étude ainsi que le développement de la méthodologie de recherche, nous définirons notre problématique, qu'est la suivante :

« Comment traduit-on une expérience gastronomique unique pour atteindre l'étoile Michelin ? »

Tout d'abord, après avoir établi la problématique nous nous sommes rapproché de notre mémoire de Master 1 portant sur l'expérience client digitale dans la gastronomie afin de voir si nous pouvions faire évoluer ce sujet et de fait reprendre

des notions déjà étudiée l'an passé. Ensuite nous avons concentré nos recherches et nos lectures sur les notions principales de la problématique à savoir l'expérience client, la gastronomie, le guide Michelin, et évidemment le côté unique d'une expérience client. Comme nous l'avons énoncé précédemment il ne s'agissait pas de la problématique initialement choisi lors de la fiche intermédiaire en décembre 2022. En effet, je souhaitais faire mon stage dans un établissement gastronomique mais je n'espérais pas que celui-ci ai une distinction Michelin ou puisse y prétendre, j'ai donc une première fois recentré ma problématique sur les raisons d'une étoile Michelin, les critères et son attribution en parallèle de l'expérience gastronomique unique. Puis, quelques semaines à peine plus tard, il y a eu un revirement de situation ; le Castel Marie-Louise s'est vu retiré son étoile, mes missions de stage réorientées et ma problématique modifiée.

Ainsi l'objectif de la démarche qui suit est de pouvoir répondre à cette problématique de départ et confirmer ou infirmer les hypothèses précédemment énoncées (voir Chapitre 2 de la Partie 2) tout en répondant à la mission de stage qui m'a été confié par le Castel Marie-Louise et ses équipes. Pour répondre de pair à cette problématique et aux missions de stage il est nécessaire de réaliser un travail de terrain approfondi par la collecte d'éléments de réponse directement avec les personnes du secteur : que celles-ci soient professionnelles ou bien clientes. Pour ainsi avoir des échanges constructifs, complet et aboutis, les entretiens me semblaient les outils les plus adéquats.

1.2. Choix du type d'étude

Dans le but de réaliser les entretiens il est tout d'abord nécessaire d'étudier le type d'étude qui répondra le mieux à nos attentes et saura mettre le plus en avant l'analyse souhaitée.

Ainsi, dans l'étude du comportement il existe deux types d'études : l'étude quantitative et l'étude qualitative, nous avons opté pour la seconde, voici pourquoi.

L'objectif de l'étude qualitative est de comprendre la cible que nous visons par notre mémoire. En l'espèce nous avons deux cibles : d'une part, les professionnels de la haute gastronomie qu'ils soient créateurs de cette expérience gastronomique

unique, donc sur le terrain ou bien qu'il soit à l'origine des stratégies adoptées pour y parvenir ; et d'autre part, les clients gastronomes pour qui cette expérience gastronomique a été pensée. À la différence du mémoire de Master 1 qui était davantage théorique, celui de cette année se voit composé pour 1/3 de revue de littérature et pour le reste de rencontres, d'entretiens, d'analyse ou encore de recommandations pour le secteur, un travail plus axé sur la pratique et le terrain. De fait, le mémoire de cette année a ainsi une réelle vocation à pouvoir apporter des réponses à certains acteurs de notre secteur sur des problématiques auxquelles ils n'auraient pas pensé ou bien qu'ils n'aient pas le temps de traiter.

Nous pourrions être surpris de la différence qui se dessine entre des faits énoncés dans des articles scientifiques bien qu'ils soient basés sur des faits concrets et de la réalité du terrain. Cette différence peut notamment s'expliquer par le fait qu'il est difficile de trouver des articles scientifiques ou des ouvrages qui traitent exactement de votre sujet d'où l'importance du travail de recherche.

Ainsi, cette étude nous permet de prendre le temps d'échanger avec les professionnels de voir leur vision, leurs stratégies de tenter de les comprendre (ce qui m'a permis de mieux comprendre certaines des actions mises en place au Castel Marie-Louise) ; et d'autre part, de créer une relation client saine et durable avec ceux que j'ai pu interroger. L'objectif final de l'étude qualitative est de récolter un maximum d'informations brutes pour ainsi en dégager une analyse.

1.3. Définition du terrain d'étude

Maintenant que nous avons pu expliquer l'importance d'une étude qualitative à la place d'une étude quantitative, il convient de définir la zone géographique d'étude sur laquelle nous nous sommes basés.

Nous sommes de fait automatiquement partis sur la zone géographique de La Baule-Escoublac (44 500) qui est mon lieu de stage. Il me semblait en effet peu adapté de traiter avec des clients de l'expérience gastronomique unique, de la relation client par entretien téléphonique. Tous les entretiens qui ont été réalisés en présentiels se sont fait dans un cadre agréable : au bar de l'hôtel, dans le bureau de la Direction ou au milieu du Restaurant du Castel Marie Louise, le tout accompagné de petits

gâteaux et autres mignardises préparés par la pâtisserie. Il était en effet, intéressant d'offrir une expérience (non pas gastronomique), mais du moins une belle expérience client pour pouvoir l'aborder une heure durant. Certaines des personnes interrogées ont dû être contactées par téléphone ayant été mutées, retourné à leur domicile après des vacances sur le Resort de La Baule ou bien parce que leur fonction les a menés dans un autre établissement.

Lors de ces dix entretiens nous avons interrogé autant de professionnels de que client de restaurants gastronomiques afin d'avoir une certaine équité dans le partage des réponses. L'analyse des entretiens paraîtra ainsi plus équilibrée et uniforme.

Un point commun était nécessaire entre ces dix personnes interviewées, un rapport poussé à la gastronomie, au restaurant gastronomique. En effet, pour qu'il y ait de la matière lors des interviews il était primordial que ces personnes y eu au minimum une expérience professionnelle ou une expérience gastronomique.

2. Élaboration et réalisation des entretiens

Après avoir défini le terrain d'étude puis opté pour l'étude qualitative nous devons à présent présenter les outils qui nous ont permis de mener à bien ces interviews ; de les guider.

2.1. Entretiens semi-directifs

Dans la méthode qualitative, il existe trois techniques pour recueillir les informations : les entretiens individuels, les entretiens de groupe ou les techniques d'observation.

Nous avons opté pour la première méthode : les entretiens individuels. Ces derniers permettent d'avoir des réponses distinctes les unes des autres, les clients gastronomes ne risquant pas de se laisser influencer par la réponse d'un autre.

L'entretien individuel demande une certaine dextérité de notre part, car la qualité de cet entretien dépend de notre seule capacité de le mener, de le rendre actif et de stimuler le client gastronome dans son envie de répondre, de développer ses

réponses et de le relancer si besoin ou de le réorienter sur la question si celle-ci a été abordée en partie.

Enfin, nous avons opté pour l'entretien semi-directif qui, construit à l'aide d'une guide d'entretien.

Souhaitant interroger des professionnels et des clients, nous avons fait le choix de construire deux guides d'entretiens afin que les échanges et les questions soient au mieux ciblé :

- Guide d'entretien pour les professionnels de la gastronomie
- Guide d'entretien pour les clients de la gastronomie

2.1.1. Le suivi des entretiens

Nous l'avons abordé précédemment sur le fait qu'il nous semblait essentiel que les entretiens que nous avons menés tant avec les professionnels que les particuliers se fassent en présentiel à l'exception de trois pour raisons personnelles ou professionnelles de la part des personnes interviewées.

Le présentiel permet en effet de mettre à l'aise la personne interviewée et de récolter des réponses plus facilement. Il y a aussi toute la communication non verbale qui peut être prise en compte et analysée et sur laquelle nous pouvons rebondir. Cependant, l'interview en face à face nécessite plus de temps et d'organisations notamment lorsque nous souhaitons accueillir dans les meilleures conditions.

Les deux guides d'entretiens ont été testés sur quelque personne avant de les faire avec les personnes sélectionnées. Ceci nous a permis de réajuster les questions posées (leur facilité de compréhension, ou si nous avons omis quelques sujets) et d'établir les modalités. La durée moyenne des entretiens était estimée à 45 minutes par personne que nous soyons avec des professionnels ou des clients. Durant ces 45 minutes et que nous soyons en présentiel ou distanciel nous avons enregistré les entretiens avec l'accord des interviewés afin d'être la plus disponible possible pendant l'entretien et sans être focalisée sur l'ordinateur prenant des notes. De plus, l'enregistrement permet une retranscription parfaite.

2.2. Les acteurs interviewés

2.2.1. *Les entretiens avec des acteurs professionnels du milieu*

Nous avons fait le choix d'interroger cinq professionnels du secteur tous à des postes différents ayant un rapport à la gastronomie qui lui est propre mais sur un rapport à la création de l'expérience gastronomique bien singulière. En effet, il était intéressant de recenser les différents points de vue des professionnels selon que l'on se positionne comme un chef, un maître d'hôtel ou encore un directeur d'exploitation.

Tableau 3 – Les professionnels interviewés

Entretien (n°)	Moyen	Profession	Date	Durée
1	Présentiel dans le bureau de la Direction	Dir. d'exploitation du Castle Marie-Louise	08.08.23	1 :04 :21
2	Téléphonique	Maître d'hôtel à la Pyramide **	08.08.23	46 :05
3	Visioconférence	Adjoint de direction Gray d'Albion	09.08.23	1 :07 :08
4	Présentiel dans le bureau de la direction	D.G. de l'Hermitage et coordinateur du pôle hôtelier et loisirs de La Baule	12.08.23	44 :44
5	Présentiel dans le bureau de la direction	Chef du Castel Marie-Louise	06.08.23	51 :30

Source : Manon Hugonnard-Roche

Afin de ne pas nous éparpiller et donner un cadre aux personnes interviewées nous avons défini plusieurs phases d'entretien.

Tableau 4 – Les phases du guide d’entretien pour les professionnels de la gastronomie

Phase	Contenu
Préface de l’entretien	Présentation des études, du stage, du thème choisi pour le mémoire ainsi que les modalités de l’entretien.
Début de l’entretien	C’est le moment où l’on crée un climat de confiance avec l’interviewé. Nous lui posons des questions sur son identité afin de comprendre qu’il est dans l’univers professionnel de la gastronomie.
Définition du sujet et du cadre	Nous parlons de leur vision de la gastronomie et des restaurants gastronomiques afin d’évaluer le vocabulaire qu’ils utilisent et qu’il n’y ait pas de quiproquo.
Développement de l’interview par thèmes	Recenser les réponses des clients sur les différents thèmes abordés.
Clôture de l’entretien	Connaitre le point de vue du professionnel sur le Guide Michelin, son rapport à celui-ci et la corrélation avec l’expérience gastronomique unique.
Remerciements	Remercier la personne pour sa disponibilité et le fait d’avoir joué le jeu.

Source : Manon Hugonnard-Roche

Comme évoqué à l’instant, dans la phase de développement de l’interview nous avons abordé plusieurs thèmes dans lesquels des sous thèmes étaient présents.

Tableau 5 – Les thèmes abordés lors des entretiens avec les professionnels de la gastronomie

Thème	Objectif
L'enchantement du client	Connaître la position du professionnel sur le rapport entre le bien être du personnel et l'enchantement du client. Connaître le point de vue du professionnel sur l'évocation des émotions lors de l'expérience gastronomique unique.
Création de valeur et théâtralisation de l'offre	Faire le lien entre la théâtralisation d'une offre gastronomique (par tous les moyens possibles) et la création de valeur pour l'établissement.
La personnalisation de l'offre gastronomique	Connaitre le point de vue du professionnel sur l'importance de la relation d'une part dans l'expérience gastronomique unique et d'autre part dans son utilité pour la personnalisation de cette même expérience.

Source : Manon Hugonnard-Roche

2.2.2. Les entretiens avec les acteurs clients du milieu

Nous avons fait le choix d'interroger cinq clients gastronomes, qui sans être habitués des grandes tables en ont fait quelques-unes et aiment en faire. Ces entretiens ont été très enrichissant pour mon mémoire, mais aussi pour l'établissement car ils m'ont permis de créer des belles relations de confiance avec ces clients.

Nous avons privilégié les entretiens individuels, toutefois, lors d'un dîner au Castel Marie-louise j'ai évoqué mon mémoire avec un couple de clients qui souhaitaient échanger sur le sujet, les entretiens 2 et 3 sont donc les seuls en duo.

Tableau 6 – Les clients interviewés

Entretien (n°)	Moyen	Sexe	Age	Date	Durée
1	Présentiel au Bar du Castel Marie-Louise	Homme	70 ans	07.08.23	057 :06
2 et 3	Visioconférence	Femme & Homme	58 ans & 59 ans	07.08.23	58 :45
4	Téléphonique	Femme	30 ans	08.08.23	46 :22
5	Étudiante	Femme	23 ans	10.08.23	53 :40

Source : Manon Hugonnard-Roche

Afin de ne pas nous éparpiller et donner un cadre aux personnes interviewées nous avons défini plusieurs phases d'entretien.

Tableau 7 – Les phases du guide d'entretien pour les clients gastronomes

Phase	Contenu
Préface de l'entretien	Présentation des études, du stage, du thème choisi pour le mémoire ainsi que les modalités de l'entretien.
Début de l'entretien	C'est le moment où l'on crée un climat de confiance avec l'interviewé. Nous lui posons des questions sur son identité et savoir si la gastronomie ou du moins sortir au restaurant font partie de ses préoccupations.
Définition du sujet et du cadre	Nous parlons de leur vision de la gastronomie et des restaurants gastronomiques afin d'évaluer le vocabulaire qu'ils utilisent et qu'il n'y ait pas de quiproquo. Nous cherchons aussi à savoir leur fréquence de visite dans ce type d'établissement afin de savoir si nous pouvons réellement parler de clients gastronomes.
Développement par thèmes	Recenser les réponses des clients sur les différents thèmes abordés.
Clôture de l'entretien	Connaitre le point de vue du professionnel sur le Guide Michelin, son rapport à celui-ci et la corrélation avec l'expérience gastronomique unique.
Remerciements	Remercier la personne pour sa disponibilité et le fait d'avoir joué le jeu.

Source : Manon Hugonnard-Roche

Comme évoqué à l’instant, dans la phase de développement de l’interview nous avons abordé plusieurs thèmes dans lesquels des sous thèmes étaient présents.

Tableau 8 – Les thèmes abordés lors des entretiens avec les professionnels de la gastronomie

Thème	Objectif
L’enchantement du client	Connaître la position du client sur l’éveil de ses émotions lors de repas gastronomiques.
Création de valeur et théâtralisation de l’offre	Jauger l’impact de la théâtralisation d’une offre gastronomique sur l’expérience du client et son rapport à cette théâtralisation.
La personnalisation de l’offre gastronomique	Connaitre le point de vue du client sur l’importance de la relation client et l’impact du facteur humain sur son expérience client.

Source : Manon Hugonnard-Roche

3. L’analyse des entretiens

L’analyse des résultats de ces entretiens permettra d’une part d’apporter diverses réponses sur les hypothèses ainsi que notre mission de stage ; d’autre part de dégager des préconisations et recommandations managériales pour le secteur ou l’établissement.

3.1. La justification de l’analyse par thème

Considérant à la suite de nos lectures que chacun des thèmes abordés avec les sous thèmes est un facteur de l’expérience gastronomique unique nous avons fait le choix d’analyser les entretiens par thèmes afin de pouvoir comparer les différentes approches.

3.2. L'analyse des entretiens

3.2.1. *L'analyse des entretiens avec les professionnels*

Nous allons dans un premier temps analyser les entretiens des professionnels de la haute gastronomie. Pour que cette analyse et par la suite la confrontation avec les hypothèses soit plus aisée nous avons organisé ceci sous forme de tableau abordant ainsi les thèmes et les sous thèmes.

De cette analyse nous pourrons mettre en avant les principaux facteurs de de l'expérience gastronomique unique pour chaque professionnel souhaitant atteindre la distinction Michelin.

3.2.2. *L'analyse des entretiens avec les clients*

Nous allons dans un second temps analyser les entretiens réalisés avec les clients gastronomes et comprendre leur définition de l'expérience gastronomique unique, des éléments déterminants pour rendre ce moment mémorable et faire qu'ils ne vivront cette expérience nulle part ailleurs.

De leurs réponses nous amèneront à voir si les professionnels du secteur se trouvent sur la bonne voie, du moins celle empruntée par les clients ; si ces deux acteurs de notre secteur ont la même définition de l'expérience gastronomique su que et si les moyens auxquels l'un recourt pour fournir une expérience gastronomique unique répondent bien à la demande de l'autre partie.

Enfin et surtout nous pourrons établir les facteurs d'une expérience gastronomique unique qui permet de concourir à l'étoile Michelin, l'objectif du Castel Marie-Louise d'ici 2023.



Ce chapitre nous a permis de définir le terrain d'étude choisit, de prendre conscience et connaissance de celui-ci. En effet, novice dans le secteur de la haute gastronomie certains codes étaient encore à adopter au contact de la clientèle. C'est pourquoi avoir la possibilité d'échanger avec les clients de ce milieu m'a conforté dans l'idée que ce secteur me plait et que je souhaite y évoluer. Cette facilité d'interagir et d'échanger avec mes pairs, les professionnels de ce secteur et les clients a sans nul doute été bénéfique dans la sincérité des propos évoqués lors des entretiens qui me permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses avancées. Lors de ces entretiens ayant abordés distinctement plusieurs thèmes il nous semblait plus judicieux de suivre la voie de l'analyse thématique. Les résultats de l'analyse des entretiens avec les professionnels et les clients gastronomes sera présentée troisième et dernière partie.

Conclusion partie 2

Aujourd'hui le Castel Marie Louise fait partie d'une association de 580 membres à travers le monde qui se sont engagés à répondre présents si l'établissement est dans le besoin : esprit de corps et de solidarité. Il fait également partie d'une des groupes français dans l'univers de l'hôtellerie du luxe les plus influents du pays. Cette double posture lui assure un avenir certain. De plus, grâce à son patrimoine et son histoire unique par rapport au groupe, cela lui donne une place de choix et une certaine autonomie que certains lui jalouent.

Pour ainsi continuer de proposer une offre gastronomique à la hauteur des attentes et besoins des consommateurs mais également des inspecteurs du guide Michelin, le Castel Marie-Louise a su être réactif. En effet, au lendemain de la perte de l'étoile Michelin, l'organisation du service de restauration a été repensée pour une unicité de la salle et de la cuisine, pour faire esprit de corps et marcher côte à côte dans la conquête de l'étoile. La mission de stage alors confiée par l'entreprise consistant à créer ou trouver des moyens pour offrir une expérience gastronomique unique a été très enrichissante professionnellement et personnellement.

Dans le but d'apporter des préconisations à l'entreprise et répondre au mieux à la problématique qui s'est naturellement imposée, trois hypothèses ont été émises. La mise en place d'une étude de terrain pour confirmer ou infirmer ces hypothèses évoquées était alors nécessaire. Quant au choix de réaliser des entretiens individuels semi-directifs ont apporté plus de réponses et de sincérité sur la situation des faits qu'attendu.

Partie 3 – Interprétations et préconisations

Introduction partie 3

Cette troisième et dernière partie du mémoire permet d'apporter de solutions aux hypothèses avancées. Elle pourra ainsi nous donner une sorte d'état des lieux de la situation : sommes-nous dans les tendances des consommateurs ? répondons-nous à leur demande ? Ce sont finalement des questions que tous les professionnels non pas seulement du secteur de l'hôtellerie Restauration, mais de la vente, se posent.

Ainsi dans un premier temps nous analyserons les diverses réponses obtenues lors des différents entretiens avec les clients d'abord puis avec les professionnels pour ensuite confronter leur réponse et relevé une adéquation ou non entre l'offre et la demande.

Dans un second temps, grâce aux réponses obtenues et à leur interprétation, nous pourrons donner une réponse aux hypothèses avancées :

- L'enchantement du client est le fil conducteur de l'expérience gastronomique unique.
- Le design expérientiel culinaire est une valeur ajoutée à l'expérience gastronomique unique.
- La personnalisation de l'expérience gastronomique par la relation client participe à la rendre unique.

Enfin, dans le troisième et dernier chapitre de cette partie, grâce aux interprétations des entretiens et aux réponses des hypothèses nous pourrons répondre la problématique : « **Comment traduit-on une expérience gastronomique unique pour atteindre l'étoile Michelin ?** »

Chapitre 1 – Interprétation des résultats obtenus

Dans ce chapitre nous allons recenser et interpréter sous forme de tableau les résultats des d'entretiens menés par les clients gastronomes puis par les professionnels du secteur de la gastronomie. Ayant mené les entretiens par thème il en sera de même pour le recensement des réponses, dans la continuité du guide d'entretien.

1. Le rapport à la gastronomie

Nous allons recenser les différentes réponses apportées par les clients gastronomes et par les professionnels sur leur rapport à la gastronomie.

1.1. Retour sur l'avis des clients gastronomes

Tableau 9 – La gastronomie : Analyse des entretiens clients

	Client 1	Client 2	Client 3	Client 4	Client 5
Définition de la gastronomie	La gastronomie est synonyme de Plaisir dans la bouche.	La convivialité ; des choses que je ne mange pas à la maison	Plaisir d'être bien reçu et bien encadré ; le plaisir de manger	C'est le plaisir, le partage, des c'est le plaisir, le partage, des traditions traditions	C'est une bonne cuisine et le mélange de tous les savoirs faire.
Les critères d'un restaurant gastronomique	Produits nobles de grande qualité ; savoir-faire du chef ;	Du personnel sympathique et compétent pour nous guider, sans trop en faire.	Cadre exceptionnel, qui sort de nos habitudes, être reçu par du personnel compétent et à l'aise avec leur sujet. La découverte de nouveaux aliments et réussir à nous faire aimer ce qu'on ne mange pas.	Standing dans l'assiette, le service, les produits et les techniques.	raffiné, qui est aussi unique dans la proposition de son menu, du contexte

Définition de l'expérience gastronomique	Une réputation naturelle ; un souvenir qui reste passé entre amis ou en famille	Un mix du personnel, de l'assiette, du décor.	C'est le ressenti qu'on a après le moment qu'on a passé dans le restaurant. En fait, c'est l'expérience, c'est le cadre, c'est le menu, c'est le personnel...	Passe par le service mais aussi l'assiette et le goût. C'est la découverte.	Un ensemble : le menu, l'histoire du chef, les connaissances du personnel, les émotions lors du repas
Attentes des clients dans un restaurant gastronomique	Du plaisir à l'assiette, un service à la hauteur du prix	Cadre exceptionnel, service impeccable mais à l'aise, le l'assiette, le goût.	Un moment de découverte et pareil un tout.	Découvrir de nouvelles choses le fait d'aborder quelques choses de mémorable.	Surprise, découverte, concept

Source : Manon Hugonnard-Roche

1.2. Retour sur l'avis des professionnels

Tableau 10 – La gastronomie : Analyse des entretiens professionnels

	Professionnel 1	Professionnel 2	Professionnel 3	Professionnel 4	Professionnel 5
Définition de la gastronomie	Découvert / expérience	Une expérience à vivre / un moment en famille ou entre amis / reconnaissance par les guides	Service / accueil / arts de la table / Lieu : équipes en salle / saveurs	Un des grands plaisirs de la vie / le second poumon d'une hôtel est le restaurant	Cuisine de qualité et expérience singulière
Définition d'une expérience gastronomique	Découverte / assiette / expérience humaine et légèreté	Théâtralisation du métier / mettre en avant les produits / accueil = un tout	Quelque chose qu'on ne trouve pas ailleurs	L'excellence	

Attentes des consommateurs gastronomes	Découverte / service plus léger qu'avant	Une cuisine qui leur correspond / un service à l'écoute	N.C	Dépend de la gamme de l'établissement de 1 à 3 étoiles	Cuisine et service de qualité / découverte / expérience gustative / présentation des assiettes
Facteurs d'une expérience gastronomique unique	Associations dans l'assiette / surprise	N.C	Restaurant gastronomique / une identité / un concept	L'humain fait la différence / la surprise / des produits de qualité et encore le service	

Source : Manon Hugonnard-Roche

2. Enchanter le collaborateur pour enchante le client

Nous allons recenser les différentes réponses apportées par les clients gastronomes et par les professionnels sur leur vision de l'enchantement du client comme et la mise en exergue d'émotions positives.

2.1. Retour sur l'avis des clients

Tableau 11 – L'enchantement du client : Analyse des entretiens clients

	Client 1	Client 2	Client 3	Client 4	Client 5
Citation de Dubarry	Souvenir des Macaroni aux truffes de chez Frechon : cette dimension est parfaite	Je suis complètement d'accord, un bon personnel de salle c'est c'est tout ça à la fois.	S'ils sont heureux d'être dans leur travail, ça se ressent. Oui dépende de la cuisine mais surtout du personnel de salle.	Le gout fait appel à l'imaginaire.	je pense que si le collaborateur est épanoui et bien dans ce qu'il fait, obligatoirement ça se ressentira sur la la qualité du travail par son investissement en fait en parlant de l'entreprise

Le client est roi	Pas d'accord, la mauvaise foi d'un client est insupportable	N.C.	Dicton pas raisonnable, tout faire pour lui oui mais tous les comportements ne sont pas permis.	Aucun intérêt de changer le menu du chef : on découvre.	Ok, si on paye le prix.
Impact du bien-être du personnel sur le client	L'un ne va pas sans l'autre. Il faut que le personnel se sente concerné par l'entreprise.	Si la personne est heureuse de travailler ici ça se verra sur son comportement et sa manière d'agir avec nous plus douce et joviale.	N.C.	La personne nous conditionne pour l'expérience gastronomique.	Si le personnel n'est pas aimable et avenant je suis en mauvaises conditions pour déguster.
Émotions positives et expérience gastronomique	Le service impeccable, de l'admiration,		Le détail du service sur notre personne et leur implication.	Le stress de ne pas aimer quelque chose puis al découverte.	Le début et la fin de la prise de contact sont pour moi les plus importantes.
Le plus important des sens pour créer de l'émotion positive	La première émotion c'est l'accueil ouais parce qu'il y a des accueils qui sont froids y a des d'accueil qui sont plus chaleureux	Bah l'éveil des sens va forcément nous impacter avec différentes émotions et donc ça va forcément avoir un impact sur l'expérience.	Le goût c'est la cuisine qui ressort.	Tous les sens sont importants sauf l'ouïe pour moi	Il faut que tous les sens soient éveillés pour être dans une expérience gastronomique unique.
Les 3 éléments de la création d'une émotion culinaire	Il faut respecter les trois et ne pas mentir au client avec les origines ou les recettes originelles.	N.C.	Avant on y allait pour le chef aujourd'hui pour l'ambiance. Le terroir est important mais si le tout est de faire confiance au chef.	Essentiel dans un gastronomique, on se déplace pour un chef et son savoir mettre en avant un terroir ou innover.	N.C

Source : Manon Hugonnard-Roche

2.2. Retour sur l'avis des professionnels

Tableau 12 – L'enchantement du client : Analyse des entretiens professionnels

	Professionnel 1	Professionnel 2	Professionnel 3	Professionnel 4	Professionnel 5
Analyse Dubarry	Base de ce métier / réussite du restaurant gastronomique	Oui c'est personneliser le service / adopter un service qui lui plaira / être à l'écoute	Le fait de faire vivre quelques chose au client / surprise	L'excellence absolue ceci / ne peut pas mieux dire	Ne rajoute rien / complètement d'accord
Méthodes pour enchanter le client	Provoquer l'effet waouh / transporter le client / équipe jeune et dynamique / véhiculer de la fraîcheur	Montrer que l'on fait corps avec m'équipe / Montrer au client qu'il est unique	Faire de petites attention / personnaliser l'offre / de petites attentions / principal facteur l'humain / impliquer le client	Les petites attentions / le cadeau de départ	Chercher l'émotion pour qu'il comprenne votre cuisine et en parle avec émotion à son tour
Les retombées	Hausse de la satisfaction client / les voyants sont au vert / possibilité d'investir	Le bouche à oreille positif / la fidélisation / les commentaires positifs sur internet / les clients qui pleurent de bonheur	Les retours à la fin des repas / la surprise des clients / le souhait de rencontrer le chef	L'émotion des clients lorsqu'on fait une attention pour un événement spécial	La satisfaction des clients et le bouche à oreilles
Moyens pour enchanter le collaborateur	Le contact humain / les considérer /	La présence / la transmission / être juste : pas rancunier et honnête	Personnaliser aussi / planning / demandes particulières / valorisation du collaborateur / enrichir leurs connaissances	Ne sait pas juste un taux de fidélisation du personnel recors avec des carrières de plus de 20 ans	Lui faire confiance / le charme va opérer

Moyen pour enchanter le client	Le visuel de l'assiette / le savoir du collaborateur / et le gout de l'assiette	L'expérience, l'accueil / la cuisine pour qu'il pleure de bonheur	N.C	Du personnel dévoué, heureux de travailler avec de bonnes connaissances et discret	Faire passer un message le plus naturellement possible / une cuisine sincère
Le triptyque de la création d'émotions culinaires	C'est un pilier avec l'approvisionnement en local quand on est engagé et des valeurs humaines pour la mise en avant du terroir/	C'est juste la base du métier donc notre métier donne de l'émotion	N.C		L'essentiel pour l'émotion culinaire mais il manque tout de même le facteur humain qui fera que ce moment est unique

Source : Manon Hugonnard-Roche

3. La création de valeur par la théâtralisation

Nous allons recenser les différentes réponses apportées par les clients gastronomes et par les professionnels sur la possibilité de création de valeur pour l'entreprise mais aussi pour leur expérience gastronomique grâce à la théâtralisation.

3.1. Retour sur l'avis des clients

Tableau 13 – La théâtralisation : Analyse des entretiens clients

	Client 1	Client 2	Client 3	Client 4	Client 5
L'art et le chef	Il y a le goût avant la vue ; pièce centrale et décor autour pour faire du volume mais ça ne nourrit pas	N.C	On peut parler de théâtre oui parce qu'on ne peut pas le refaire à la maison, exceptionnel.	Juste, on admire une assiette comme on admire une œuvre.	La gastronomie fait partie de l'art culinaire. Un moyen de s'exprimer comme l'art.

Importance de l'atmosphère	Depuis la mort de Bocuse Collonges a perdu son âme et une étoile avec.	N.C	Il y a une cohérence entre la salle et la cuisine : tout est toujours beaux pour nous en mettre plein la vue.	Importance oui si c'est austère et que la salle est vide.	Permet de raconter l'histoire de A à Z jusqu'aux détails sur table.
Une théâtralisation réussie = un message compris	Oui si on comprend les menus et ce qui est écrit la façon dont il nous les présente on mangera plus facilement car on comprend ce qu'on mange.	N.C	Quand tu connais un petit peu tout le travail du cuisiner, tu comprends mieux le plat et puis lorsque tu goûtes	Je vais dans un restaurant pour la carte pas pour le chef	Oui surtout si le chef a un engagement écologique si il y a des produit spas de saison le message est raté.
Importance du storytelling	L'histoire de l'assiette est plus importante que celle du chef.	N.C.	Quand tu connais un petit peu tout le travail du cuisiner, tu comprends mieux le plat et puis lorsque tu goûtes	Importance mais j'aime aussi un peu de secret et découvrir	J'aime oji mais si ça a de l'importance pour comprendre le plat, pas parler pendant 10 min.

Source : Manon Hugonnard-Roche

3.2. Retour sur l'avis des professionnels

Tableau 14 – La théâtralisation : Analyse des entretiens professionnels

	Professionnel 1	Professionnel 2	Professionnel 3	Professionnel 4	Professionnel 5
Rapport entre théâtralisation et expérience gastronomique unique	Trouver le bon dosage dans le cocktail : décor, acteurs pour ne pas dénaturer l'expérience	Le lien est sûr à 100 % : on investit perpétuellement (à peine finit on recommande	Plus on monte dans les étoiles Michelin, plus il y aura de théâtralisation et plus	Produit doit se démarquer du quotidien / excellence de produits et de recette	Il faut un tout pour avoir un moment unique (la cuisine, le personnel sympathique

	gastronomique	un projet) / toujours surprendre le client / allez jusqu'au détail de l'inclinaison du verre	l'expérience gastronomique sera unique	/ effet wouah /	, les arts de la table, le cadre) / créer des assiettes qui racontent une histoire
Moyens pour théâtraliser votre offre gastronomique	savoir-faire et connaissances des collaborateurs / la bienveillance avec les clients / le lieu unique et son histoire	Parler / échanger / raconter des histoires / faire visiter les coulisses / des techniques de services (ouverture au feu, flambage etc)	Le cadre du restaurant / mise en valeur du chef par le storytelling et / histoire des lieux	Faire des choses mémorables avec de produits simple	Mettre en avant les engagements et les valeurs qui raconteront notre cuisine sans aucun mots

Source : Manon Hugonnard-Roche

4. La personnalisation de l'offre gastronomique

Nous allons recenser les différentes réponses apportées par les clients gastronomes et par les professionnels sur les différents moyens de personnaliser une offre gastronomique.

4.1. Retour sur l'avis des clients

Tableau 15 – La personnalisation : Analyse des entretiens clients

	Client 1	Client 2	Client 3	Client 4	Client 5
Définition de la personnalisation	Pour que le moment soit unique	S'adapter aux régimes alimentaires ou aux goûts de la personne	C'est s'adapter	S'adapter à nos goûts	Il ne suffit pas de retirer un aliment pour dire que c'est personnaliser, il faut repenser le plat en conséquence.
Importance de la personnalisation	mais utile que pour les clients réguliers.	Si elle participe à l'expérience client c'est bien	Trop poussée si le client n'aime pas il va ailleurs.	J'apprécie qu'on personnalise un minimum	Très important car intolérance gluten et lactose ;

Impact de la relation client	Besoin de reconnaissance donc du plaisir.	50-50 avec la cuisine pour les gastronomiques	Une bonne relation prouve l'importance du client aux yeux de l'établissement	Un personnel avenant peut me faire revenir	Comble un besoin de reconnaissance
Personnaliser par le digital	Débat sur l'application open table.	C'est bien pour présenter l'établissement après les questionnaires c'est bof.	Les avis sont trop subjectifs donc inutiles	Pas de commentaires / réseaux / pas d'impact	Trouve les commentaires inutiles pour les gastronomiques.

Source : Manon Hugonnard-Roche

4.2. Retour sur l'avis des professionnels

Tableau 16 – La personnalisation : Analyse des entretiens professionnels

	Professionnelle 1	Professionnelle 2	Professionnel 3	Professionnelle 4	Professionnel 5
Définition / finalité de la personnalisation de l'offre	Savoir s'adapter / faire preuve de souplesse / jouer sa réputation	On s'adapte	S'adapter	S'adapter	Un service sur mesure
Moyens de personnalisation	S'adapter à la demande du client	N.C	Au niveau de l'assiette / adapter le storytelling selon les clients et leurs connaissances ou leur milieu / discuter / échanger	N.C	Axer sur les petits détails (nom des enfants) / la bienveillance / miser sur la qualité et non la quantité
Définition de la relation client	L'ADN du restaurant / l'échange	Une relation de confiance / une bonne réputation	La distance et le contact que l'on crée avec le client	La dévotion des équipes de salle et du chef pour ses clients	Elle est au cœur de tout
Impact de la relation client sur l'expérience	Lors de la prise de réservation /	S'il y a une bonne relation client	Un accueil réussi et une prose de	Faire que le client reparte comme un	Dès que le client est accueilli à

gastronomique unique	l'accueil / le service / les aurevoirs	et que la confiance est là tout a été dit donc l'expérience est ultra personnalisé e et unique	congé soignée et personnalisée	enfant (visiter une cave, rencontrer le chef) / déclencher une volonté de revenir	juste titre avec le sourire il sait qu'il va être pris en considération et va passer un bon moment
-------------------------	--	---	--------------------------------------	--	--

Source : Manon Hugonnard-Roche

5. Le rapport au Guide Michelin

Nous allons recenser les différentes réponses apportées par les clients gastronomes et par les professionnels sur leur rapport au Guide Michelin et son évaluation.

5.1. Retour sur l'avis des clients

Tableau 17 – Le rapport au Guide Michelin : Analyse des entretiens clients

	Client 1	Client 2	Client 3	Client 4	Client 5
Rapport en les thèmes abordés et l'expérience gastronomique unique	Il y a un rapport évident.	C'est important	N.C	Possibilité de compenser une dimension par une autre.	Ce sont les clés pour créer de l'émotion et donc une expérience gastronomique.
Connaissance du Guide Michelin	Sujet qui fâche rapport à la perte de l'étoile de Veyrat injustifiée.	Aujourd'hui plus le même impact, ne s'arrête pas au nombre d'étoile.	Plus politique que critique et utile aujourd'hui	Des restaurants étoilés avec un standing	Suit un peu pour savoir les nouvelles tables.
Rapport entre les thèmes abordés et l'attribution d'une étoile Michelin	Même si c'est pas officiel le lien est là. Après le décor est très subjectif. Mais devrait prendre en compte la fréquentation.	Ca va de pair	C'est ce qui définit l'étoile	Si on porte attention les critiques aussi.	Si on veut l'étoile il faut tout ces éléments.
Importance de l'étoile Michelin dans le choix du restaurant	Aucun.	Aucune	Aucune : on regarde le chef	Aucune	Je regarde si je veux offrir une table à quelqu'un

Source : Manon Hugonnard-Roche

5.2. Retour sur l'avis des professionnels

Tableau 18 – Le rapport au Guide Michelin : Analyse des entretiens professionnels

	Professionne 1	Professionnel 2	Professionne 3	Professionne 4	Professionne 5
Rapport en les thèmes abordés et l'expérience gastronomiqu e unique	Le mélange parfait entre tous les éléments cités comme dans un shaker	Il y a tous les éléments d'une expérience gastronomiqu e unique	Les notions sont la définition de l'expérience client / pas que bien manger mais aussi faire des découvertes	N.C	Même avec un facteur en moins ça peut fonctionner mais les conditions ne seront pas optimales
Moyens pour offrir une expérience gastronomiqu e unique	N.C	L'humour quand ils sont réceptifs	N.C	N.C	C'est un service sur mesure que doit prendre en considération la salle et transmettre à la cuisine ce sont nos yeux en haut
Rapport entre les thèmes abordés et l'attribution d'une étoile Michelin	J'ai un rapport particulier avec Michelin mon grand père était cadre / c'est le minimum pour une étoile mais aujourd'hui tout change certains font peu et l'ont	Le Michelin c'est la consécration de chaque établissement / Ça fait partie des critères à prendre en compte selon moi mais pas selon le Michelin	Ce sont pour moi les éléments pour obtenir une étoile Michelin	Tout ceci intervient dans la distinction même s'ils disent que pour la première seule l'assiette compte	L'un ne va pas sans l'autre
Critères à prendre en compte par le guide Michelin	Ne pas se limiter à l'assiette	C'est secret	N.C	L'accueil	Ils prennent tout en compte

Source : Manon Hugonnard-Roche



Ce chapitre nous a permis de mettre en avant les principales pensées et données qualitatives relevées lors des entretiens avec les clients gastronomes et les professionnels du secteur. Cela nous permettra de constater si l'offre accordée par les professionnels du secteur répond à la demande des clients, s'ils ont les mêmes attentes du secteur. Ce chapitre a permis de mettre en avant le besoin de certaines dimensions pour qu'une expérience client soit unique mais que certaines peuvent en compenser d'autres.

Chapitre 2 – Confrontation des hypothèses au terrain d'étude

Grâce aux réponses obtenues lors des entretiens nous allons tenter d'apporter une réponse à chaque hypothèse soulevée lors de la rédaction de ce mémoire. Nous allons tenter d'expliquer quels sont les facteurs pour atteindre l'enchantement du client. Dans un second temps, nous expliquerons comment le design culinaire mise en place par les professionnels est finalement une valeur ajoutée pour eux et pour leurs hôtes. Enfin, nous expliquerons comment le facteur humain est perçu comme le nerf central de l'expérience gastronomique unique.

Avant d'aborder les hypothèses il est tout d'abord intéressant de constater de quelle manière clients et professionnels envisage leur rapport à la gastronomie. Alors que quatre clients sur cinq nous parle de la gastronomie comme d'une forme de « plaisir » de convivialité, de partage, de bien manger et envisage la gastronomie comme la commensalité le fait de partager un repas entouré de ses proches de faire appel aux choses les plus simples du quotidien, bien entouré ; les professionnels, peut-être est-ce le métiers qui détient sur leur vision de celle-ci envisage la gastronomie comme une expérience, ensemble de découverte de saveurs, de textures de produits.

Dans leur rapport à la gastronomie nous pouvons noter qu'ils marchent dans la même direction puisque les professionnels du secteur tentent de fournir « découverte et service léger ».

1. L'enchantement du client est le fil conducteur de l'expérience gastronomique unique.

Dans son ouvrage dédié à l'enchantement du client, Alain Dubarry écrit que l'enchantement du client fait appel aux dimensions du rêve et de l'imaginaire., qu'il s'agit d'offrir à son client une prestation sur mesure, de l'étonner, lui donner plus que ce à quoi il s'attend, d'animer la prestation, d'apporter un supplément d'âme à celle-ci, d'enrichir ses connaissances et enfin d'enrichir son client tout en s'enrichissant soit même. C'est ainsi que nous avons commencé les entretiens après une courte session sur la définition de la gastronomie. Elle a suscité de nombreuses réactions comme des souvenirs sur les Macaronis aux truffes de chez

Eric Fréchon pour certains ou le goût de l'imaginaire pour d'autres. Deux clients se sont accordés à répondre que « *si le collaborateur est épanoui et bien dans ce qu'il fait, obligatoirement cela se ressentira sur la qualité du travail fourni* » et ainsi sur l'enchantement du client.

En effet, les clients considérant que le bien être du client ne va pas sans le bien être du personnel de salle ou encore que cette même personne est amené à conditionner l'expérience gastronomique ; les professionnels ont compris l'importance de bien traiter leurs collaborateurs notamment depuis les derniers événements sanitaires. C'est pourquoi chaque professionnel interrogé accorde une importance toute particulière au management. Qu'on soit sûr de la transmission de savoirs et de connaissances, de la confiance accordée, de la considération, de l'intégration aux prises de décision stratégiques opérationnelles chacun valorise le collaborateur dans une moindre mesure.

Les émotions positives étant contagieuses ce personnel satisfait et vivant une expérience professionnelle optimale saura transmettre et diffuser cette même énergie en salle. Les clients pourront alors relever un service irréprochable en salle les laissant admiratifs ou voir leur stress dissiper par un personnel aux petits soins les accompagnant à chaque étape de ce voyage.

2. Le design expérientiel culinaire est une valeur ajoutée à l'expérience gastronomique unique.

Nous considérant comme des acteurs sur scène, il n'est pas rare pour les clients de comparer le chef à un artiste s'exerçant sur une toile. En effet, si le chef interrogé trouve ce comparatif quelque peu prétentieux, plusieurs clients s'accordent à dire que « la gastronomie fait partie de l'art culinaire, qu'il s'agit d'un moyen de s'exprimer comme l'art. »

Tel un musée une salle de restaurant diffuse une atmosphère qui peut conditionner l'expérience gastronomique dans son ensemble. Un client m'avoue avoir été à Collonges au Mont d'or, dans le restaurant de Paul Bocuse (aujourd'hui deux

étoiles) et se promet de ne plus jamais y retourner, l'établissement ayant perdu son âme avec la mort de son chef.

C'est ainsi, qu'un restaurant gastronomique, grâce à l'atmosphère des lieux, au choix des arts de la table ou du décorum de la salle peut raconter une histoire, celle de sa cuisine. Cette histoire est d'autant plus importante à transmettre et raconter lorsqu'il s'agit d'engagements écologiques de la part du chef.

Cette théâtralisation des lieux est encore une fois rendue possible par le personnel de la salle qui contera l'histoire de l'assiette. Il est en effet certain que les clients ne voient pas forcément tout ce qui est mis en place pour que ce mélange soit parfait entre les arts de la table, le décorum, le personnel de salle et les assiettes du chef. Pourtant si le bon dosage est trouvé, comme s'accorde à dire le premier professionnel que nous avons interrogé l'expérience gastronomique pourra être assurée.

3. La personnalisation de l'expérience gastronomique par la relation client participe à la rendre unique.

La personnalisation de l'expérience est un sujet qui passionne les foules et pas uniquement dans le domaine de la gastronomie. Toutefois, la personnalisation dans l'offre culinaire est perçue d'une seule et même manière par les professionnels du secteur comme par les clients gastronomes.

Les professionnels se sont accordés à définir la personnalisation de l'expérience gastronomique comme le fait de s'adapter de faire preuve de souplesse envers chaque client et d'être toujours plus créatif pour leur proposer un service sur mesure. Les clients sont du même fait au vu de cette définition mais un détail est à ajouter : « il ne suffit pas de retirer un ingrédient pour que le plat soit personnalisé » (client 5) Selon la clientèle, cette prise en compte des régimes alimentaires et intolérances ou autres sont évidente pour certains si elle participe à l'expérience culinaire mais aberrante pour d'autres qui estiment que ce n'est pas au chef d'adapter sa cuisine mais au client de choisir différemment le restaurant.

Il est toutefois, une personne qui pourrait réconcilier professionnels et clients gastronomes sur la personnalisation de l'expérience : le personnel de salle. En effet, cette personne (Maître d'Hôtel / Assitant Maître d'Hôtel ou encore chef de rang) impact l'expérience gastronomique du client au moins autant que la cuisine du chef. Il en est même qui disent que qu' « un personnel avenant pourrait les faire revenir ». Une bonne relation établie entre un maitre d'hôtel et son client comble aux yeux de ce dernier un besoin de reconnaissance.

Les restaurants gastronomiques qui mettent l'accent sur l'humain lors de l'expérience gastronomique ont pour mission d'éduquer leur client par la découverte de nouvelles saveurs, de nouvelles associations voir de nouvelles techniques. L'humain permet souvent à éduquer leurs clients sur les produits, les techniques de cuisine et les origines des plats. Cela permet aux convives de mieux comprendre ce qu'ils dégustent. En effet, pour certains la relation client qui représente « L'ADN du restaurant » permet une « bonne réputation ».

En plaçant l'humain au centre de l'expérience gastronomique, les restaurants visent à créer des moments uniques et inoubliables pour leurs clients, en mettant l'accent sur la satisfaction personnelle et l'engagement émotionnel. Cette approche peut varier d'un établissement à l'autre, mais elle représente une tendance importante dans le monde de la restauration.



À la fin de chaque entretien, les personnes interviewées et moi-même avons fait un rapide bilan de l'entretien passé faisant le point sur les éléments cités : chaque personne ayant répondu à cette question a affirmé que les thèmes abordés lors de cet entretien représentaient pour eux clients comme professionnels les facteurs essentiels d'une expérience gastronomique unique. Ce après quoi nous avons évoqué le Guide Michelin et ses critères d'attribution pour la première étoile. Ces mêmes personnes ont répondu par la positive au fait que les critères évoqués lors de cet entretien était sans nul doute ceux sur lesquels le guide rouge se basait pour attribuer ne serait-ce que la première étoile. Ainsi, nous pouvons dire que la pensée

commune des personnes interrogées est que l'expérience gastronomique unique permet d'atteindre l'étoile Michelin.

Chapitre 3 – Recommandations managériales, préconisations et retour sur la mission de stage

Étant dans le secteur du service et ayant effectuées les missions uniquement en salle l'ensemble de mes recommandations managériales et les préconisations porteront sur le contact client, le service, etc.

J'ai pu penser quelques actions parfois seule ou en accord avec mes chefs de service mais jamais appliquées sans leur consentement. Certaines de ces actions ont été avortées, manque de budget, de financement, de temps ou bien changement stratégique de la part des responsables de service.

1. Les actions mises en place et retombées

Lors de notre stage nous avons eu le temps d'étudier les différentes possibilités d'actions à mettre en place de voir le budget qui pourrait nous être alloué et aussi et surtout la disponibilité des équipes à prendre part aux actions.

1.1. La relation client et la personnalisation de l'offre gastronomique

L'une des composantes de l'expérience gastronomique unique qui a été de nombreuses fois citées lors des lecteurs scientifiques et plus encore lors des entretiens à l'approche de la relation client ou de l'émotion durant l'expérience gastronomique fut l'accueil.

1.1.1. *L'accueil maîtrisée*

Lors des différentes lectures scientifiques que nous avons pu faire, notamment Dubarry, tous s'accordent à dire que l'accueil est la phase essentielle dans la relation client. C'est en effet le premier contact que le client aura avec une personne de l'établissement (sans compter les prises de réservations au téléphone ou via le site internet). C'est pourquoi au lendemain de la perte de l'étoile et de la réunion d'actions entre les différents chefs de service il a été décidé qu'une seule personne aura la charge de l'accueil des clients à l'entrée de l'établissement : cette personne, ce fut moi. Parfois accompagnée de Mikael Lehours, le Chef Concierge Clé d'or ou

bien Thomas Chalet, le directeur de l'établissement. Les clients ont souvent le sentiment d'être accueillis tels des ambassadeurs.

Cette organisation eu deux effets directs :

- Il y a eu un retour immédiat au niveau de la satisfaction client sur l'accueil avec beaucoup de commentaires positifs. Les clients ne sont donc pas laissés livrés à eux-mêmes devant la réception. La réception ne sort de l'office pour accompagner les clients. Il y a un réel accompagnement.
- Les clients pris en charge dès leur arrivée cela me permet donner un tempo au service : en effet si trop d'arrivées en même temps je vais orienter sur un apéritif dans le jardin où au contraire si le service est long à démarrer je vais orienter directement les clients à table. Ceci permet donc de fluidifier le service. De plus, cela me permet aussi de traiter de toutes les questions administratives avec le client types coffrets, invitations etc. pour qu'ils puissent garder la relation la plus saine possible avec le personnel en salle.

1.1.2. Un service moins long et rythmé

Nous avons une application Medalia qui recense l'ensemble des commentaires laissé sur les différentes plateformes concernant l'hôtel ou le restaurant et nous informe dès qu'un commentaire n'est pas au niveau de satisfaction requis. Depuis mon arrivée en février 2023, un commentaire revenait souvent « service trop long », « 3 H 30 pour un repas en 4 étapes ce n'est pas possible ». De plus, beaucoup de clients hébergés avec des enfants en bas âge remontaient en chambre avant la fin du repas afin de coucher les enfants et nous devions monter les desserts en chambre. Ceci crée de la manutention en plus, une perte de temps sur le service considérable (car c'est l'équipe de salle qui assure le service en chambre) et bien évidemment une insatisfaction de la part du client. Bien que ce commentaire revienne assez régulièrement, il était compliqué de trouver une solution, ne savant pas si ces commentaires étaient légitimes et justifiés...

La prise de conscience a été lors d'un seul commentaire fait en personne par le journaliste gastronomique Gilles Pudlowski, lors de sa visite au Castel Marie-Louise

en avril dernier. Celui-ci a trouvé l'assiette excellente mais le service beaucoup trop long ce qui pouvait entacher l'expérience gastronomique et la rendre unique par un service excessivement long... Il trouvait que le service manquait de rythme. Il fallait donc trouver le juste milieu entre un service assez rapide pour que le client ne se lasse pas de l'expérience à table mais pas trop pour qu'il a le temps de prendre conscience de son expérience et que la cuisine puisse réaliser des assiettes à la hauteur de ce qui est souhaité par le chef et attendu par le client. Nous constatons ainsi dans le rapport NPS du mois d'avril beaucoup de commentaires négatifs sur la lenteur du service (commentaires en rouge) faisant stagner la note NPS à 4,8 pour le mois d'avril.

Figure 7 – Point Qualité du mois d'Avril

LA RESTAURATION (suite)		
16/04/2023	22	9 Le cadre est splendide. Le restaurant est délicieux.
		... Nous avons signalé la lenteur du service du vin lors du dîner. Aucun apéritif ne nous a été proposé. Par conséquent nous avons demandé la carte des vins qui nous a été remise tardivement, tout comme la prise de notre commande.
16/04/2023	20	6 Nous avons dégusté les amuses bouche et l'entrée sans vin.
		Très agréable séjour au Castel Marie Louise. Idéalement situé, un personnel souriant et attentionné, une délicieuse cuisine ont fait de notre séjour un magnifique souvenir
10/04/2023	38	10 en famille.
		Remarquable comme toujours...
10/04/2023	26	10 Accueil, Table exceptionnelle, service : Tout était parfait !
		Malheureusement le service au restaurant ce soir de Pâques a été trop lent Et n ai pas attendue mon dessert d anniversaire
10/04/2023	18	10 C est dommage
		Séjour très agréable, le personnel est très accueillant, très dévoué. L.... Un bémol la seule offre d'un restaurant gastronomique .. dont le service est très long...dommage que ne puisse coexister une formule plus simple .. Merci à
10/04/2023	39	10 tous, bravo pour vos services, nous reviendrons vite. N
06/04/2023	27	9 séjour agréable avec une excellente restauration

Source : Rapport interne

De ce fait j'ai pu observer les équipes sur plusieurs services. Il y avait en effet aucune logique dans leur réclamation de plats et autres pour la cuisine, le client étant arrivé en premier pouvait passer en dernier lors de certaines réclames et inversement, certains clients se demandant pour que voisin avait été servi avant... De plus, il n'y avait aucun suivi de leur bons ne sachant pas à quelle heure telle étape avait été réclamée. Nous avons donc fait des services test ou les heures de

réclame et les heures d'arrivées en salle étaient notées pour chaque poste et chaque client. Cela nous a ainsi permis de définir un temps moyen de dégustation d'un plat et de mettre en place un rythme de réclame plus confortable pour la cuisine qui peut organiser son service et pour la salle qui tel un ballet a mis du rythme. Le résultat a été immédiat le mois suivant lors du rapport NPS qui a augmenté de 2% (soit 4,9).

Figure 8 – Rapport Qualité du mois de mai

LA RESTAURATION		
16/05/2023	10	10 : Un accueil très chaleureux, un personnel aux petits soins, une chambre magnifique avec vue sur mer. Le restaurant gastronomique est de grande qualité. Séjour merveilleux. 10 : Nous recommandons fortement cet hôtel.
21/05/2023	10	10 : très très bon accueil, le cadre excellent, le restaurant gastro formidable, la chambre très propre, bref un agréable séjour de trois jours, que une envie de revenir, merci à l'ensemble du personnel
22/05/2023	7	10 : Endroit charmant. Personnel prévenant. Restaurant niveau 1* Michelin 10 : Bons souvenirs.
26/05/2023	27	10 : Séjour de 2 nuits extrêmement agréable Tout était parfait, du confort de la chambre au repas gastronomique délicieux en passant par l'accès au Spa de l'hôtel Royal. Tout le personnel très professionnel et sympathique, petit-déjeuner parfait Bref je reviendrai avec grand plaisir
27/05/2023	18	8 : Dommage que le menu 4 ou 5 temps soit juste composé d'un choix de plat, je n'ai pas eu de chance n'aimant ni les asperges ni les artichauts, ni le maquereau.
29/05/2023	10	10 : Demande de glace pour la bouteille de champagne pas effectuée
30/05/2023	26	10 : Tout a été parfait, l'amabilité de toute l'équipe, les bons conseils du concierge, les petits déjeuners magnifiques, le dîner au Castel grandiose, et les petites attentions qui nous ont ravis. Un séjour parfait
30/05/2023	16	10 : Nous avons été accueillis par une équipe d'un grand professionnalisme, toujours souriante et à notre écoute. Le temps d'attente entre les plats pour le menu gastronomique était excessivement long. Cela gâche le moment.
31/05/2023	24	7 : Personnel très agréable ! Bravo 7 : Dîner excellent...

Source : Rapport interne

1.2. La théâtralisation de l'offre gastronomique remise à jour

1.2.1. *Le grooming uniformisé*

Il est un point qui a toujours été au Castel Marie-louise : l'établissement blanchit et le personnel se fournit en costume. Ceci signifie qu'il y a autant de modèle de costume, de robe ou parfois même de couleur que de personnes en salle... Ce n'est donc plus un ballet qui se joue à l'unisson mais un carnaval de couleurs. C'est

pourquoi, lorsqu'il m'a été donné la possibilité d'agir à ce niveau j'ai tout d'abord opté pour un modèle de costume noir deux pièces chez Devred pour les hommes et un costume noir deux pièces également chez Lusini pour les femmes. Au-delà du budget qui a vite coïncé : nos chiffres n'étaient pas exceptionnels, l'équipe de saisonnier arrivant il aurait fallu deux costumes par personne pour une équipe de dix collaborateurs... De plus faisant parti du Groupe Barrière nous devons nous conformer à leurs standards avant de pouvoir imposer les notre comme chaque membre Relais & Châteaux le fait. L'élégance Barrière prévoit qu'on ne peut imposer la tenue du personnel dès lors que celle-ci est soignée et propre.

Nous avons donc consulté les équipes pour nous mettre d'accord et partir sur la couleur noire pour l'ensemble de la maison avec des chemises blanche. La seule alternative possible est pour les dames avec une robe noire. Il fallait toutefois un accessoire qui indiquerait que nous faisons tous partie de la même couleur c'est pourquoi j'ai investi dans des carrés de soie pour Mesdames et des cravates pour Messieurs à la couleur du Castel Marie-Louise (Lit de vin).

1.2.2. Quand l'hospitalité s'unit à l'art

Il est une chose singulière et commune à la fois au Groupe Barrière et aux membres Relais & Châteaux c'est leur amour pour l'art et la culture. Nous connaissons l'engagement de la Société Lucien Barrière et son messéant pour les réalisateurs et, producteurs qui souhaitent se lancer dans le 7^{ème} art. Il en est de même pour l'association Relais & Châteaux mais pour un autre art : celui de la peine, de la sculpture, celui qui ne fait pas de bruit, celui que l'on expose et que l'on admire. C'est pourquoi je trouvais intéressant de faire de même au Castel Marie-Louise mais à moindre mesure.

Nous souhaitions changer les arts de la table ces derniers ne correspondant pas à l'image du chef, à ses assiettes, sa cuisine, ne correspondant pas à l'innovation et la modernité. C'est pourquoi, j'ai souhaité tout comme le chef travailler avec des artisans locaux pour mettre en valeur nos tables.

La première collaboration fut avec KER GLASS un artisan verrier de Guérande avec lequel collaborait déjà pour des assiettes. J'ai donc pris contact avec l'entreprise

nous avons échanger sur le diamètre, la forme et les couleurs à donner à l'objet. La période de création de recette a duré un mois. Jacques et Didier travaillent le verre tiré et non le verre soufflé il y a donc une recette à trouver relative au dosage de poudre de verre à insérer dans celui-ci, à la température et four et au temps de cuisson. Après de nombreux essais et de nombreux mails échangés. Les artisans nous ont proposé cet exemplaire. Malgré l'aval du chef et sa collaboration sur ce sujet, le lancement de la production des bougeoirs pour le restaurant a été avortée.

Figure 9 – Photophore Ker Glass



Source : photo personnelle

Il est toute fois une collaboration qui a abouti : celle avec Atelier JHD un producteur de couteaux en bois de morta (le chêne des marais 5 fois millénaire) pour la confection de couteau à viande destinés aux clients. Chef Coirier souhaitait un couteau à viande unique que nous pourrions proposer aux clients tel un outil dont ils se serviraient pour leur expérience gastronomique. Après quelques recherches sur l'entreprise nous sommes entrés en contact avec la société : au début de l'entretien la collaboration n'est pas gagnée. Le responsable refuse de travailler avec les restaurants de peur que son image de marque ne soit entachée. En effet, il craint qu'une utilisation quotidienne des couteaux et surtout un mauvais entretien de la part de nos équipes provoquent une usure anormalement rapide des couteaux. Cela lui reviendra trop cher de l'entretenir pour nous quotidiennement à la différence d'une fois par ans pour les particuliers. Après, plusieurs échanges et

une relace sans réponse de sa part, Jean Henri Pagnon fondateur de la marque déposée me contact et me propose cet échantillon. C'est alors que commence une collaboration entre M. Pagnon et chef sur la réalisation du couteau qui résistera le mieux aux services et qui correspondra à la cuisine du chef.

Figure 10 – Couteau de Morta



Source : document interne

2. Les actions à mettre en place

2.1. La relation client et la personnalisation de l'offre gastronomique

2.1.1. *Mise en place d'un cardex pour le restaurant*

Lors de ces derniers mois j'ai pu constater qu'au Castle Marie-Louise nous avons plusieurs clients habitués avec des demande de personnalisation de leur séjours (lorsque ce sont des clients hébergés) ou de leur moment parmi nous. Nous savons qu'il est difficile de recruter dans notre secteur et que les équipes sont aujourd'hui principalement composée de saisonniers. Ainsi, lorsqu'il y a des clients habitués, pour ces derniers, leur expérience client recommencer tous les 6 mois : devoir se présenter, demander le vin habituel ou la boisson servie d'une manière, les intolérances o les allergies les préférences des uns et des autres. C'est autant d'informations que nous pourrions collecter dan un cardex (en document partagé) pour la salle et la cuisine afin d'anticiper la venue des clients. En effet, lorsque nous mettons à jour nos plans de salle à J-2 ou J-3 nous pourrions aisément voir si des clients habitués sont là et faire des commandes en conséquence si besoin ou préparer une petite attention pour leur venue. Cette personnalisation de l'offre renforce le sentiment d'appartenance des clients.

2.1.2. Des menus sur mesure anticipés

La réalisation du Cardex au restaurant pourrait nous aider à réaliser de telles demandes. Il n'est pas rare un service où les tables avec les intolérances, les allergies bénignes et les allergies mortelles se succèdent. Chef Coirier proposant un menu unique il est parfois compliqué pour certains de nos hôtes de trouver le bonheur dans notre carte. C'est pourquoi, nous pourrions avoir une carte sur laquelle sont proposés à chaque fois une entrée, un plat et un dessert pour des régimes alimentaires différents (intolérance au gluten, intolérance au lactose, véganisme etc.) Ce menu pourrait comme le menu présenté à la carte, évoluer tous les 15 jours selon la saisonnalité des produits proposés. Travailler le légume en pièce principale dans l'assiette est un partie prix et presque un second métier, Alain Passard, ne dira pas le contraire ; toutefois cela permettrait à nos clients de se sentir prix en considération et attendus une fois de plus.

2.2. La théâtralisation de l'offre gastronomique

2.2.1. Entre storytelling et biodynamie

Il est une tendance depuis maintenant quelques années : la biodynamie. Bien plus qu'une tendance ou un mode de consommation, il s'agit d'un mode de vie. Ce mode de vie, le Chef Coirier l'a adopté dans sa cuisine se fournissant auprès de producteurs (maraichers, cueilleurs d'algues, paludiers, etc.) locaux et respectueux de l'environnement, des marées. Il respecte ainsi les saisons, la nature guidant sa cuisine et ses inspirations. Nous pourrions pousser ceci jusqu'à a carte des vins et proposer toute une sélection en biodynamie avec une carte explicative de la biodynamie : les différents vins en biodynamie. Nous pourrions proposer ceci en accord avec des vins locaux et prospecter pour des producteurs locaux en biodynamie. Il est une donnée à prendre en compte : nous faisons partie du groupe Barrière alors faire entrer une nouvelle référence dans ASTORE (notre centrale de produits référencés groupe) prendra sûrement quelques pages de justifications et quelques semaines de délai le temps que cette demande passe en commission.

2.2.2. Agir sur la communication

L'âge du Chef surprendre parfois lorsque les clients nous le demande, beaucoup de talent et très jeune. Il serait donc intéressant de jouer sur cette donnée et cette allure sympathique pour créer une communauté autour de lui. Bien que sa communauté soit déjà assez importante sur les réseaux sociaux (10 k) cela ne suffit pas il faut entretenir ce contact avec eux et le rendre plus accessible car encore peu connu du grand public à l'extérieur de La Baule.

Nous pourrions faire un format de vidéo comme celle actuellement réalisée pour les équipes de l'Hôtel Hermitage : présentation du chef dans la cuisine avec présentation du reste de l'équipe en cuisine et pourquoi pas en salle. Cette vidéo serait postée sur les pages Instagram du Castel Marie-Louise et du Chef pour davantage de visibilité qu'une story. Le live action est un format qui plait aussi beaucoup : une vidéo de quelques secondes sur la préparation d'un poisson ou la découpe d'une pièce de viande : « Des petites astuces de chef » à transmettre. Cela pourrait créer un lien et un échange entre le chef et sa communauté la poussant à venir le rencontrer.

Nous pourrions également réaliser des vidéos au sein des différents fournisseurs et producteurs locaux (Le Jardin d'Aliwenn, Jean-Marie Pedron, les marais salants etc.) ce qui permettrait de leur donner de la visibilité s'il n'en n'ont pas et aussi de montrer à la clientèle du Castel Marie Louise que nous travaillons du local et du frais. Ce serait également un moyen de mettre en avant la région et le tourisme Baulois.

2.2.3. Réaliser une prise de congé réussi

Dubarry le dit, la prise de congé est la clé de la relation car c'est la dernière impression que nous laisserons aux clients.

Il y a encore quelques temps nous offrions à chaque client une boîte avec des madeleines réalisées par le chef, une sorte de petit souvenir du Castel Marie-Louise, pour penser à nous le lendemain matin. Trop de madeleines restant en fin de service, donc trop de clients repartant sans Chef a fait le choix d'arrêter cette

démarche dans un souci d'économie et d'écologie. Il serait toutefois plaisant pour les clients de remettre cette pratique en marche, si ce n'est pas avec des madeleines alors avec un substitut.

Lors des entretiens un phénomène est revenu plusieurs fois marquants les clients : le fait de repartir avec le menus daté et signé par le chef. C'est une trace qui reste d'un moment passé, qui fut finalement unique. A l'heure actuelle nous faisons cette démarche uniquement à la demande du client. Nous pourrions le mettre en place de façon systématique sur un format de menu A3 associant les boissons (des accords mets et vins, notamment).

Toujours dans cette optique de cadeau de départ nous pourrions offrir à chaque client non hébergé un sachet de fleur de sel. Ce présent est quelque chose qui pourrait durer dans le temps et sur lequel les clients se dirait « *Tiens, le Castel Marie-Louise* », une manière de marquer les esprits bien après le vécu de l'expérience gastronomique. C'est peut-être à ce moment-là que nous nous dirions qu'elle est unique. Ce présent serait aussi un clin d'œil au Guide Michelin pour lequel, le chef Coirier a fait un article sur son utilisation du sel de Guérande dans sa cuisine. Ce serait comme avoir la cuisine du chef à la maison.



Ma mission de stage principal m'a permis de découvrir la région et ses artisans locaux, d'aller à leur rencontrer pour travailler ensemble, pour un projet commun : celui de mettre leur œuvre au service du chef et aux yeux de notre clientèle. Bien que certains ait été plus réticents que d'autres les actions menées sont toujours en place et suivent leur cours (à l'exception d'une seule). S'agissant des actions à mener nous sommes en projet avec le Chef et le reste de l'équipe de restauration avec de budgétiser et de considérer les propositions.

Conclusion partie 3

Les attentes des clients gastronomiques ou du moins des clients qui se rendent dans un restaurant gastronomique sont spécifiques et inhérentes à ce type d'établissement. Il y a depuis, tout un imaginaire que l'on se fait du restaurant gastronomique avec la grande bâtisse, les belles assiettes, les beaux verres, tout le monde en costume et le ballet des maîtres d'hôtels qui se joue devant nous. Les exigences peuvent être parfois assez haute. C'est pourquoi les professionnels doivent être à l'écoute de cette clientèle, pour ainsi personnaliser leur offre gastronomique et qu'il se sentent dans l'établissement comme chez eux.

Tout ceci contribue à rendre cette expérience gastronomique unique aux yeux du client et comme nous le savons, les inspecteurs du Guide Michelin, prônent le fait de se mettre à la place du client, d'être quelqu'un d'ordinaire. Il est bien sûr évident que le critère principal du Guide rouge reste l'assiette, la technique du chef, sa créativité ou encore la mise en avant des terroirs. Nous pouvons donc mettre en évidence le lien entre m'expérience gastronomique unique et l'attribution d'une étoile Michelin.

La réattribution de l'étoile Michelin étant l'objectif du Castel Marie Louise des moyens ont été pensé pour cela. Ayant fait mon stage en tant qu'Assistant Responsable Restauration, mon domaine de compétence ne se trouve pas en cuisine j'ai concentré mes pistes d'amélioration se sont orientée sur des recommandations managériales, marketing et de communication.

Conclusion générale

La gastronomie est un art, une science passionnante, mais à la fois complexe. Où se mêlent émotions, sensations, découverte, plaisir, surprise. Le choix qui s'offre à la clientèle gastronome est toujours plus grand. C'est pourquoi celle-ci devient plus difficile à attirer, à convaincre, à garder : nous sommes face à une clientèle volatile même dans l'univers du luxe. Pour ainsi survivre, les établissements de la haute gastronomie. Pour faire face à la concurrence accrue sur le secteur : ils doivent innover, se réinventer, penser à la « Nouvelle cuisine », 50 ans plus tard.

Les professionnels de la haute gastronomie, les chefs, les directeurs de salle, les responsables de restaurants et tout le reste du personnel collaborent aujourd'hui pour proposer des services d'exception, unique mais une prise de conscience a été entamée pour faire table rase du passé et innover à nouveau.

La littérature scientifique que nous avons étudié en première partie de ce mémoire nous ont permis donner réponse à notre question de départ : comment une expérience gastronomique unique est vectrice de satisfaction client ? L'enchantement de celui-ci, la personnalisation de l'offre gastronomique qui lui est présentée, l'éveil de ces sens, le surprendre par un spectacle auquel il participe, etc.

Il relève alors de l'évidence pour ces acteurs de la haute gastronomie de se pencher sur ces facteurs contribuant à la satisfaction du client, la réputation de l'établissement, sa prospérité et la continuité de son talent, qui sont finalement autant de critères pris en compte par le guide rouge pour la remise de ses récompenses. Ce postulat, nous a guidé à définir en accord avec l'entreprise et la mission de stage confiée la problématique de ce mémoire : **Comment traduit-on une expérience gastronomique unique pour atteindre l'étoile Michelin ?**

Pour répondre à cette problématique des hypothèses ont été émises en adéquation avec l'étude de terrain réalisée sur le resort Barrière de La Baule et plus principalement dans le Restaurant gastronomique Relais & châteaux : Le Castel Marie-Louise.

Le Castel Marie-Louise n'a plus de réputation à faire, implanté depuis les années 30, son parc est le lieu de repos des Baulois, le coin de verdure des Parisiens et une des plus belles tables de la côte. Partagé entre les standards du Groupe unique est double, tant pour l'hôtel que pour la table gastronomique.

C'est pourquoi à la suite de la cérémonie de remise des étoiles début mars, une tourant dans l'organisation du service de restauration a été pris : se poser les questions sur le fonctionnement, l'organisation de celui-ci et les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à retrouver cette étoile au Castel Marie-Louise, sous un nouveau nom, celui du Chef Jérémy Coirier.

Chef Coirier ayant des éléments de réponses pour la non-attribution de l'étoile Michelin, nous avons pu orienter nos travaux sur ces premiers. Telle fut donc ma mission de stage : fournir des éléments, des moyens, des pistes d'amélioration permettant de faire vivre une expérience gastronomique unique au client.

L'étude de terrain menée nous a permis de mettre en évidence que l'un des principaux aspects de l'expérience gastronomique unique est certes l'assiette du chef, le plaisir du palais mais aussi l'accueil, la bienveillance du personnel et des équipes autour. Il s'agit finalement d'un tout, auquel l'établissement n'avait pas pensé ou n'avait pas pris en compte. En effet, depuis peu le chef est enfin conscient que le travail sur son assiette et de l'obtention d'une expérience unique ne s'arrête pas au moment où la pose sur le plateau au passe et l'envoi en salle mais bien après. Il est aujourd'hui conscient d'une difficulté de service pour certains plats, d'un temps de cuisson ou de préparation trop long ; cette nouvelle stratégie a de fait permis au chef et ses équipes en salle et en cuisine de réajuster l'expérience gastronomie, d'innover, de se remettre en question.

Certaines des actions ont pu être mises en place car il s'agissait d'actions managériales dont le seul budget était le temps de communication entre les équipes, de formation et de réflexion pour améliorer ces points. D'autres actions ont été avortées ne correspondant plus à la ligne directrice que le Chef souhaitait donner à l'expérience gastronomique au Castel Marie-Louise et enfin certaines

actions sont en cours d'action ou vont être soumises à la direction pour évaluer les couts et les retombées de celle-ci.

Il est amusant de constater à quel point, tout peut être mis en œuvre par certains professionnels du secteur pour recevoir une distinction du Guide Michelin, voir juste être connu de celui-ci avant d'être reconnu ; alors que d'autres ont rendu leurs étoiles comme on rendrait les armes pour mettre fin à une guerre. Une guerre a été déclenchée dans le milieu de la critique gastronomique au début des années 2000 à la suite du décès tragique du chef triplement étoilé Bernard Loiseau à la suite d'un abaissement de sa note au Gault et Millau quelques jours auparavant. Le monde de la gastronomie a alors commencé à faire tomber le voile sur cette pression qui court sur les épaules de chaque chef distingué. (Hugol-Gential et Michon, 2020, p. 36)

Bibliographie

BATAT Wided, 2022, *Marketing expérientiel culinaire : le bien-être du consommateur par le plaisir alimentaire*, Paris, Ellipses, (Marketing), 464 p.

BATAT Wided et FROCHOT Isabelle, *Marketing expérientiel : Comment concevoir et stimuler l'expérience client*, Paris, Editions Dunod, 153 p.

BATAT Wided, 2017, *Luxe et expérience*, Paris, Dunod, 248p.

BAYET-ROBERT Philomène, STENGEL Kilien, 2020, *Le marketing culinaire et alimentaire face aux défis du XXI^e siècle (Questions alimentaires et gastronomiques)*, Editions Le Harmattan, 166 p.

BÉDU Véronique, LE CLECH Pascale, DADIAN Eric, 2020, *Expérience Client*, Paris, Edition Eyrolls, 211 p.

BESSOT BALLOT Barbara et LE MEUR ANNAÏG, 2021, *Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du Règlement par la Commission des affaires économiques sur l'organisation et les enjeux de la gastronomie et de ses filières*, France, Assemblée nationale.

BOUVARD Philippe, 2001, *Histoire d'une famille : Le roman du groupe Barrière*, Paris, Le Cherche-Midi, (Beaux Livres), 95 p.

BRÉGEON DE SAINT QUENTIN Virginie, LEMERCIER Brian, 2019, *Le grand Livre du marketing culinaire*. Malakoff, Dunod, 348 p.

BRÉGEON LALANNE DE SAINT-QUENTIN, Virginie. *Un mix-design expérientiel – culinarité au service du ravissement du consommateur*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Rennes : Université de Rennes 1, 2017, 567 p.

DUBARRY Alexandre, 2013, *L'enchantement du client*, Paris, Zen Business, 304 p.

DUMAS Catherine, 2008, *Les arts culinaires : patrimoine culturel de la France*, France, Sénat.

FILSER Marc, 2002, « Le Marketing de la production d'expériences : statut théorique et implications managériales », *Décisions Marketing*, n°28, octobre-décembre, p. 13 -22.

GAULT Henri, MILLAU Christian, LAMBERT Gilles, 1977, *Gault et Millause mettent à table*, Paris, (J'ai lu), 218 p.

HUGOL-GENTIAL et MICHON David, 2020, « Perdre ou renoncer aux étoiles : analyse des discours médiatiques et paroles de chefs à l'ère de la transparence », *Puf*, n° 206, p. 35 à 49.

KARPIK Lucien, 2000, « Le Guide rouge Michelin ». *Les professionnels du marché*. Vol. 42, n°3, p. 368-389.

NAULIN Sidonie, 2020, « 2. La gastronomie, un nouvel objet de politiques publiques ? », dans Eve FOUILLEUX et Laura MICHEL (ed), *Quand l'alimentation se fait politique*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, p. 65-81.

Poullennec Gwendal, 2011, « Le Guide Michelin : une référence mondiale de la gastronomie locale », *Le journal de l'école de Paris du management*, n°89, 37-42 p.

RIOU Nicolas, 2016, *Le Consommateur Digital : Les Nouvelles Approches Pour Le Séduire*, Paris : Eyrolles, 203 p.

ROEDERER Claire, 2012, *Marketing et Consommation Expérientiels*, Cormelles-le-Royal : éditions EMS Management & Société, 271 p.

TOINARD Philippe, 2019, *M, le Grand Livre du Guide Michelin*, Michelin Travel Partner, (Gm Thématiques), 383 p.

TRUPHEME Stéphane, 2021, *L'Inbound Marketing*, Dunod, (Marketing / Communication), 224 p.

VITAUX Jean, 2007, *La gastronomie*. Paris, Presses Universitaires de France, (Que sais-je ?), 128 p.

VITAUX Jean. *Le dessous des plats. Chroniques gourmandes*. Paris : P.U.F, 2013, 240 p.

Annexes

Table des annexes

Annexe A – Le lieux Barrière	151
Annexe B – Guide d’entretiens pour les professionnels de la gastronomie.....	152
Annexe C – Guide d’entretien pour les clients de la gastronomie	156
Annexe D – Retranscription Professionnel 1	160
Annexe E – Retranscription Professionnel 2	175
Annexe F – Retranscription Professionnel 3	188
Annexe G – Retranscription Professionnel 4.....	203
Annexe H – Retranscription Professionnel 5.....	214
Annexe I – Retranscription Client 1.....	228
Annexe J – Retranscription Clients 2 et 3	238
Annexe K – Retranscription Client 4.....	253
Annexe L – Retranscription Client 5	263

Annexe A – Le lieux Barrière



Annexe B – Guide d'entretiens pour les professionnels de la gastronomie

Phase 1 : Préface de l'entretien

Bonjour, je me présente, je suis Manon et je suis étudiante en Master 2 Management de l'Hôtellerie et de la Restauration à Toulouse. Dans le cadre de mes études, je réalise un travail de recherche sur l'expérience gastronomique unique et le moyen de parvenir à celle-ci. Je souhaiterais en apprendre davantage sur votre point de vue en tant que professionnel du secteur et sur votre rapport à l'expérience gastronomique. Je vous suggère de répondre aux questions que je vous pose, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Bien que notre entretien soit enregistré, notre échange reste anonyme et les données que nous pourrions échanger confidentielles. L'entretien durera environ 45 minutes et se déroulera selon plusieurs thèmes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Phase 2 : Début de l'entretien

- Pourriez-vous brièvement vous présenter, ainsi que votre parcours professionnel ?
- Comment vous est venue cette vocation ? Peut-on parler d'une vocation ? Qu'est-ce qui vous attirait dans ce métier ? Est-ce que cela est toujours le cas ?
- Qu'aviez-vous envie de changer dans cette profession ?
- Pourriez-vous me présenter vos fonctions actuelles ?
- Pourriez-vous me décrire l'ambiance mise en place dans votre établissement ?
- Quelle image souhaitez-vous diffuser de votre établissement et de vos équipes : de votre offre ?
- Quelle est votre stratégie pour y parvenir ?

Phase 3 : Définition du sujet et du cadre

- À quoi associez-vous la gastronomie ?
- Comment définiriez-vous un restaurant gastronomique ?
 - o Quels sont selon vous les critères pour dire d'un restaurant qu'il est gastronomique ?
- Comment définiriez-vous une expérience gastronomique ?
 - o Possibilité de donner des exemples.
- Quelles sont selon vous les attentes des consommateurs d'aujourd'hui lorsqu'ils vont dans un restaurant gastronomique ?
- Quels sont selon vous les facteurs d'une expérience gastronomique unique / mémorable ?

Phase 4 : Développement de l'interview par thèmes

Thème 1 – L'enchantement du client

- Dans son ouvrage dédié à l'enchantement du client, Alain Dubarry écrit que l'enchantement du client fait appel aux dimensions du rêve et de l'imaginaire., qu'il s'agit d'offrir à son client une prestation sur mesure, de l'étonner, lui donner plus que ce à quoi il s'attend, d'animer la prestation, d'apporter un supplément d'âme à celle-ci, d'enrichir ses connaissances et enfin d'enrichir son client tout en s'enrichissant soit même. Que pensez-vous de cet art de vendre ?
- À quels outils, quelles méthodes avez-vous recourt pour enchantez vos clients ?
- Qu'est-ce que selon vous vos clients apprécient dans vos méthodes ?
- Quelles sensations ou émotions souhaitez-vous révéler chez vos clients ?
- Comment savez-vous que ça a fonctionné ? Quelles sont les retombées ?
- Quel est le souvenir le plus mémorable rapport à une belle réussite d'enchantement de client ? Idem, rapport à un échec ? Quelle leçon en avez-vous tiré ?
- Que ressentez-vous lorsque vous avez réussi à enchantez un client ?
- Dans le milieu du luxe, de la haute gastronomie, vos équipes peuvent être confrontées à des demandes rocambolesques de la part de clients, ou bien où un rapport de force s'installe, comment faites-vous face à ces situations ?
- Comment conseillez-vous vos équipes sur ce type de comportement, de clients ?
- Quels sont les moyens utilisez dans votre entreprise pour rendre vos équipes efficaces en matière d'enchantement ?
- Qu'est-ce que, selon vous, vos collaborateurs apprécient dans vos méthodes ? Comment enchantez-vous vos collaborateurs ?
- Si je vous dis que les trois éléments de la création d'une émotion culinaire sont le respect du terroir, la maîtrise de l'art culinaire par le chef et la création de nouvelle recette, qu'en pensez-vous ?

Thème 2 – Création de valeur et théâtralisation de l'offre

La théâtralisation d'un restaurant gastronomique est l'harmonie entre le décor et les acteurs qui se joue devant vous, clients.

- Il y a tout un thème de mes recherches qui est dédié à la théâtralisation de l'offre : pensez-vous que cela a un impact sur la mémorabilité de l'expérience gastronomique unique pour les clients ?
- Comment grâce à vos fonctions parvenez-vous à théâtraliser l'offre gastronomique du restaurant ? (Mise en avant de l'histoire du chef, ses inspirations etc.)

- Quel est votre budget pour la théâtralisation de l'offre gastronomique ? A quelle fréquence investissez-vous économiquement dans la théâtralisation ?

Thème 3 – La personnalisation de l'offre gastronomique

- Selon, vous dans un restaurant gastronomique en quoi consiste la personnalisation de l'offre ? Qu'elle est sa finalité pour l'établissement, le chef est l'équipe ? Et quelle est sa finalité pour le client ?
- De quelle manière personnalisez-vous le service dans les restaurants de vos établissements ?
- Parmi vos établissements, il y en a un gastronomique, Le Castel Marie-Louise, la personnalisation de l'offre et du service est-elle selon vous davantage poussé ? Pour quelle raison ? De quelle manière si oui ?
- Comment définiriez-vous la relation client ?
- Selon vous qu'est-ce qu'une bonne gestion de la relation client ? Que permet la relation client ? Quel en est le résultat pour l'entreprise ?
- À quelle étape de l'expérience gastronomique pensez-vous que la relation client est la plus importante, la plus décisive pour laisser une marque dans l'esprit des consommateurs ? Avant l'acte de consommation, pendant ou bien après ?
- En quoi les outils numériques permettent-ils de personnaliser l'expérience gastronomique aujourd'hui ?

Phase 5 : Clôture de l'entretien – Le rapport au Guide Michelin

- Pensez-vous que les différents thèmes comme l'enchantement du client, la théâtralisation de l'offre et la personnalisation de celle-ci notamment grâce à la relation client participent à rendre une expérience gastronomique unique ou mémorable ?
- Comment par vos fonctions pouvez-vous immortaliser cette expérience pour les consommateurs gastronomes, la rendre unique ? Quels sont les moyens auxquels vous avez recours ?
- Quelle connaissance avez-vous du guide Michelin ?
 - o Que représente le guide Michelin pour vous ?
- Pensez-vous que tous les éléments que nous venons d'évoquer concourent à l'attribution d'une étoile Michelin ?
- Alors ainsi pouvons-nous prétendre qu'une expérience gastronomique unique participe à l'obtention de l'étoile Michelin ?
- Selon vous, quels critères devraient prendre en compte les critiques anonymes du guide Michelin ?

Remerciements

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps et de votre sincérité dans les réponses apportées. Avez-vous des questions ou un mot à nous transmettre avant de conclure cet entretien ?

Annexe C – Guide d'entretien pour les clients de la gastronomie

Phase 1 : Préface de l'entretien

Bonjour, je me présente, je suis Manon et je suis étudiante en Master 2 Management de l'Hôtellerie et de la Restauration à Toulouse. Dans le cadre de mes études, je réalise un travail de recherche sur l'expérience gastronomique unique et le moyen de parvenir à celle-ci. Je souhaiterais en apprendre davantage sur votre point de vue en tant que client gourmet et gastronome, habitué des grandes tables et sur votre rapport à l'expérience gastronomique unique. Je vous suggère de répondre aux questions que je vous pose, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Bien que notre entretien soit enregistré, notre échange reste anonyme et les données que nous pourrions échanger confidentielles. L'entretien durera environ 45 minutes et se déroulera selon plusieurs thèmes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Phase 2 : Début de l'entretien

- Pourriez-vous brièvement vous présenter (Age, catégorie socio professionnelle, lieu de résidence).
- A quelle fréquence vous rendez-vous au restaurant ?
 - o Dans quelles circonstances allez-vous au restaurant : en famille, entre amis, pour le travail, uniquement pour des occasions ?

Phase 3 : Définition du sujet et du cadre

Objectif : poser le cadre de la gastronomie avec le client. Déterminer si le client a la réelle mesure du restaurant gastronomique. Comme je vous l'ai dit ces recherches portent sur le restaurant gastronomique c'est pourquoi nous allons en aborder quelques points.

- À quoi associez-vous la gastronomie ?
- Comment définiriez-vous un restaurant gastronomique ?
 - o Quels sont selon vous les critères pour dire d'un restaurant qu'il est gastronomique ?
- À quelle fréquence allez-vous dans un restaurant gastronomique ?
- Quel est le dernier restaurant gastronomique dans lequel vous vous êtes rendu ?
- Comment définiriez-vous une expérience gastronomique ?
 - o Possibilité de donner des exemples.
- Quelles sont vos attentes ou vos principales lorsque vous allez dans un restaurant gastronomique ?
- Quels sont selon vous les facteurs d'une expérience gastronomique unique / mémorable ?

Phase 4 : Développement de l'interview par thèmes

Thème 1 : L'enchantement du client

- *Dans son ouvrage dédié à l'enchantement du client, Alain Dubarry écrit que l'enchantement du client fait appel aux dimensions du rêve et de l'imaginaire., qu'il s'agit d'offrir à son client une prestation sur mesure, de l'étonner, lui donner plus que ce à quoi il s'attend, d'animer la prestation, d'apporter un supplément d'âme à celle-ci, d'enrichir ses connaissances et enfin d'enrichir son client tout en s'enrichissant soit même. Que pensez-vous de cet art de vendre ?*
- Que pensez-vous du dicton : « Le client est roi ! » ?
- Considérez-vous que si la personne est charge de votre table est enchantée au sens où Alain DUBARRY le décrit, cela impactera votre enchantement ? En quoi cette personne peut-elle diffuser des émotions positives ?
- Pourriez-vous me donner des exemples d'émotions positives que vous pourriez ressentir dans un restaurant gastronomique : dès votre passage de la porte d'entrée ?
- En quoi est-ce qu'une expérience gastronomique qui vous procure de l'émotion positive pourrait-elle être unique ou mémorable ?
- Quels sens faut-il éveiller pour créer une expérience gastronomique ? Que faut-il de plus pour que l'éveil de ces sens rende cette expérience unique ?
- Si je vous dis que les trois éléments de la création d'une émotion culinaire sont le respect du terroir, la maîtrise de l'art culinaire par le chef et la création de nouvelle recette, qu'en pensez-vous ?

Thème 2 : Création de valeur et théâtralisation de l'offre

La théâtralisation d'un restaurant gastronomique est l'harmonie entre le décor et les acteurs qui se joue devant vous, clients.

- Nous comparons souvent les chefs à des artistes et leurs assiettes à des œuvres d'art : pensez-vous ce comparatif juste ? Pourquoi ?
- Selon vous, l'atmosphère fait-elle partie intégrante de votre expérience culinaire ? Quelle importance accordez-vous à l'atmosphère des lieux ?
- En quoi la cohérence entre le contexte, l'assiette, les arts de la table et le décor contribue à rendre ce moment mémorable ?
- Pensez-vous qu'une théâtralisation réussie permet de mieux faire comprendre la cuisine du chef, ses inspirations, son histoire ?
- Selon vous, jusqu'où pourrions-nous pousser la théâtralisation de l'expérience gastronomique ?
- Quelle importance accordez-vous au storytelling, autrement à l'histoire que le ou maître d'hôtel peut vous raconter sur le plat qui vous est servi ? Pensez-

vous que cela pourrait avoir un impact sur la réussite ou la mémorabilité de votre expérience culinaire ?

- En tant que client, est-il important pour vous de vous identifier au chef, à sa cuisine ?
- Quels sont selon vous les éléments d'une histoire de cuisine efficaces ?
- Si vous deviez raconter le dernier plat qui vous a ébloui et laissé une émotion particulière dans un restaurant gastronomique, comment le décririez-vous ?
- Selon-vous le personnel en contact, doit aujourd'hui faire le show, pour capter l'attention du client, le transporter et lui procurer des émotions positives ou au contraire doit-il le laisser imaginer, rêver, et se créer une histoire avec l'assiette qu'il a devant lui ?

Thème 3 : La personnalisation de l'offre gastronomique

- Selon vous, quelle est la définition de la personnalisation d'un produit ou d'un service ?
 - o Possibilité de donner des exemples personnels.
- Quelle importance accordez-vous à la personnalisation d'un service ? Pensez-vous que cela puisse justifier un prix plus élevé ?
- Quel degré d'importance accordez-vous à la relation client qui peut être établie lors de votre expérience gastronomique ?
- Quel impact la relation client a sur votre expérience gastronomique ?
- Comment jugez-vous le fait que le personnel en contact retienne vos préférences et certaines de vos caractéristiques (tables de prédilection, allergies, noms des enfants etc.) pour votre prochaine visite ?
- La digitalisation est aussi un moyen de personnaliser une offre de produit ou de service, à votre avis par quels moyens ? Pensez-vous que les moyens numériques et les nouvelles technologies, peuvent davantage contribuer à personnaliser l'expérience client ?
- Sans le savoir vous participez peut-être à la création de l'offre gastronomique de certains clients. A quelle fréquence laissez-vous des commentaires sur les plateformes de notation ?
- Vous arrive-t-il de revenir dans un restaurant gastronomique avec de nouvelles personnes pour diffuser cette expérience gastronomique unique ?
- Comment selon-vous pourrions-nous davantage personnaliser le service ?

Phase de conclusion : le rapport au Guide Michelin

- Vous souvenez-vous, l'une des premières questions de cette interview portait sur la mémorabilité, le côté unique de l'expérience gastronomique et selon vous les facteurs qui y contribuaient.

- A la suite de cet entretien et de nos divers échanges, pensez-vous que les différents thèmes que nous venons d'aborder comme l'enchantement du client, la théâtralisation de l'offre et la personnalisation de celle-ci notamment grâce à la relation client participent à rendre une expérience gastronomique unique ou mémorable ?
- Quelle connaissance avez-vous du guide Michelin ?
 - o Que représente le guide Michelin pour vous ?
- Pensez-vous que tous les éléments que nous venons d'évoquer concourent à l'attribution d'une étoile Michelin ?
- Selon vous, quels critères devraient prendre en compte les critiques anonymes du guide Michelin ?
 - o Lien entre expérience unique et attribution d'une étoile
- A quel point une distinction Michelin pourrait orienter votre choix de restaurant ?

Remerciements

Je vous remercie de m'avoir accordé de votre temps et de votre sincérité dans les réponses apportées. Avez-vous des questions ou un mot à nous transmettre avant de conclure cet entretien ?

Annexe D – Retranscription Professionnel 1

Entretien en présentiel de 1 heure 4 minutes et 21 secondes en date du 08 aout 2023

Manon : Étudiante, Interviewer

Professionnel 1 : Personne interviewée

Manon : Bonjour, je me présente, Manon, je suis étudiante en Master 2 Management de l'hôtellerie, de la restauration à Toulouse. Dans le cadre de mes études, je réalise un travail de recherche sur l'expérience gastronomique unique et le moyen d'y parvenir dans les établissements de la région, notamment. Je souhaiterais en apprendre davantage sur votre point de vue en tant que professionnel du secteur et sur votre rapport à l'expérience gastronomique. Pour cela, je vous propose de répondre à différentes questions, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse bien évidemment, tout ce que vous direz sera anonyme, bien que ce soit enregistré avec votre accord. On part pour environ 45 Min de conversation pour aborder différents thèmes. Est-ce que vous avez des questions avant de commencer ?

Professionnel 1 : Non, rien du tout. Allons-y Manon.

Manon : Pourriez-vous brièvement vous présenter et décrire votre parcours professionnel ?

Professionnel 1 : je suis M. X, je suis directeur du Castel Marie-Louise depuis le mois de mars 2023 donc il y a 6 mois que je suis arrivé à La Baule, j'ai aujourd'hui 46 ans et plus de 25 ans de d'expérience au sein de notre beau métier, sachant que j'ai un parcours orienté plus sur l'hébergement à la base mais au fur et à mesure que mes fonctions ont évolué, j'ai mis la main à la pâte et pris goût à gérer l'aspect restauration des établissements hôteliers que j'ai pu fréquenter, dans le groupe Concorde durant les années 2000, mais aussi depuis 5 ans dans le groupe Barrière.

Manon : Très bien, comment est-ce que cette vocation vous est venue ?

Professionnel 1 : Alors tout simplement un peu par hasard et par erreur puisque je souhaitais à la base m'orienter vers la diplomatie. Ce qui m'aurait demandé de faire des études type Sciences Po et ENA mais mon dossier scolaire au lycée n'était pas forcément en adéquation avec cette voie. Donc j'ai eu le déclic en fait, parce que le parrain de ma petite sœur et était dans le milieu, Il m'a proposé un job d'été, en tant que bagagiste, j'avais 16 ans. Et je me suis rendu compte que ça correspondait un petit peu à ce côté diplomate-relations humaines. J'ai décrété que ce ne serait pas la voix officielle de la diplomatie, mais plutôt la voix officieuse et donc j'ai intégré une école hôtelière dans la région parisienne, à Saint-Quentin après avoir eu mon bac.

Manon : Est-ce qu'aujourd'hui, malgré ou bien que ce soit un concours de circonstances, est-ce qu'on peut parler d'une vocation ?

Professionnel 1 : Oui, totalement, je le dis et je le revendique. Et quand j'en parle avec la nouvelle génération, notamment, de collaborateurs, je leur dis que c'est comme ça que j'ai tenu dans ce métier, il faut du courage, faire beaucoup de sacrifices aussi et c'est comme ça que j'ai perduré, que j'ai évolué. On peut parler effectivement de vocation.

Manon : Mais est-ce que ce qui vous attirait quand vous avez commencé ce métier, vous attire toujours autant aujourd'hui ?

Professionnel 1 : Toujours autant, La relation avec le client bien sûr, qui est une priorité que soit dans le domaine, de l'hébergement comme de la restauration, c'est la relation humaine avec les collaborateurs qui est très importante aujourd'hui. Sans eux en fait, un établissement ne peut pas fonctionner dignement, vous pouvez mettre un directeur dans un établissement s'il n'a pas ses collaborateurs, ses adjoints à ses côtés, l'établissement est voué à fermer immédiatement et c'est valable pour la restauration, encore une fois, comme pour l'hébergement. C'est ce qui me motive, c'est mon carburant de tous les jours. Cette relation humaine, que ce soit avec mes équipes mais aussi avec les clients. Il faut savoir ça que c'est très important, surtout avec ce nouveau contexte qu'on connaît depuis depuis 3 ans. Depuis le passage du COVID qui a complètement métamorphosé la donne. L'intérêt apporté aux collaborateurs, l'empathie, toutes ces choses-là, c'est quelque chose qui est très important. Mais il ne faut pas tomber dans l'extrême comme ça peut être le cas à la reprise, après les confinements où on donnait beaucoup, beaucoup trop aux candidats. Nos collaborateurs qui étaient très exigeants parce qu'ils se sont rendus compte qu'il y avait d'autres métiers qui étaient moins difficiles et qui pouvaient être accessibles pour eux et qui leur offraient un confort de vie beaucoup plus agréable. Pas de coupure, des périodes de repos, pour des salaires équivalents voire supérieurs. Voilà, on a perdu beaucoup de monde en route. Certains se sont sentis pousser des ailes, notamment en terme de rémunération ou de confort de travail, de rythme de travail. La branche a évolué, il y a eu des réévaluations des grilles au sein de la convention collective, au sein des groupes comme Barrière et tout pour revaloriser un petit peu ces métiers qui sont quand même des métiers très durs. Y a eu des aménagements aussi en terme de rythme de travail. Pour la Restauration, une coupure a été proposée aux collaborateurs en CDI, notamment, avoir. 5 week-ends, 5 samedis, dimanche par an. Ce n'était pas le cas avant. Pour accéder à un samedi, un dimanche, il fallait faire une demande quasiment à l'Élysée. Donc voilà. Notre branche a su évoluer quand même, a su s'adapter mais il faut mettre des frontières pour ne pas tomber dans l'excès.

Manon : Très bien aujourd'hui, en tant que directeur d'établissement, est-ce que vous pouvez me décrire un peu votre fonction ?

Professionnel 1 : Tout et rien. Je suis responsable d'un centre de profit, donc je suis responsable de sa bonne tenue. D'un point de vue financier bien sûr. Parce que j'ai la responsabilité quand même d'un établissement, on ne peut pas se permettre de faire n'importe quoi, il faut être vigilant sur la sécurité, sur la législation du travail, la bonne santé, encore une fois financière. On aimerait pouvoir acheter tout le temps

plein de belles choses et tout, mais c'est un peu en fonction du chiffre d'affaires qu'on réalise. Voilà et il faut que même s'il faut mettre du carburant dans la machine pour qu'elle fonctionne, on est obligé d'attendre quand même d'avoir un petit peu de chiffre d'affaire suffisant pour faire certains achats. Donc voilà, après c'est ma mission de manager aussi. Je dois être présent, pour mes 4 chefs de service, présent aussi auprès de mes collaborateurs, au quotidien je dois pouvoir les croiser, avoir des échanges avec eux, de leur faire comprendre que je suis disponible pour eux aussi pour tout et pour rien, parce que parfois on peut vite être déranger pour pas grand-chose, il y a des strates intermédiaires aussi. Donc, voilà, c'est essentiellement ça et bien évidemment pour l'accueil des clients, faire en sorte que tout se passe pour le mieux durant leur séjour au niveau hôtel et puis durant leur repas.

Manon : Très bien. Est-ce que vous pouvez me décrire un peu l'ambiance qui est mise en place dans votre établissement ?

Professionnel 1 : Alors l'ambiance, elle doit être là pour faire fonctionner, ça doit être humain. Aujourd'hui s'il n'y a pas d'humain. Il n'y a pas de communication s'il n'y a pas de sourire, il n'y a pas de bonne ambiance de travail et donc ça se ressent tout de suite sur la qualité du service, la qualité en général même de l'établissement. Donc sur le Castel Marie-Louise c'est ce qui fait son ADN en particulier. C'est un établissement qui est réputé pour avoir une interaction entre les équipes et les clients assez exceptionnels du fait de sa structure on a du temps et c'est important de passer du temps avec nos clients, d'échanger, de discuter. Moi je vois à mon humble niveau c'est toujours un plaisir de m'asseoir, de prendre un verre avec un avec des clients habitués ou avec des clients importants. Voilà, j'ai toujours fait cela. Cela fait partie du bon fonctionnement, c'est le socle. Un bon fonctionnement de de l'établissement, c'est la relation humaine entre le directeur, ses collaborateurs et ses chefs de service. Et tout ça passe forcément par la relation qu'on va avoir ensemble.

Manon : Très bien et bien maintenant qu'on on sait qui vous êtes, qu'on a compris votre profil, on va maintenant s'orienter donc sur la partie recherche. Donc comme je vous le disais, le mémoire porte également et exclusivement sur la gastronomie à un sens large et sur le restaurant gastronomique de manière plus resserrée. Est-ce que vous pourriez me dire à quoi est-ce que vous associez la gastronomie ?

Professionnel 1 : A une découverte, à une expérience. Quel que soit le niveau de gastronomie, le client doit ressentir quelque chose lorsqu'il s'assoit à une table de restaurant, qu'on parle d'une brasserie, qu'on parle d'un restaurant étoilé, qu'on parle d'un restaurant de plage, on va dire, ça va être un peu plus tendance en ce moment en plein été. Voilà, il doit y avoir une expérience dont il doit se rappeler le jour où on repasse devant l'établissement quelques mois, quelques années plus tard, il doit avoir un Flash en se disant, tiens, ici, j'ai vécu ça. Dans le positif c'est beaucoup mieux bien évidemment.

Manon : Donc, dans l'établissement que vous gérez, dont vous êtes à la tête, on va dire que c'est comme ça : Le Castel Marie-Louise qui est le restaurant gastronomique et qui porte le même nom que cet hôtel et où je suis depuis quelque mois, on dit que c'est un restaurant gastronomique, mais pour vous, qu'est-ce qu'un restaurant gastronomique ? Comment est-ce qu'on pourra le définir ?

Professionnel 1 : Par le terme gastronomie aujourd'hui, Monsieur tout-Le-Monde, s'attend forcément à quelque chose de haut niveau. La Gastronomie, c'est très vaste, comme on le disait précédemment. Il se rapporte à la cuisine, mais aujourd'hui, dans la tête d'un client lambda pour lui, il doit y vivre encore une fois une expérience de haute volée au niveau de l'assiette même si ça ne fait pas tout. On l'abordera un petit peu plus tard, mais voilà. Il vient ici, pour lui, il doit bien manger dans un restaurant gastronomique. Ça, c'est la première étape. Voilà comment je vois la chose et je ne pense pas me tromper par rapport à la pensée encore une fois de client lambda. Après je pense que chacun à son degré d'exigence et de jugement par l'expérience qu'ils ont pu vivre, je pense que c'est très personnel aussi, chacun doit avoir une expérience. Il n'y a pas de y a pas de règles. Il y a la très haute gastronomie, la haute gastronomie et la gastronomie.

Manon : Et maintenant qu'on a donc le restaurant gastronomique, la gastronomie la plus large échelle, est-ce que vous pouvez me donner des exemples ou du moins définir l'expérience gastronomique ? Qu'est-ce que c'est alors ?

Professionnel 1 : l'expérience gastronomique, certes, la base. C'est l'assiette, c'est la découverte qu'on va avoir, les produits qu'on ne va peut-être pas avoir l'occasion de manger chez soi, donc, on part sur de la découverte et aujourd'hui l'important aussi chose qui a pris de plus en plus de place, c'est le côté l'expérience humaine qui va avec ça, de pouvoir un petit peu jauger le caractère d'un chef au travers de son assiette, d'avoir aussi un service autour de soi en salle. Si vous voulez le service à l'ancienne qui était un peu appeler coincer entre guillemets, c'est plus quelque chose pour moi qui fonctionne. On doit être dans l'air du temps, donc je pense notamment au Castel Marie Louise quand je suis arrivé, que j'ai vu l'ensemble de la brigade en salle avec des tenues noire et blanc, pas de touche de couleur ou pas d'éléments « funky ». Euh. Voilà. Aujourd'hui, on ne peut plus aller dans un restaurant gastronomique avec une ambiance de plomb, de pompe funèbre. Il faut un côté de légèreté, mais faire en sorte qu'il ne nuise pas, bien sûr, à la qualité de la prestation. Voilà, mais il faut apporter de la légèreté. Je pense que dans le monde dans lequel on évolue aujourd'hui, il faut cela. C'est les attentes des clients selon moi, Ouais, c'est encore une fois, à la base, il y a l'assiette bien sûr, avec sans cesse une évolution des découvertes, des choses comme ça. Voilà de pouvoir un peu décrire le chef au travers de son assiette, mais. Il y a aussi cette partie humaine, présence en salle qui doit encore continuer à prendre un virage pour sortir des des grands classiques et apporter un peu de fraîcheur un petit peu de jeunesse dans le côté service.

Manon : Est-ce qu'aujourd'hui donc, là on a vraiment les attentes selon vous des clients, mais l'étape du dessus c'est l'expérience gastronomique unique, celle qui va être mémorable. Et selon vous, quels pourraient être les facteurs qui permettent de l'atteindre, qui permettent d'y parvenir ?

Professionnel 1 : Les associations dans l'assiette notamment. Un chef doit reprendre de part une association de produits que vous n'attendriez pas, que vous n'imaginerez même pas une 2^{de}, je crois que ça, c'est primordial.

Manon : Vous avez un exemple, même au niveau personnel, une association qui vous a marqué ?

Professionnel 1 : Je vais vous citer aujourd'hui au Castel Marie-Louise 2 exemples, l'association du pigeon et de l'Abricot qui est exceptionnel. Quelque chose de plus. Peut-être la moule. On a aujourd'hui à la carte la moule de Panetta et le safran. On ne s'attend pas forcément non plus à cela. Voilà la moule qui était un produit simple et qui est souvent associé à moule marinière. Voilà les grands plates-bandes des plâtrées familiales là de l'avoir à la carte d'une entrée du restaurant gastronomique et en plus sublimé par quand même un produit noble qui est le safran, ça c'est une expérience, ça c'est quelque chose qui peut prendre le client à contre-pied qui va s'attendre à trouver un plat assez classique, Bah la PAF, il se retrouve avec quelque chose qui le déstabilise.

Manon : Et outre l'assiette, est-ce qu'il y a d'autres facteurs extérieurs du coup, à la cuisine du chef, juste à la cuisine, au sens terroir et produit alimentaire qui pourrait aider à cette mémorabilité ?

Professionnel 1 : Je pense qu'aujourd'hui, si je prends l'exemple, du restaurant du du Castel ML, je pense qu'une équipe très jeune, où la moyenne d'âge est quand même pas élevée, on est dans une moyenne en dessous des 25 ans, une équipe jeune au sein d'un établissement comme ça. Ouais, ça surprend aussi, mais je pense que c'est une belle surprise parce que je le redis et je le maintiens, c'est un choix aussi que j'ai fait par rapport au Castel et aux intégrations de nouvelles personnes, la jeunesse, la fraîcheur, le sourire c'est aujourd'hui une des armes principales d'un établissement comme celui-ci, c'est fini le Maître d'hôtel 50/60 ans, bien que les seniors ont leur toutes place. Mais voilà. Vous avez un chef qui a une trentaine d'années, vous ne pouvez pas avoir une équipe qui est en salle, qui a la cinquantaine en moyenne d'âge, donc ça doit être en adéquation.

Manon : Très bien, ça participe à ce qu'on vient déjà d'énoncer, c'était pour connaître votre opinion, on va arriver sur quelque chose de plus théorique. Parce que donc, au travers des différentes lectures que j'ai pu faire, en sont ressortis différents thèmes qui pourraient contribuer au moment unique de l'expérience client et le premier de ces thèmes a été l'enchantement du client. Est-ce que ça vous parle déjà à ce niveau-là ou pas ?

Professionnel 1 : Bien sûr, l'enchantement du client, ça doit être permanent, c'est encore une fois une base de ce ce métier, restaurateur gastronomique, un client, il

doit être enchanté, on ne peut pas satisfaire 100% nos clients, il y a toujours une petite marge d'insatisfaction malheureusement, mais ça, c'est encore une fois très personnel, voilà, mais l'enchantement, oui, c'est la clé de voûte de notre réussite, la réussite d'un restaurant gastronomique.

Manon : Oui, il y a Alain du Barry, un auteur, et dans son ouvrage qui est dédié donc à l'enchantement du client, il le décrit comme tel, comme faire appel aux dimensions du rêve et de l'imaginaire qu'il s'agit d'offrir à son client une prestation sur-mesure de l'étonner, de lui donner plus que ce à quoi il s'attend d'animer la prestation, donc il y a vraiment ce côté de chaud un petit peu d'apporter un supplément d'âme à celle-ci, d'enrichir les connaissances du client tout en enrichissant le personnel lui-même. Que pensez-vous de cet art de vendre ?

Professionnel 1 : oui toute à fait, je rejoins ces dires, et au-delà de l'effet waouh ou voilà, un client doit être effectivement transporté par son expérience. Il le dit dans ses mots, il y a tout un effet un show autour qui doit être apporté, qui doit être bien jaugé par les équipes aussi, parce qu'il faut de la présence, mais il en faut pas trop non plus, il n'y a rien de plus désagréable que d'avoir quelqu'un toujours derrière son dos. Voilà, il faut effectivement que le client apprenne juste de par cette expérience assez exceptionnelle, mais il le dit justement que les équipes s'enrichissent également. De ces moments, un petit peu comédien on rentre en scène, on a un rôle à jouer et mais on voit tout de suite ceux qui le jouent le plus naturellement possible. C'est ceux qui effectivement s'enrichissent. Ne subissent pas leur métier, qui ont envie de le faire évoluer, travailler et tout ça en interaction avec le client c'est hyper important.

Manon : Et comment est-ce que vous arrivez à le transposer au Castel Marie-Louise ? Cet enchantement du client quand je dis Castel Marie-Louise j'entends au restaurant.

Professionnel 1 : Dans l'équipe que j'ai la chance d'avoir, je suis très fier de la stratégie qu'on a décrétée en mettant à la tête de cette équipe de restaurant des Jeunes personnes dont vous faites parties. Mais voilà, je pense que c'est une décision forte que j'ai pu prendre et pas imposer mais presque mais d'autres auraient été vus des personnes plus expérimentées. Dans la vie professionnelle, j'ai fait ce choix de placer 2 femmes aussi, c'est important parce qu'elles savent véhiculer, voilà et véhiculer ces valeurs et ce côté expérience avec de la fraîcheur auprès des clients. Et elles savent aussi le transmettre auprès de leurs collaborateurs et collaboratrices qu'elles ont sous leurs responsabilités. Donc c'est un travail, c'est un pari, c'est un travail aussi de longue haleine. Voilà. C'est un pari aussi sur l'avenir parce qu'on a un objectif commun qu'on s'est fixé. C'est un pari peut être osé, mais peut-être que ce sera un élément qui pèsera, qui pèsera lourdement dans la balance au moment où.

Manon : Et l'objectif, est-ce que vous pouvez nous en dire un petit peu plus ?

Professionnel 1 : L'objectif, tout simplement, c'est de récupérer cette étoile qui a été mise entre parenthèses par le guide Michelin pour diverses raisons. La première, est qu'administrativement parlant, il y a eu changement de chef à la tête de la cuisine du ML bien que le chef en place ait été le 2nd du du précédent pendant plusieurs années, donc il y a une sorte de continuité. Les inspecteurs Michelin ont pu constater qu'il y avait quelques réglages à effectuer. Attente de l'assiette, plus temps justement de service. Et c'était à nous, donc de remettre en place certaines méthodes de travail pour qu'on pallie un petit peu à ces quelques lacunes, et on voit tout de suite qu'il y a une belle évolution. Parce que oui, on parle du guide Michelin, c'est important, c'est une institution. Je parle aussi de tous les retours que nous pouvons avoir, que ce soit des retours de vive voix par nos clients que vous avez en salle, que moi je peux avoir quand je les croise. Après les retours qu'on peut avoir aujourd'hui sur les réseaux sociaux, dans la satisfaction, l'indice de satisfaction client et puis je dirais des gens qui vont venir, les locaux, nos dirigeants, les gens qui vont venir de manière pas forcément régulière, mais qui vont constater en venant une fois tous les trimestres, tous les semestres qui vont voir qu'il y a une évolution qui vont voir qu'on a corrigé le tir sur certaines choses, certaines choses qu'ils avaient pu juger un petit peu légères on va dire, notamment dans le service, qui est un petit peu notre tendon d'Achille. Voilà ces choses-là on les a corrigées donc tous mes voyants sont au vert pour aller récupérer cette étoile, faut pas se relâcher. C'est un travail quotidien, ce n'est pas se dire Bah allez c'est bon ils sont passés donc c'est un travail, il faut être vraiment linéaire sur la qualité, la qualité de la prestation.

Manon : Très bien. Et on parle des clients, notamment de retour positif. Quels sont vos objectifs au niveau de la transmission des émotions ? Quelles émotions vous souhaiteriez transmettre aux clients grâce aux assiettes, grâce au personnel en contact ?

Professionnel 1 : Du visuel dans un premier temps, quand l'assiette arrive sur table, alors il y a l'assiette, ce qu'il y a à l'intérieur bien évidemment, et puis la manière de laquelle s'est apporté une fois ces 3 éléments qui sont joints, une belle assiette, on a la chance de travailler avec des fournisseurs et producteurs locaux en termes de verrerie. Donc là oui, on interpelle le client. Déjà positivement. Bien sûr, on l'interpelle aussi de par le dressage c'est La brigade du chef Poirier, qui est quand même. Très experte dans ce dans ce domaine-là, on peut dire si elle n'est pas parfaite, elle l'est presque. Voilà. Il y a cette équipe de salle qui en apportant cette assiette sur table de par sa description, de par le sourire, par la légèreté. Encore une fois, j'insiste dessus qu'elle va mettre dans cette présentation du plat va marquer un premier premier point, un premier essai. Le client, il va être interpellé par la manière de laquelle toutes ces choses-là, ces 3 éléments sont associés.

Manon : Au niveau du coût du plaisir du client, de sa mémoire habilitée, quel est selon vous le souvenir le plus mémorable rapport à une belle réussite d'enchantement de clients, que ce soit au Castel Marie-Louise ou sur les établissements précédents.

Professionnel 1 : Quand il part, quand le client part il doit directement avoir envie de revenir.

Manon : Et vous le constatez souvent ?

Professionnel 1 : Je constate très souvent, vous disiez que c'était valable sur le Marie-Louise, mais effectivement c'était valable aussi sur les autres établissements que j'ai pu diriger.

Manon : Au niveau donc de ça, une fois que les clients reviennent, qu'est-ce que vous, en tant que directeur d'établissement, ça, ça vous procure, ce qu'il y a un sentiment de finalité ? Est-ce qu'il y a un sentiment de Mission accomplie ?

Professionnel 1 : Un sentiment de d'ultra satisfaction. Voilà. Il n'y a rien de plus plaisant qu'un client qui va vous dire Bah écoutez, je suis venu l'année dernière j'étais là. Bon bah voilà, je suis à nouveau de passage aux alentours de votre établissement. Et Ben je me ferai un plaisir de revenir. Ça, c'est une satisfaction. En général, ces gens-là vous disent, je ne vais pas arrêter d'y penser des semaines et des semaines après être passé par votre restaurant. Donc voilà je pense que je ne mâche pas mes mots en disant ultra satisfaction.

Manon : Dans le milieu du luxe, parce que là, on peut considérer qu'on y est quand on fait de la gastronomie, voire de la haute gastronomie. Vos équipes peuvent être confrontées parfois à des demandes assez rocambolesques de la part de clients, puisqu'on peut souvent dire que le client est roi dans notre milieu. Le nom est quand même très compliqué à donner et à recevoir dans ce milieu, comment est-ce que vous préparez vos équipes face à ça ?

Professionnel 1 : Un client est roi. Ce statut. Je l'aime et je l'aime pas non plus. Bien sûr que on se doit et c'est pour ça qu'on fait ce métier aussi d'être là au service de nos clients, on peut sublimer leur expérience en intervenant, en satisfaisant leur requête, leur demande. Bien évidemment, on va se plier en 4, voilà. Heureusement, je pense qu'on fixe aussi des limites parce que sinon c'est un débordement, c'est un risque de perdre des équipes, Je vais vous citer un exemple tout simple maintenant. Dans un restaurant comme le nôtre avec des petits espaces assez cosy, voilà pas forcément énormément de place la présence des chiens. On adore tous les chiens, ce sont des animaux de compagnie favoris. Moi-même j'ai un chien, voilà mais ils n'ont pas la place dans un restaurant gastronomique en extérieur, en terrasse, à l'intérieur d'un restaurant gastronomique, un chien n'a pas sa place pour des questions d'hygiène, pour des questions de praticité pour les équipes en salle, un chien n'a pas sa place et de gêne aussi par rapport à d'autres. Les clients voisins qui pourraient pas supporter un chien et on a pris aussi cette décision qui est assez surprenante de ne pas accepter les chiens. C'est les barrières qu'il faut mettre, le client, bien sûr est roi mais c'est une priorité plus qu'il n'est roi. Une priorité pour l'ensemble des équipes. Voilà, après il y a des limites, des plafonds à se fixer parce que sinon c'est la course permanente et l'escalade. Voilà et on s'en sort plus et se mettre ses limites permet de se concentrer sur ce qu'on sait faire et de bien le faire.

Manon : Très bien, il faut à un moment donné le faire parce que ce n'est pas possible et après les collaborateurs ne savent plus où donner la tête, Il y a une certaine protection dans votre discours pour vos collaborateurs. Comment est-ce que vous faites pour enchainer vos collaborateurs ? Peu importe le niveau où l'échelle qu'il peut avoir au sein de l'entreprise, comment est-ce que vous arrivez à enchainer pas seulement le client, mais également votre collaborateur.

Professionnel 1 : 1^{er} recette, le contact encore une fois, le contact permanent et humain. S'assurer que tout aille bien. Je n'ai pas un rôle d'assistante sociale, mais aujourd'hui à mon niveau, c'est vrai que la gestion des équipes, la gestion du personnel, on va l'appeler comme ça, comme on l'appelait à l'ancien, à l'ancien Temps, on va dire la gestion de mes collaborateurs, ça me prend 80% de mon temps. Et ça prend 80% du temps d'un manager, d'un chef de service parce que c'est encore une fois le carburant. Si les collaborateurs ne se sentent pas bien Ça se ressent tout de suite sur la prestation. Vous disiez, Il n'y a pas y a pas photo, Il n'y a pas de contre-exemple. Voilà si, si les collaborateurs sont bien, Ils ont un sentiment d'apprendre, d'être bien traité, d'être considéré alors là, derrière vous pouvez être sûr ça fonctionne, si par contre inverse, manque de considération de la part du chef de service, en général, ça crée des couacs. Ça nuit à la qualité de la prestation, quel que soit le service, on parle du restaurant, on peut parler de la cuisine comme on peut parler de la partie hébergement, ça se reflète tout de suite.

Manon : Très bien. Au niveau de la gastronomie, donc là on arrive à la fin de ce thème. Si je vous dis que les 3 éléments de la création d'une émotion culinaire puisque là on parle beaucoup d'émotions au niveau des collaborateurs mais aussi des clients. Donc les 3 piliers de l'émotion culinaire sont le respect du terroir, la maîtrise de l'art culinaire par le chef et la création de nouvelles recettes. Qu'en pensez-vous ?

Professionnel 1 : l'approvisionnement fait exclusivement en local. Cuisine locavore est très investie là-dedans que ce soit pour pour le Poisson, la viande. Ce qu'on va chercher à des milliers de kilomètres d'ici, c'est le caviar. Mais encore une fois, c'est pour mettre en avant un produit assez original parce que ça veut dire qu'il vient de Madagascar. Qui l'eut cru ? On sort un peu des standards, mais ça met en avant. L'action en plus est belle puisqu'humainement, puisqu'on participe au développement économique d'une des régions les plus pauvres de du monde, donc Ça permet des gens de travailler, d'avoir un salaire, d'avoir un toit, une protection médicale. Donc voilà, si je ferme cette petite parenthèse là. Au niveau local aussi, c'est pareil. Le fait qu'on s'approvisionne chez les petits fournisseurs qui sont proches de nous, qu'on connaît, avec qui, là encore, il y a du lien et de l'humain qui a été tissé. C'est plus que valorisant pour l'établissement parce qu'on se dit, voilà, on fait marcher le réseau, on fait marcher les gens autour de nous, économiquement parlant, humainement parlant aussi, on les met en avant, on leur fait de la pub. Je pense à notre notre fournisseur notamment d'algues avec qui on a une relation particulière. J'ai eu la chance de rencontrer quelqu'un qui est charmant, qui est vraiment dans l'échange, dans l'humain et qui nous fait découvrir des choses. Et en

plus nos clients le découvrent ça s'est déjà vérifié que certains de nos clients aillent voir ce qu'il fait, ce qu'il produit et et puis idem pour les légumes, idem pour le vin. Alors le poisson, c'est un vaste sujet aussi parce qu'aujourd'hui on parle beaucoup de pêches raisonnées. On a la chance d'avoir un chef qui est là aussi très investi dans ce secteur. On ne va pas mettre à la carte du dos de cabillaud en n'importe quelle saison, si tenté qu'on en mette et ça marche pour le bar, ça marche pour le turbo, ça marche pour le lieu, je vous parlais tout à l'heure des moules. Les moules, c'est sur une période bien donnée, c'est bien établi, les huîtres idem ; Voilà donc ça, l'approvisionnement, c'est effectivement la base du triptyque, comme vous le disiez tout à l'heure, la créativité, bien évidemment. Le chef, un chef de cuisine, ça doit être ça, un côté artistique, on a la chance d'en avoir un. Un bel artiste à nos côtés qui nous fait découvrir aussi, qui nous fait vivre. Moi, j'ai la chance de goûter régulièrement ses créations. C'est un vrai plaisir parce qu'en plus ça peut être modifiés. Voilà et tant pour l'œil que pour le goût, l'odorat, c'est un plaisir permanent de découvrir ce qu'il est capable de faire, c'est surprenant au quotidien et puis le 3e, c'était la maîtrise de son art ou la création de la recette. La maîtrise de son art il l'a. La technique de base, qui s'apprend en cuisine quand vous faites une école hôtelière ou dans des grandes maisons quand vous faites vos gammes. Voilà, vous avez les bases après ces bases il faut les associer à votre à votre créativité. Laisser parler aussi votre côté artistique. Il le fait très bien et sa brigade autour de lui y participe. Mais un jour, ce sera à eux un peu plus jeune que lui de développer aussi cette création.

Manon : Et aujourd'hui, donc, il y a tout un travail qui est mis en place au sein des restaurants gastronomiques pour pouvoir justement proposer une théâtralisation de l'offre. Comment est-ce que vous la mettez en place ici ?

Professionnel 1 : Bien sûr, une salle de restaurant gastronomique aujourd'hui, c'est un théâtre vivant, ouais. Après un décor il peut être très moderne, il peut être beaucoup plus, il peut être classique c'est notre cas aujourd'hui. Après on nous empêche nous de faire évoluer les choses, mais il faut garder un esprit quand même classique au sein d'un établissement qui a plus de y a plus de 100 ans. Vous avez des corps, vous avez les acteurs, les comédiens. Je le disais tout à l'heure, Qui est l'équipe de salle, Vous avez le public, les Clients et puis vous avez la pièce qui est écrite et qui doit être interprétée par l'équipe de salle. Donc là on associe l'humain au matériel encore une fois. Trouver le bon dosage dans le cocktail, faut que ce théâtre vivant tourne autour des connaissances. C'est important que le sujet soit bien maîtrisé, que la pièce soit prise par cœur. Et après il y a la manière d'interpréter et là vous retrouvez entre autre le sourire, L'adhésion et l'interaction du public. À ce show, à ce spectacle, Une interaction qu'il va y avoir entre. Les comédiens. Il doit y avoir de l'échange, C'est ce qu'aujourd'hui au Castel Marie-Louise, on souhaite. Encore une fois, la théorie. La pièce de théâtre qui est écrite par le chef. Le chef, il est autour de lui en salle des acteurs. Pour sublimer et interpréter surtout à leur manière, cette pièce de théâtre.

Manon : Comment est-ce que vous permettez aux différents collaborateurs et à différents niveaux de théâtraliser l'offre, que ce soit en salle ou en cuisine ?

Professionnel 1 : Il faut le sujet soit parfaitement maîtrisé par l'ensemble des collaborateurs qui Interviennent, la transmission aussi des informations. C'est très important et ensuite, on a la chance d'avoir des caractères différents au sein d'une équipe, il n'y a pas de formatage. La base, oui, on doit savoir, on doit maîtriser tout ce qui est sur la table tout ce qu'il y a dans l'assiette. La bâtisse, l'histoire de la maison. Certes, mais la maison, c'est quand même un but, comme on le dit le Castel Marie-Louise, le restaurant qui porte le même nom que l'établissement, c'est important de tout maîtriser Chaque caractère va apporter son originalité à ce Par cœur entre guillemets sur les produits. Donc moi j'ai tendance à vous dire, on choisit nos collaborateurs, on les recrute, donc on comprend un petit peu comment ils fonctionnent et après du coup, on a la charge tout en les canalisant bien évidemment de les laisser un petit peu se livrer, s'épanouir avec leur caractère de raconter l'histoire un peu à leur manière, avec les bons termes, avec les bons éléments tant qu'il y a du sourire

Manon : Est-ce que vous pensez que c'est nécessaire d'investir perpétuellement dans la théâtralisation pour procurer une expérience unique ou est-ce que vous pensez qu'il y a d'autres facteurs ?

Professionnel 1 : Investir, c'est toujours bon, mettre un petit peu d'originalité, de nouveautés. Il le faut parce que sinon, effectivement, je vais citer un exemple qui vient. Par exemple, le client qui revient d'une année sur l'autre et qui voit exactement le même chose, même si on a notre signature un petit peu. Bon, il va se dire. Ça va devenir ringard, voilà, on n'a pas vu de changement. Donc il faut savoir oui effectivement par des petites touches, parler de la vaisselle, c'est important. Les arts de la table. Les couteaux, ça peut être décoration, la décoration florale, oui, c'est important de faire évoluer tout ça, mais l'humain pèse beaucoup dans ce côté un peu nouveauté rafraîchissant ce côté un peu un peu d'exception. La manière avec laquelle les plats vont être décrits à la manière de laquelle voilà. Le sourire, on sait qu'il y a beaucoup de turnover dans notre métier aussi, donc avec de nouveaux visages.

Manon : Donc avec tout ça, on parle de la relation humaine, de la relation client et, ça intervient dans la personnalisation de l'offre puisque ce sont les éléments déclencheurs qui sont au contact même du client. En quoi la relation client est nécessaire pour un restaurant gastronomique ?

Professionnel 1 : Il doit y avoir une trame, il doit y avoir une identité. L'ADN du restaurant, donc cette crème c'est la carte, elle évolue quotidiennement ou hebdomadairement. Après personnaliser l'offre. Oui bien sûr, parce que le client il est extrêmement important et que s'il y a des souhaits particuliers. Encore une fois. On peut jeter un coup d'œil à la carte avant de venir et s'il se rend compte qu'il y a des choses qui ne sont pas forcément de son gout ou qui ne mange pas forcément dans ces associations un peu exceptionnelles, je pense que l'association du homard avec les ris de veau, du homard avec le boudin noir. Enfin voilà, c'est des choses qu'on a un petit peu cet été à la carte. Elles ne sont pas forcément dans nos assiettes tous les jours, donc oui, il faut savoir s'adapter. Oui, il faut savoir apporter

cette politique, avoir ce levier, on sait qu'il y a quand même un ticket moyen qui est assez élevé donc on peut se permettre, et là c'est la force des équipes aussi. C'est de ça qu'ils vont prendre la requête du client en cuisine qui va devoir faire preuve de souplesse.

Manon : et quel est l'intérêt à votre avis pour le chef et pour le l'établissement de personnaliser l'offre et de répondre ces demandes ?

Professionnel 1 : La réputation. Si vous dites non vous pouvez être sûr, aujourd'hui, on le voit, je vous cite un exemple les réseaux sociaux. Aujourd'hui, il y a quelqu'un qui vous dites strictement non, je ne changerai pas votre plat. Non, c'est comme ça, c'est écrit comme ça la carte, je vous sers l'intégralité. Forcément. Derrière, vous pouvez être sûr le soir même le client vous bombarde de commentaires négatifs. Votre réputation est couchée parce que, aujourd'hui encore une fois, on suit, les gens consultent, consultent ce genre de réseau, consulte la critique avant d'aller sur le site, donc si les clients voient, si c'est un futur client voit des commentaires en disant. Il n'a pas voulu s'adapter. à mon souhait de retirer un ingrédient dans le plat, on n'a pas pris en compte et je n'ai pas eu de considération sur le fait que je ne supportais pas les produits de la mer. Ou enfin, ces choses-là ressortent, ça va nuire, forcément. Il vaut mieux être roseau que chêne, ça apportera beaucoup plus ses fruits pour l'avenir de de l'établissement. Économiquement parlant comme en termes de satisfaction des clients.

Manon : Donc là c'est le fait d'aller dans le sens du client, pas de lui dire oui non plus toutes les 2 Min, mais d'aller dans son sens pour avoir une bonne relation, pour avoir un bon contact, un bon feeling qu'il revienne après. Et selon vous, qu'est-ce qu'une bonne gestion de la relation client ?

Professionnel 1 : s'il y a de l'échange au cours du passage, on peut avoir des gens qui sont plus dans la discussion, dans le dialogue côté client, puisque dans le côté professionnel on doit quand même être dans l'échange et côté clients, bah vous pouvez tomber sur quelqu'un qui a vraiment envie de parler, d'échanger, d'apprendre. Voilà. De savoir malheureusement, parfois, vous pouvez tomber sur quelqu'un qui est beaucoup plus fermé et qui ne se livre pas, qui cherche pas ça à savoir. Mais les quelques mots de ressenti d'une personne heureuse, 10 secondes de discussion à la fin du repas voilà qu'il faut comprendre que l'expérience est réussie et que c'est une image destinée à transformer.

Manon : Très bien. Euh. Et du coup à quel moment de l'expérience client selon vous, la relation client est-elle la plus cruciale?

Professionnel 1 : je dirais 4 étapes : car la prise de réservation est très importante si tentée qu'elle se fasse encore par téléphone, mais bon. Ça c'est valable dans la restauration comme dans l'hébergement. Le premier contact, c'est l'accueil. La personne doit se sentir attendue. Et même s'il arrive parfois que les clients arrivent en plein milieu du service et que c'est un petit peu le le bouillon, On ne doit pas laisser transparaître de stress, voilà c'est hyper important, on doit vraiment accueillir dignement. Il doit y avoir des échanges. Ce 3e élément est important et bien

évidemment. On doit l'accompagner jusqu'au bout et le raccompagner jusqu'à la porte. Pour qu'il est envie de revenir

Manon : Quels outils numériques ou quelles techniques numériques permettent le partage et la diffusion de l'expérience gastronomique ou le fait de la rendre plus singulière ?

Professionnel 1 : Comme vous le disiez tout à l'heure. Les gens sont à table sur le téléphone avec en général et puis ils prennent des photos. Ils les envoient leurs copains et puis les gardent ou ils envoient leurs enfants, ils leur montrent, ils véhiculent en fait notre image. Donc le numérique à son importance aujourd'hui, oui, ces sites là que tout le monde regarde aujourd'hui ça a son importance. Si possible, toujours au top sur ce type de réseau, c'est extrêmement important parce que effectivement le client a vécu son expérience. Si cela garde en mémoire via le numérique quand il va regarder ces photos. Ça va lui revenir alors qu'il ne fait que regarder avec son œil, mais se dire tiens, c'est l'année dernière, J'étais à cet endroit-là, et j'étais en train de manger ça. Mais oui, ça me rappelle. Ce goût là que je n'ai pas l'habitude de connaître, de ne pas avoir. Donc le numérique, oui, il est à sa place.

Manon : Pensez-vous que les différents thèmes qu'on vient d'aborder, à savoir la relation client, la personnalisation de l'offre, la théâtralisation, encore l'enchantement du client participent à une expérience gastronomique unique, à la rendre mémorable. Est-ce que vous ajouteriez un autre critère ?

Professionnel 1 : oui, c'est un cocktail, vous mettez tout ce que vous venez de citer comme ingrédients dans un shaker et et vous secouez, secouez autant d'un service et à l'arrivée, le cocktail doit être parfait. Il ne doit être surdoser d'un côté moins dosé, de l'autre, assez comme les associations dans l'assiette du chef. C'est pareil, Il n'y a pas un élément qui doit prendre le pain dans l'expérience client sur sur un autre, il y a l'humain. Il y a le produit. Il y a la technique, il y a l'ambiance il y a le décor il faut tout mettre ces choses dedans

Manon : Quelle connaissance avez-vous du guide Michelin aujourd'hui ? Comment ? Quelle est votre vision du guide Michelin ? Qu'est-ce qu'il peut apporter selon vous ? Un établissement ?

Professionnel 1 : j'ai connu le guide Michelin j'avais 3 ans parce que mon grand-père était cadre chez Michelin et nous jurer que par cela. Ce petit bouquin rouge si vous voulez. Quand j'ai commencé à apprendre à lire, je regardais les adresses à droite à gauche. Et j'ai eu la chance de faire des établissements étoilés ou non dès mon plus jeune âge Mais comme j'ai un petit côté gastronomie qui me passionne, j'ai le côté géographique qui me passionne aussi. Ben du coup ce bouquin, je le lisais avec attention et avec passion. Aujourd'hui, alors j'ai basculé du côté professionnel. On n'est plus dans le personnel, le guide Michelin, qu'est-ce qui représente pour moi ? Oui, c'est une institution. Forcément, Il y a un côté un peu certification entre Michelin. Vous êtes quand même surveillés par les inspecteurs gastronomiques les plus réputés de notre pays et même peut-être au monde donc

oui, ça a son importance après. Ce que je reprocherais, c'est la pression que ça peut mettre à certaines équipes à certains chefs notamment, on sait qu'il y a eu des malheurs suite à la perte d'étoile ou autres. Aujourd'hui, on a donc les chefs. Pour eux, ça reste une encore une fois un Guide de valeur, il faut et je pense qu'ils ont compris. Il faut apporter un petit peu là aussi de la souplesse dans leur démarche. Je sais, le chef a eu la chance d'avoir un échange avec eux très constructif lorsqu'on a perdu une étoile. Ils nous ont fait part des axes de travail en toute transparence, donc je pense qu'il y a une bonne évolution dans le bon sens de la part du guide Michelin qui reste encore une fois une référence mais ça ne doit pas être une source de pression trop importante, mettre du stress supplémentaire.

Manon : Et est-ce que vous pensez que le fait d'être reconnu par ses pairs, permette aujourd'hui de prétendre à devenir davantage à asseoir son autorité et sa notoriété ?

Professionnel 1 : Ouais. Essentiellement pour le chef, c'est important pour l'établissement aussi, mais c'est souvent par le chef que ça passe. C'est important pour se faire connaître, la notoriété effectivement se dire que oui si on a une étoile, une étoile supplémentaire c'est quoi ? Et au-dessus il y a une 2^{de} étoile. On ne va pas s'arrêter à juste une étoile, si on peut en avoir une 2^e. Bah Ouais donc ça c'est des caractères de combattants aussi et c'est un petit peu ce qu'on est dans notre métier. On a envie d'aller le chercher toujours, toujours mieux ou plus en termes de qualité en termes d'objectifs et tout. Donc oui, gravir les échelons, ne pas s'arrêter à la première récompense. Ça s'est parfait.

Manon : Pensez qu'aujourd'hui tous les éléments qu'on a évoqués donc là juste avant qui concourent à l'expérience gastronomique unique, est-ce que vous pensez qu'ils contribuent aussi à l'obtention d'une étoile Michelin ?

Professionnel 1 : Je tempérerais un petit peu. Encore une fois, y a une base et là l'expérience. Plus vous rajoutez d'éléments encore une fois un peu waouh, plus effectivement, vous pouvez vous dire bon bah oui la base ça va être l'étoile je l'ai, la première après voilà, si vous rajoutez des éléments de valeurs dans l'assiette, dans le l'art de la table Oui effectivement ça va vous ouvrir les portes vers une 2^e vers une 3^e étoile. C'est encore une fois. Ça va, ça va de pair pour moi. Enfin, l'expérience gastronomique unique va de pair avec le côté étoilé étoile Michelin, ce soit 1 2 3. Après, on a vu les restaurants qui en ayant fait simple ont obtenu aisément leur première étoile, donc est-ce que là d'ailleurs la technique est pas de ne pas en faire trop dès le début pour se laisser une marge de manœuvre pour la suite pour aller chercher plus haut et plus loin.

Manon : Et est-ce que donc là il y a des critères qu'on a évoqués qui pour vous est déterminant dans l'attribution d'une étoile Michelin ?

Professionnel 1 : Alors je pense. Il juge principalement l'assiette, je pense ne pas me tromper. Il juge de plus en plus le service également, on ne le voit pas forcément parce qu'il communique pas dessus lorsqu'ils font leurs comptes rendus. L'établissement reçoit son descriptif au sein du guide, mais je pense sincèrement

qu'un inspecteur Michelin qui passe ne peut pas s'arrêter au simple fait à l'assiette. Il va écouter ce que lui dit la personne qui lui apporte son assiette, il va regarder le décor, donc il évolue. Oui, je pense qu'il va y avoir une attention particulière sur le service, il va attendre. Le tempo du service, qu'il ne soit pas ni trop long, ni trop rapide. Je pense qu'aujourd'hui ils ne peuvent pas passer à travers ces choses-là. Il n'y a pas que l'assiette.

Manon : Vous pensez qu'il y a un critère qu'ils ne prennent pas encore en considération mais qui pour vous serait essentiel ou pas ?

Professionnel 1 : si c'est le cas, aujourd'hui s'ils ne prenaient pas en considération le côté humain du service je trouverai cela dommage de l'expérience exceptionnelle.

Manon : Est-ce qu'on peut considérer alors que le côté humain et la relation avec le client sera le maître mot et le dernier mot de cet entretien ?

Professionnel 1 : Oui ça va de pair. L'un ne va pas sans l'autre. Le client ne va pas sans le collaborateur et vice versa.

Annexe E – Retranscription Professionnel 2

Entretien téléphonique de 46 minutes et 5 secondes en date du 8 aout 2023

Manon : Étudiante, Interviewer

Professionnel 1 : Personne interviewée

Manon : Bonjour, je me présente, Manon, je suis étudiante en Master 2 Management de l'hôtellerie, de la restauration à Toulouse. Dans le cadre de mes études, je réalise un travail de recherche sur l'expérience gastronomique unique et le moyen d'y parvenir dans les établissements de la région, notamment. Je souhaiterais en apprendre davantage sur votre point de vue en tant que professionnel du secteur et sur votre rapport à l'expérience gastronomique. Pour cela, je vous propose de répondre à différentes questions, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse bien évidemment, tout ce que vous direz sera anonyme, bien que ce soit enregistré avec votre accord. On part pour environ 45 Min de conversation pour aborder différents thèmes. Est-ce que vous avez des questions avant de commencer ?

Professionnel 2 : non c'est bien, merci.

Manon : Pourriez-vous brièvement vous présenter et décrire votre parcours professionnel ?

Professionnel 2 : Alors mon parcours professionnel, il est très simple, j'ai fait un BEP hôtellerie et restauration option service, ensuite un brevet professionnel restaurant, ensuite une mention complémentaire sommellerie en alternance à la Pyramide, restaurant 2 étoiles Michelin à Vienne en Isère. Ensuite, j'ai été maître d'hôtel dans l'événementiel pendant une dizaine d'années et actuellement je suis maître d'hôtel de nouveau en restaurant la Pyramide 2 étoiles Michelin, à Vienne depuis 2 ans.

Manon : Hé très bien, comment vous est venue cette vocation ? Si on peut parler d'une vocation ?

Professionnel 2 : Je ne sais pas. Toute ma famille est dans la restauration depuis plusieurs générations. Ça et j'ai toujours fait ça depuis tout petit. Y compris les week-ends quand j'étais en repos pendant l'école, donc ça m'est venu naturellement.

Manon : Et le gastronomique, comment ça vous est venu ? Parce que c'est quand même particulier le gastronomique.

Professionnel 2 : A la gastronomie, c'est du hasard parce que j'ai rencontré le directeur du restaurant la Pyramide lors d'un concours sur Paris. Et puis j'ai eu l'opportunité d'intégrer La Pyramide.

Manon : C'était pour votre alternance que vous aviez rencontré le chef ? Et quel était ce concours ?

Professionnel 2 : Le directeur du restaurant, pour une alternance, c'était la Coupe Georges Baptiste, le concours des maîtres d'hôtel qui existe en professionnel et en élève. Je l'avais fait en élève à l'époque et puis je l'ai refait en professionnel l'année dernière.

Manon : Très bien. Lorsque vous avez donc intégré cette profession, est-ce que vous aviez envie de changer quelque chose ? Est-ce que lorsque vous étiez à l'école, vous avez appris certaines choses et lorsque vous avez intégré le monde professionnel, vous vous êtes dit ça, je veux que ça s'arrête. Moi, je vais faire la différence sur le terrain et si oui, avec quoi ?

Professionnel 2 : Non, il y a forcément beaucoup de choses qui diffèrent entre l'école et le monde professionnel. Il faut s'intégrer de toute façon. Chaque maison est différente et puis il faut apporter bien sûr sa touche mais faut aussi respecter l'environnement dans lequel on travaille.

Manon : Très bien. Euh. Maintenant, est-ce que vous pouvez me parler de vos fonctions actuelles et vos missions ?

Professionnel 2 : Oui, bien sûr. Alors ma fonction est maître d'hôtel, donc je supervise le service du restaurant. Je prends les commandes, je m'occupe des plannings, je m'occupe des découpes en salle, j'oriente et supervise des équipes de salle et donc je fais aussi l'injonction avec la cuisine pour que le service se déroule dans les meilleures conditions possibles. On a 2 restaurants, on a un restaurant gastronomique, mais aussi le bistro et un hôtel donc il faut aussi gérer toutes les équipes entre elles voilà pour qu'elles s'accordent pour gérer au mieux l'accueil client.

Manon : Très bien et là vous m'avez cité une seule mission de back-Office, donc c'est les plannings. Est-ce que vous avez d'autres missions de back office ?

Professionnel 2 : Ah Ben oui, on s'occupe de tout ce qui est commandes également alors que ce soit café, fromage, ça peut être aussi commander du matériel pour le restaurant, le linge ou l'entretien du restaurant. C'est du travail est assez complet dans une maison familiale. Il faut être polyvalent et savoir un petit peu tout faire

Manon : Lorsque vous êtes dans votre établissement, donc la Pyramide à Vienne 2 étoiles Michelin, vous me dites, est-ce que vous pourriez me décrire un petit peu l'ambiance qui est mise en place et l'ambiance qui souhaite être véhiculée ? Me décrire un peu l'établissement ?

Professionnel 2 : Oui, c'est une maison familiale, le chef est là depuis 89. Donc voilà, ça fait plus de plus de 30 ans qui est dans cette maison. Une maison qui a 201 ans cette année. Donc voilà, avec seulement 4 familles en 201 ans, 4 propriétaires. On reste une maison familiale, on travaille dans la simplicité, le but dans notre travail c'est l'accueil, la bienveillance, voilà la cohésion d'équipe entre tous.

Manon : Très bien. Heu. Quelle image que vous souhaitez véhiculer ? Quelle image souhaitez-vous diffuser de votre établissement et de vos équipes ? Est-ce que c'est vraiment ce cadre-là ce que vous venez de me dire, une maison familiale et dans la simplicité ?

Professionnel 2 : Oui, Bien sûr travailler dans la simplicité dans l'accueil, toujours, comme je dis, la bienveillance, c'est vraiment ce qu'on souhaite. Et puis avec professionnalisme bien sûr. C'est vrai que voilà, maintenant les jeunes apprennent un petit peu moins de choses à l'école, donc c'est à nous de les orienter de leurs apprendre beaucoup de choses. Et c'est aussi notre métier, voilà d'accompagner les jeunes et d'être aussi un formateur et montrer à la clientèle qu'on travaille tous ensemble avec l'esprit d'équipe.

Manon : vous dites que les jeunes apprennent moins de choses aujourd'hui à l'école, vous parlez de quoi ?

Professionnel 2 : les choses sont beaucoup plus simplifiées, alors que nous à l'époque, on apprenait par exemple tous les fromages AOC, on apprenait par cœur que ce soit la catégorie de fromages, le type de lait, la date d'appellation. On apprenait les découpes, les flambages, c'est beaucoup de choses qui ne se font plus maintenant, on voit les jeunes sortir de l'école sans avoir découpé une volaille alors que c'était la première chose qu'on apprenait la première semaine d'école ou même napper une table correctement parce que maintenant beaucoup de restaurants ne mettent plus de nappes sur leurs tables. Et puis je sais pas, il y a peut-être aussi le fait que des élèves n'aient pas forcément la même méthode de travail. C'est vrai qu'on était beaucoup plus impliqué je pense.

Manon : D'accord. Est-ce qu'ils mesurent ces élèves que l'école d'aujourd'hui leur en apprend moins ou pas du tout ? Est-ce qu'ils en ont conscience, ces élèves-là dont vous parlez ?

Professionnel 2 : Ouais bah quand ils voient le travail qu'on faisait au même âge, quand on leur explique le travail qu'on faisait, alors Oui, ils voient bien qu'il y a une différence entre ce qui était fait à l'époque et maintenant.

Manon : J'aimerais voir en tant que professionnel, comment est-ce que vous définissez la gastronomie ? À quoi vous l'associez ?

Professionnel 2 : Ouais. Comment je définis la gastronomie ? Ah Ben les gastronomies. La gastronomie, c'est une expérience à vivre. Voilà en famille ou entre amis ou entre collègues, mais il faut que ça soit un moment convivial.

Manon : Très bien, donc vous participez en tant que professionnel et surtout maître d'hôtel puisque vous êtes donc sur le terrain au plus proche des clients. Vous participez à cette expérience et selon vous, quels sont les critères pour dire d'un restaurant qu'il est gastronomique ?

Professionnel 2 : Les critères d'un restaurant qui est gastronomique. Ah je pense, il y a la qualité du produit, la qualité de l'accueil, la prise en charge client. C'est un ensemble pour dire qu'un restaurant est gastronomique. Il y a tout un décorum autour du restaurant, du service de la cuisine.

Manon : Est-ce qu'il y a besoin selon vous de d'une reconnaissance par les pairs ? Donc je pense notamment au Gaud et Millau, au Guide Michelin pour se prétendre gastronomique.

Professionnel 2 : Oh oui, je pense forcément un petit peu. Une reconnaissance par les guides et par des professionnels, du reste de la profession, les autres chefs.

Manon : Et ensuite, donc là on arrive petit à petit sur l'expérience gastronomique. Est-ce que vous pouvez me donner des exemples de l'expérience gastronomique ou du moins la définir ce que c'est que pour vous, quand on vit une expérience gastronomique ?

Professionnel 2 : L'expérience gastronomique, ça commence à la réservation, mais après voilà, c'est un tout. C'est une théâtralisation du métier, mettre en avant des produits et puis voilà, il y a l'accueil, comme je dis toujours, ce qui est important, mais l'expérience gastronomique, c'est vraiment ça va être l'ensemble. C'est comme une pièce de théâtre, hein, vous savez, on débute à l'entrée dans le restaurant, il faut que ce soit un ballet et c'est ça l'expérience gastronomique, être accompagné par des professionnels et se sentir à l'aise dans le restaurant.

Manon : Et donc selon vous, qu'est-ce que vos clients attendent quand ils arrivent chez vous dans un restaurant gastronomique ? Quelles sont leurs attentes selon vous ?

Professionnel 2 : C'est d'avoir une cuisine qui leur correspond et puis un service à leur accueil, leur écoute. Mais chaque client est différent. Et puis y a, comme je dis souvent, la gastronomie c'est comme la musique, il y a des choses qui ne vont pas forcément vous plaire mais ce n'est pas pour ça qu'il n'est pas bien, c'est parce qu'elle est pas à votre goût forcément.

Manon : C'est un joli comparatif d'ailleurs qui fait rêver et qui amène un peu à la mélodie et tout ça du coup va nous mener automatiquement à l'enchantement du client Est ce que vous savez ce que c'est qu'un peu l'enchantement du client ? Alain Dubarry écrit que l'enchantement fait appel aux dimensions du rêve et de l'imaginaire, il s'agit d'offrir à son client une prestation de rêve sur mesure. C'est un auteur qui a fait ses classes au début en cuisine et qui petit à petit s'est rapproché donc des grands chefs de du milieu du luxe à collaborer avec eux.

Professionnel : Oui c'est bien ce que nous faisons, personnaliser les services, être à l'écoute du client, il faut analyser le client à son entrée dans le restaurant et l'aider à se lancer, adopter un service qui lui plaira plus ou moins rapide suivant la personne. Plus ou moins proche ou distant suivant la personne et écoutez ses goûts et pourquoi pas s'adapter à ces envies. Prévoir des petites modifications parfois, mais voilà qui peuvent faire plaisir.

Manon : Et vous me dites de faire plaisir, qu'est-ce que selon vous, vos clients apprécient dans ces méthodes pour les enchainer ? Est-ce qu'il y a selon vous il y a quelque chose qui ressort davantage ?

Professionnel 2 : tout simplement d'être à l'écoute et puis d'échanger avec eux et de ne pas se sentir un client lambda, mais bien de faire partie de la maison pour un moment. Donc de faire partie de l'équipe et de faire corps avec tout le monde.

Manon : Ok et vous les transporter j'imagine dans votre métier et quelle sensation ? ou émotion est ce que vous souhaitez révéler chez vos clients lorsqu'ils passent le pas de la porte ?

Professionnel 2 : la découverte, je dirais. L'émotion de la joie de se sentir bien.

Manon : Très bien, et lorsque vous parlez de ces émotions-là, la joie, comment est-ce que vous savez que ça a fonctionné ?

Professionnel : On le sent vite. Le Client peut parfois être un petit peu distant à l'entrée et dans le restaurant et puis au fur et à mesure, il se libère un petit peu plus. Puis voilà, il va un peu plus nous parler et puis on va vite le savoir à la fin, quand le chef fait le tour de la salle par exemple. Là, les clients disent vraiment au chef ce qu'ils pensent et ce qu'ils ont pensé de leur expérience.

Manon : Super et est-ce que finalement discuté avec le chef de son expérience si elle est réussie peut avoir des retombées ?

Professionnel 2 : Ah bah c'est les retombées d'une expérience réussie. Ben ça peut être le bouche-à-oreille. Il en parle à ses amis, à sa famille et peut revenir plus tard. Parfois il y en a qui reviennent l'année suivante ou chaque année comme un rituel qui s'installe parce que c'est sur la route des vacances donc si un client a aimé la maison, il peut revenir chaque année en descendant d'un sud et en remontant après leurs vacances également. Ça peut être des commentaires aussi sur Internet. Ou des mails, des lettres envoyées à des guides, ça peut être ça.

Manon : Très bien. Quel est le souvenir le plus mémorable par rapport à une belle réussite d'enchancement de clients que vous avez eu ?

Professionnel 2 : J'ai déjà une cliente qui a pleuré après, même plusieurs clients qui ont déjà pleuré à la fin d'un d'un repas.

Manon : Ah bon ? 2 jours ? Ouais. Et votre ressenti par rapport à ça ?

Professionnel 2 : Ben ça fait plaisir, ça donne l'impression du travail accompli et elles ont pleuré donc d'émotion et de joie.

Manon : Mais qu'est-ce qui a enfin contribué à ce qu'elle pleure ? Le plat, les saveurs ?

Professionnel 2 : L'ensemble, de l'expérience, de l'accueil à la cuisine, c'est l'ensemble qui fait que cette cliente-là est revenue par la suite, mais il y en a plusieurs, ça m'est arrivée encore la semaine dernière avec un client, c'est la 2e fois qu'il revient en un mois, il a pleuré.

Manon : Très bien. Ok, Ouah c'est, c'est beau. Euh donc là, lorsque vous avez vu ça, vous vous avez l'impression que voilà, c'est accompli et que vous avez fait votre travail et vous avez bien fait votre travail. Je pense donc là on arrive au summum de l'enchantement. On peut considérer que l'enchantement du client est réussi. Mais parfois, il y a des clients qui sont un petit peu plus compliqués à enchainer dans le milieu du luxe et notamment de la haute gastronomie dont fait partie vos équipes. Euh. Vos équipes peuvent être confrontées à certaines demandes rocambolesques parfois, qui vont trop loin. Trop pousser. On sait très bien que le Non est inenvisageable dans notre métier, mais il y a parfois un rapport de force qui peut s'installer avec le client. Est-ce que ça vous gêne et comment est-ce que vous arrivez à passer au-dessus, à répondre à ces attentes ou ou à lui dire oui, à lui dire non ? Comment est-ce que vous faites face à ces situations-là ?

Professionnel 2 : On fait tout ce qu'on peut dans la mesure du possible, hein. Après c'est aussi, c'est sûr qu'il y a des clients difficiles. Voilà, on s'adapte et on fait des modifications quand on peut. Mais aussi voilà, c'est à nous aussi d'essayer d'emmener les clients vers ce qu'on veut aussi, et pas forcément ce qu'eux décident. Voilà, il faut parfois imposer un peu ses convictions, mais tout en faisant avec courtoisie.

Manon : je vois très bien. Et euh, lorsque là vous parlez que vous avez des jeunes équipes parce qu'il y a des étudiants qui arrivent qui ne savent pas grand-chose. J'imagine que le relation client ils l'ont pas forcément. Donc comment est-ce que vous les briefez pour faire face à ces clients-là ? Est-ce que vous prenez le relais tout de suite dès que vous voyez qu'il y a quelque chose qui se braque ou est-ce que vous les laissez un petit peu faire ?

Professionnel 2 : Non, quand il y a un client difficile en général bah on y va directement pour discuter avec et on ne laisse pas trop les jeunes confrontés à ça. Ouais ensuite quand on voit qu'ils arrivent à gérer une discussion avec un service, avec un client heureux. Et on va petit à petit les aider Pour un client plus difficile on s'impose assez assez rapidement.

Manon : Très bien. Donc là je vois que vous avez quand même un petit côté protecteur, mais comment est-ce que vous définiriez votre management, votre manière de transmettre. ?

Professionnel 2 : moi je dirais que je suis gentil mais pas trop.

Manon : Non mais il faut-il faut être, il faut être paternaliste quand il en a besoin. Mais il faut aussi être à une main de fer quand il en a besoin. Ça c'est tout à votre honneur. C'est légitime et c'est le milieu et l'exigence de notre milieu qui le veut aussi. Donc c'est aussi bien de l'assumer.

Professionnel 2 : Non mais je suis gentil et proche des équipes, mais dans la mesure où votre travail est accompli voilà. Mais je fais ça aussi pour les aider à avancer. Si on dit que tout va bien après des bêtises, ça ne les aide pas à se développer.

Manon : Ouais, et qu'est-ce que vous pensez que donc vous avez l'air de bien vous entendre avec eux et qu'est-ce que vous pensez qu'ils vous apprécient dans vos méthodes ? Ce côté peut être brut avec eux, un peu main de fer ? Est-ce que vous pensez que c'est apprécié et que ça les aide et qu'ils en sont reconnaissants ?

Professionnel 2 : Hé oui, parce que ce qu'ils aiment, c'est que je sois là voilà. Parfois je suis dur avec eux, mais que je ne sois pas méchant. Je suis juste et pas rancunier. Lorsqu'une erreur est faite je ne suis pas rancunier je passe vite à autre chose. Voilà, je dis les choses mais je passe vite sur un autre sujet. Et puis c'est ce qui leur plaît aussi, c'est que Je n'ai pas des paroles en l'air quand je dis quelque chose, c'est qu'elles doivent être faites et ou qu'elles ont été mal faites.

Manon : Ouais, et est-ce que vous pensez que tout ça apporte une bonne cohésion dans votre équipe ? Euh. Le fait que vos collaborateurs se sentent bien au travail parce que j'ai l'impression que c'est ce que vous véhiculez et c'est l'envie que vous, vous avez. Est-ce que vous pensez que ça peut contribuer ? Euh. Au bien-être et à l'enchantement du client si le client voit que les équipes s'entendent bien, qu'il y a une belle cohésion, est-ce que vous pensez que ça peut les aider à vivre une expérience unique ?

Professionnel 2 : Bah bien sûr, c'est ce qui ressort beaucoup justement dans notre établissement que les clients vont se rendre compte qu'il y a une bonne cohésion en équipe et c'est ce qui les enchante. Vous voyez ? Parce que comme ils disent, on a des clients qui sont assez habitués des maisons étoilées et se rendent bien compte que chez nous, il y a un petit peu un supplément d'âme je dirais. Ce qui est difficile de retrouver dans certaines maisons, surtout après COVID ouais.

Manon : Et vous pensez que le fait que ce soit une maison familiale, ça y contribue ?

Professionnel 2 : Oui, parce que, par exemple, les patrons sont aussi proches de leur équipe et c'est ce qui va donner envie aussi aux jeunes d'avancer.

Manon : D'accord. Et lorsqu'on parle là d'émotion, on parlait un petit peu de clients qui arrivaient à pleurer, donc c'est quand même magnifique comme émotion à la fin d'un repas. Si je vous dis qu'il y a 3 éléments en fait, qui participent à une création de ces émotions, là c'est le respect du terroir, donc le produit, la maîtrise de l'art culinaire. Donc vraiment le talent du chef, mais

également la création de nouvelles recettes. Que pensez-vous de ce triptyque-là, de ce trio pour créer une émotion culinaire ?

Professionnel 2 : Ben c'est la base du métier. Ouais, bien sûr, l'aspect du produit, la qualité du produit et puis le professionnalisme. Le savoir-faire.

Manon : Très bien. On parle de théâtralisation dans notre milieu donc ça amène à une création de valeur parce qu'on parle quand même du personnel qui est en contact et qui a l'air jeune mais sait ce qu'il fait. En fait, nous sommes une pièce de théâtre le personnel en contact, les acteurs et l'établissement est en fait finalement le décor, la scène, les différents actes d'une pièce et les clients en sont finalement les spectateurs. Il y a en fait tout un thème de mes recherches, qui a été dédié à ça ? Que pensez-vous de cette théâtralisation qui a un impact sur l'expérience gastronomique unique pour les clients. Le fait donc qu'il y ait des beaux-arts de la table, le fait que les arts de la table correspondent à l'histoire du chef, le fait qu'il y ait un engagement au niveau des arts de la table, qu'on choisisse une maison ou un faïencier plus qu'un autre, un coutelier plus qu'un autre etc. Même le décor de la pièce. Euh. Les différentes tapisseries si des toiles sont exposées, est-ce que vous pensez que tout ça contribue à la mémorabilité de l'expérience ?

Professionnel 2 : Ah bah oui, ceci contribue à la recherche, tous les établissements et tous les chefs propriétaires, essaient d'apporter vraiment un décor, une ambiance façon restaurant, qu'elle soit différente de celle d'un autre. C'est ce à quoi on travaille avec notre architecte d'intérieur, par exemple, qui a refait nos 2 restaurants et l'hôtel, et qui nous a créé un bar également dans notre établissement. À chaque fois, ça prend plusieurs mois pour établir ça parce que on va chercher des produits, des fournisseurs. Et puis on pousse des choses dans le détail pour pouvoir apporter vraiment des choses nouvelles et toujours surprendre le client et c'est important. Par exemple, dans le restaurant on a changé les verres à eau le mois dernier, Ben on on a dû essayer une centaine de verres avant de choisir le bon. On va tester la finesse du produit, le buvant s'il est assez ouvert pour voir le degré de levée de coude, tout est important hein, mais tous les restaurants n'ont cette attention méticuleuse sur l'art de la table.

Manon : Très bien et donc là vous me parlez donc de votre art de la table. Grâce à vos fonctions aujourd'hui, puisque vous êtes donc maître d'hôtel, vous avez un pouvoir de décision, j'imagine. Comment est-ce que vous participez à théâtraliser l'offre de votre restaurant ? Notamment à diffuser l'histoire du chef. Ses inspirations, comment est-ce que vous parvenez aussi à vous mettre en scène ? Est-ce que ça aussi, ça contribue à la théâtralisation ?

Professionnel 2 : Ah oui, Ben après nous notre métier de maître d'hôtel, c'est aussi de faire un tour de la salle, de parler avec les clients, d'échanger avec eux, de leur raconter l'histoire de la maison, l'histoire du chef, leur faire visiter les coulisses des cuisines, faire un tour de la maison avec eux pour tout leur expliquer, faire une

photo en cuisine, ça, ça fait partie de la théâtralisation. On voit justement nous à faire des découpes en salle, faire des ouvertures au feu, ça, c'est plutôt être les sommeliers. On va faire des flambages, on va créer des choses qui montrent que nos métiers aussi est un métier de la salle. On peut créer des choses, j'ai créé un fromage par exemple. Depuis 2 semaines, un nouveau fromage à la rose et puis c'est quelque chose qui plaît aux clients parce que voilà, On crée des nouvelles choses.

Manon : Toutes mes félicitations. Et là on va parler maintenant. Budget, parce que là vous me dites que vous avez travaillé pendant près de 5 mois, notamment avec votre architecte, parce que vous êtes relais Château je crois donc votre bâtiment est ce qu'il est classé.

Professionnel 2 : Non.

Manon : Donc rien n'est protégé. Vous êtes libre de faire ce que vous voulez au sein du bâtiment ?

Professionnel 2 : Au sein du bâtiment, après on n'est pas non plus totalement libre parce que c'est une maison historique.

Manon : Donc là on va parler un peu budget. Toute cette théâtralisation, que ce soit le bar, les arts de la table, les décorations, le grooming qui est une part essentielle aussi d Est-ce que pour vous c'est important de débloquer des budgets, des fonds ? Parce que vous me dites que la Théâtralisation participe finalement à l'expérience gastronomique, à la rendre mémorable, est-ce que pour vous c'est important de débloquer des fonds et un budget ? Euh. Régulièrement

Professionnel 2 : Ah oui bah après nous, la chance qu'on a, c'est que le chef est propriétaire de sa maison donc on a carte blanche quand même sur les prix des matériaux qu'on va choisir des assiettes, voilà par exemple un truc tout bête, on a un plateau en argent, on a une poignée qui est cassé juste pour ressouder ses 750€. Chef, il ne va pas réfléchir, il nous a dit Allez Ben faites le ressouder ! Pour choisir des verres, on a choisi parmi 100 verres. On n'a pas regardé de prix, on a pris celui qui était le plus adapté et on s'est rendu compte qu'au final c'était pas forcément le plus cher. Et non choisit, ce n'est pas une question de prix, le chef n'est pas très regardant là-dessus, comme les sommeliers ont carte blanche pour commander les vins. Nous on a carte blanche, le chef fait toujours des travaux quand il finit des travaux, il en commence d'autres, il a fait un bar qui a coûté 500 000€, il a fini, la semaine d'après il a commencé un travail. Un jardin japonais qui en a coûté aussi 500 000. Là, ça vient de finir. Ben, il réfléchit pour refaire la cuisine et puis même pour les assiettes, on ne regardera pas le prix, on choisit vraiment, ce n'est pas le prix qui dicte nos achats, c'est plutôt l'esthétique.

Manon : Donc ça a une certaine importance pour vous ou pas ? Le fait de collaborer pas forcément avec les grandes maisons qu'on connaît tous au niveau de l'art de la table type Bernardo ou qui font partie des plus belles ?

Est-ce que vous pensez aussi que parfois, collaborer avec des petits artisans locaux, ça peut apporter un supplément d'âme à votre chef et à son histoire ?

Professionnel 2 : oui, on travaille avec Bernardo, on a de l'art de Bernardo, on a de l'argenterie, R Berking qui est le plus grand argentier, une argenterie allemande, mais un des plus grands argentiers qui existe. On travaille avec toutes les grandes maisons de de porcelaine. On travaille aussi avec des petits céramistes locaux. On a visité avec le chef à Grenoble il y a 2 mois, voilà avec qui on a passé commande. Voilà, c'est aussi faire travailler l'artisanat local pour mettre en avant, voilà sa région.

Manon : Donc ça c'est aussi vraiment une volonté du chef de mettre en avant sa région.

Professionnel 2 : Bah oui, je pense, c'est important pour tous les chefs de mettre en avant leur région et l'artisanat local.

Manon : Très bien. C'est sympa. On va arriver maintenant sur la personnalisation de l'offre. Comment est-ce que vous définiriez pour vous la relation client ?

Professionnel 2 : Comment je définirais la relation client ? La relation client, c'est une relation de confiance qu'on doit avoir entre le client et nous.

Manon : Est-ce que vous pensez que la bonne relation client, c'est le contact que vous établissez qui soit bon ou mauvais avec votre client, que ce soit avant son expérience ? Tout à l'heure, vous me disiez que ça, ça commençait de la réservation. Euh, je ne sais pas si vous c'est la réception ou bien si c'est le restaurant qui prend les réservations pour le restaurant.

Professionnel 2 : Non, c'est la réception.

Manon : Si par exemple, il suffit que la réservation soit faite à une grosse heure de pointe à la réception et que le client soit finalement mal reçu, est-ce que vous pensez que dès le début cette relation client peut entacher le côté gastronomique et le côté expérientiel ?

Professionnel 2 : Oui, ça peut empêcher, ça peut entacher son expérience, mais après bon, nous on a la chance d'avoir plusieurs réceptionnistes. Donc on peut accueillir les appels à toute heure, même entre un coup de feu parce que ils sont là pour répondre et après s'il y a des demandes particulières, c'est aussi nous qui allons prendre le relais.

Manon : Donc tout ça, toutes ces personnalisations-là, jusqu'où est-ce que selon vous un client peut-il se permettre d'aller ? Ou jusqu'où est-ce que vous pouvez répondre ? Jusqu'où on peut répondre ?

Professionnel 2 : On peut répondre dans la mesure du possible dans la capacité qu'on a d'accueillir client. Il n'y a pas vraiment de limite. Après c'est ce qu'on voit avec le client ce qui est possible de faire ou non suivant ses attentes hein.

Manon : Le chef est même vous, est-ce que vous adaptez toujours au maximum de ce que vous le souhaitez ou est-ce que parfois vous dites non, là. Il est venu à bout pour ma cuisine, à un moment il va falloir qu'il teste ma cuisine et et voilà quoi.

Professionnel 2 : On s'adapte tout le temps. Après il vient pour la cuisine du chef. Dans tous les cas, il va à la cuisine du SF, même si voilà, il veut quelque chose de différent, je veux dire. Lundi soir, on avait une personne qui mangeait cachère on ne fait pas de la cuisine cachère mais il va pourtant s'adapter sa cuisine. Voilà à ce à ce type de client, il va maintenant y a beaucoup de personnes sans gluten mais qui mangent du pain avec gluten et des plats sans gluten ou l'inverse ? Ben on va s'adapter. Voilà dans la mesure du possible.

Manon : Très bien et euh que selon vous que permet la relation client ? La bonne relation client qui est bien établie avec un client, qu'est-ce que cela peut avoir ? Quelles peuvent être les retombées au niveau du restaurant ?

Professionnel 2 : Bah une une bonne réputation tout simplement. C'est important la réputation

Manon : parfois y a des chefs qui ont des mauvaises réputations au niveau humain. Est-ce que vous pensez qu'on peut boudier un établissement pour la réputation du chef.

Professionnel 2 : Ouais, on peut.

Manon : Ouais. C'était juste ça que je voulais savoir. Quel est le résultat pour l'entreprise s'il y a une bonne relation client. Il y aura donc un bon retour comme vous me dites et à quelle étape de l'expérience gastronomique ? Pensez-vous que la relation client est la plus importante ?

Professionnel 2 : et bien c'est pendant forcément. On est toujours à l'écoute du client et puis en lui proposant une cuisine créative et assez à la hauteur de ses espérances. C'est tout le but de l'expérience gastronomique, c'est d'additionner toutes ces catégories et d'en faire qu'une.

Manon : Est-ce que vous pensez qu'il manque une dimension pour en expérience unique ou pas ? Une dimension, un gros. Pensez-vous que j'ai oublié de parler de quelque chose ?

Professionnel : Non ? C'est bon, très bien, merci.

Manon : par vos fonctions comment parvenez-vous à immortaliser cette expérience pour les consommateurs et la rendre unique ? Selon vous, s'il y avait quelque chose qui pouvait faire la différence auprès des clients ? Où est-ce qu'on pourrait pousser le VIS, on va dire de la mémorabilité vraiment pour marquer les esprits ?

Professionnel 2 : Pour marquer les esprits. Moi je fais de l'humour. Ça marche. Les clients sont assez réceptifs.

Manon : on en a parlé au début lorsqu'on parlait de la reconnaissance par les pairs et des guides, quelle connaissance avez-vous du guide Michelin ?

Professionnel 2 : Quelle connaissance j'ai du guide Michelin ? Bah ça représente la consécration po pour notre établissement.

Manon : Ouais, est-ce que vous pensez qu'il y a une légitimité aujourd'hui du guide Michelin?

Professionnel 2 : Oui, c'est un guide Michelin en fait ses choix sont parfois discutables pour certaines personnes et qui sont tout de même respectées parce que personne n'ose rien dire de mal du guide Michelin. Certains ne l'acceptent pas parce que il fait des choix qui sont parfois discutables, par exemple dans l'attribution ou l'enlèvement de certaines étoiles, mais aussi parce que le guide Michelin a pas su forcément s'adapter à la nouvelle génération, bien que ce soit un jeune directeur. Oui, un jeune directeur. Président du guide Michelin, Il n'a pas forcément à apporter de de nouveauté. Par exemple une plateforme multimédia, une plateforme numérique qui n'est pas forcément au point. Pour la réservation des restaurants, pour la mise en avant des restaurants, c'est vrai qu'il y a un gros travail à faire sur une plateforme numérique auprès du Michelin. Et puis voilà. Il faut savoir. Ouais, faut qu'il se mette un peu à la page

Manon : est-ce que vous pensez aujourd'hui que le guide Michelin est autant respecté qu'avant ? Que ces choix sont autant respectés qu'avant ?

Professionnel 2 : Je ne pense pas,

Manon : j'ai l'impression qu'il y a un tabou autour du guide Michelin, vous n'aimez pas qu'on en parle ainsi ? vous le craigniez finalement ? Ou c'est qu'on peut en dire autant de mal que du bien.

Professionnel 2 : Alors c'est un peu comme l'Inde, les nems, tout le monde sait ce qu'il y a dedans mais personne n'en parle. C'est comme ça.

Manon : Très bien. Donc, est-ce que selon vous, on sait qu'il y a différentes distinctions Michelin, donc ça va du Bib gourmand jusqu'au 3 étoiles et j'en passe. Certaines nouveautés sont arrivées notamment avec l'étoile verte depuis quelques temps maintenant, mais est-ce que vous pensez notamment pour les étoiles les plus classiques de la première à la 3e étoile ? Est-ce que vous pensez que tous les éléments qu'on vient d'évoquer, donc la théâtralisation, la relation client, l'histoire du chef, mais également l'enchantement du client, Est-ce que tout ça concourt à l'attribution d'une étoile Michelin ? Est-ce que vous pensez que cela fait partie des critères ?

Professionnel 2 : Selon moi, ça fait des parties des critères, mais selon le guide Michelin, seulement l'assiette compte et rien que l'assiette. Mais on sait très bien que tout rentre en ligne de compte, Manon : Donc ça pareil, c'est quelque chose finalement que tout le monde sait. Le guide Michelin lui-même le sait puisqu'on sait

très bien qu'ils prennent en compte le temps d'attente, les énonciations des plats, le savoir-faire et le savoir-être du personnel. C'est aussi important.

Manon : Donc vous pensez que tout ça contribue, il ne faut pas prendre en compte que l'assiette qui est présentée, mais il faut bien prendre en compte toutes les dimensions qu'on a évoquées ?

Professionnel 2 : Oui bien sûr. Ouais.

Manon : il y a finalement un rapport qui peut être fait entre une attribution d'étoile Michelin et un côté une expérience unique et mémorable puisqu'on se rend compte que si l'expérience est unique et qu'on a rempli toutes ces dimensions, ça pourrait potentiellement donner accès à une étoile Michelin.

Professionnel 2 : Oui, mais la cuisine reste l'élément évidemment primordial puisqu'il y a quand même tout l'art de la cuisine et l'art du chef.

Manon : Et il y a peut-être un critère qui n'est pas pris en compte par le guide Michelin. Là, c'est le moment de pouvoir dire quelque chose sur le guide Michelin qui n'est pas pris en compte et qui, selon vous pourrait être très important ?

Professionnel 2 : je ne sais pas c'est secret.

Manon : Ok très bien Je vous remercie pour tout ce que vous avez pu apporter, toutes les réponses que vous m'avez apportées. Et pour votre disponibilité, merci beaucoup, au revoir.

Annexe F – Retranscription Professionnel 3

Entretien téléphonique de 1 heure 7 minutes et 8 secondes en date du 9 août 2023

Manon : Étudiante, Interviewer

Professionnel 3 : Personne interviewée

Manon : Bonjour, je me présente, Manon, je suis étudiante en Master 2 Management de l'hôtellerie, de la restauration à Toulouse. Dans le cadre de mes études, je réalise un travail de recherche sur l'expérience gastronomique unique et le moyen d'y parvenir dans les établissements de la région, notamment. Je souhaiterais en apprendre davantage sur votre point de vue en tant que professionnel du secteur et sur votre rapport à l'expérience gastronomique. Pour cela, je vous propose de répondre à différentes questions, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse bien évidemment, tout ce que vous direz sera anonyme, bien que ce soit enregistré avec votre accord. On part pour environ 45 Min de conversation pour aborder différents thèmes. Est-ce que vous avez des questions avant de commencer ?

Professionnel 3 : Non.

Manon : Pourriez-vous brièvement vous présenter ainsi que votre parcours professionnel s'il vous plaît ?

Professionnel 3 : Je m'appelle Guillaume donc je suis issu d'un parcours d'un double diplôme NBA en direction d'hôtel à Lyon à la suite de ça j'ai fait plusieurs expériences aussi bien en hébergement qu'en restauration, aussi bien en bistronomie qu'en gastronomie la dernière en date étant 2 années au sein du Castel Marie-Louise La Baule et avant de prendre la direction d'un établissement en tant qu'adjoint de direction à Cannes.

Manon : Très bien et comment vous êtes venu cette vocation si tant est qu'on puisse parler d'une vocation ?

Professionnel 3 : Alors à la base je me destinais pas du tout à l'hôtellerie c'était l'armée qui m'intéressait, des blessures ont fait que malheureusement je n'ai pas pu faire ce que je voulais à l'armée c'est-à-dire commando parachutiste et ce qui fait que je me suis réorienté dans un domaine d'activité qui est selon moi assez rigoureux où je m'y retrouvais totalement. J'ai toujours été aussi passionné par tout ce qui est business, la gestion d'entreprise en elle-même j'ai trouvé le bon compromis en mettant dans la direction de l'hôtellerie et de la restauration donc c'est un petit peu comme ça que j'ai orienté mon parcours et que bah petit à petit

chaque choix que j'ai pu faire ont été mûrement réfléchis afin d'arriver à mes objectifs professionnels le plus rapidement possible.

Manon : Et qu'est-ce qui vous plaisez au départ dans ce métier ? Est-ce que ça vous anime, est-ce que ça vous motive toujours autant ?

Professionnel 3 : Alors moi ce qui m'a toujours plu c'est les chiffres c'est la gestion et finances quand on commence à apprendre à gérer un établissement il faut commencer du plus bas. Il faut voir tous les postes. J'ai commencé au plus bas en tant que commis et plus j'ai commencé à évoluer plus j'ai commencé à vraiment arriver sur des postes de management mais cette fois-ci j'avais du contact avec les équipes, avec les clients, c'est vraiment à partir de là où ça m'a conforté dans mon choix et parce que je voyais aussi un petit peu plus de gestion et ça devenait beaucoup plus plaisant et intéressant pour moi.

Manon : Et lorsque vous avez commencé ce métier, est-ce que vous aviez en tête quelque chose que vous voulez absolument changer dans cette profession notamment à la suite de vos études où vous aviez appris de la théorie où on vous avait un peu vendu un monde utopiste et lorsque vous êtes arrivé sur le secteur et que vous avez vu que c'était pas du tout ça, est ce que vous aviez envie de changer quelque chose à grande échelle ?

Professionnel 3 : C'est compliqué j'ai surtout envie au sein de l'entreprise dans laquelle je travaille que mes collaborateurs en fait travaillent dans les meilleures conditions que ce ça soit sur le respect des temps de travail, dans un cadre de vie sain, c'est vrai que l'hôtellerie restauration c'est quand même quelque chose qui est particulièrement compliqué en termes de contraintes d'horaires en termes de contraintes de congés et c'est vrai que j'ai à cœur de faire en sorte que mes collaborateurs travaillent dans les meilleures conditions.

Manon : Est-ce que vous pourriez me parler de vos fonctions actuelles s'il vous plaît en quoi elles consistent exactement ?

Professionnel 3 : Actuellement je suis assistant hôtel manager dans un hôtel à Cannes et aussi directeur des opérations donc je j'aide la directrice d'exploitation au quotidien dans toutes ces missions administratives notamment dans des gros sujets de rénovation et de l'embellissement de l'hôtel qui se fait un petit peu vieillissant. Au quotidien je suis sur les opérations, je vois les différents chefs de service, je veille au bon entretien de l'hôtel, l'inspection des chambres et puis bien évidemment la mise en place d'offres pop-up voilà, la création de nouvelles cartes de bar, la réflexion avec le chef sur la création des nouvelles cartes au restaurant donc c'est très polyvalent.

Manon : Là je vois que vous me parliez quand même de plein de sujets en même temps de plein de choses différentes mais il y a une ambiance qui se dégage quand même de cet établissement et comment est-ce que vous pouvez me décrire un peu l'ambiance de l'établissement en soi.

Professionnel 3 : il y a une ambiance saisonnière c'est vrai qu'on est à Cannes, on est plus de 200 collaborateurs on est beaucoup de jeunes donc il y a déjà une très très bonne entente au sein des équipes ça c'est appréciable, il y a une super ambiance aussi notamment sur la plage, on est sur une plage qui draine 102 collaborateurs donc c'est énorme à faire tourner c'est mais c'est des collaborateurs qui ont une moyenne d'âge de 20 23 ans il y a de la musique où les clients sont super sympas donc voilà il y a une ambiance de travail et un cadre de travail qui fait que c'est quand même très agréable et ils ont des libertés de travail qui sont quand même assez libres là-dessus

Manon : Est-ce que vous pourriez me parler du Castel Marie-Louise du coup lorsque vous y avez travaillé l'ambiance selon vous qui y régnait ?

Professionnel 3 : Alors moi le Marie-Louise sur les 2 ans, j'ai connu des ambiances différentes je suis arrivé dans des conditions où tout le staff partait où on s'est retrouvé à 3 en salle, on était 4 pour gérer le restaurant étoilé donc il a fallu tout recréer une équipe d'A à Z sur une première saison d'été mais où j'ai envie de dire tout le monde a donné du sien. Ça m'a conforté dans le fait que même les personnes qui ne sont pas du métier peuvent à partir du moment où ils ont du bon sens, de la motivation ils peuvent très bien faire du service et notamment du service étoilé. Moi j'ai été bluffé par des personnes qui n'étaient pas issues de formation hôtelière durant cette première saison d'été et ça m'a conforté aussi un petit peu dans ma méthode de choisir les recrutements, de choisir peut-être des profils qui vont être plus sûrs. De ce fait, cette première année d'exploitation j'ai beaucoup appris sur l'anticipation et ce qui fait que j'ai pu réaliser et préparer au mieux la saison d'après et arriver à monter une super équipe qui était soudée, vraiment fédérée. Pour moi c'était important de travailler aussi dans une bonne ambiance et qui est toujours un respect des salariés.

Manon : On va passer donc au sujet quand même principal et central de cette interview et également de mon mémoire puisqu'on va parler de la gastronomie : comment pourriez-vous définir ou à quoi associez-vous la gastronomie ?

Professionnel 3 : La gastronomie pour moi déjà, s'il y avait un mot qui me vient forcément en tête c'est la cuisine après ça on peut directement le relier à tout ce qui va à côté c'est à dire le service l'accueil et de tout ce qui va être l'environnement. Pour moi la gastronomie est tout le temps relié à un environnement propice, les arts de la table, le lieu sauf certains concepts tellement farfelus, quelques exceptions. C'est aussi une tradition, un art, c'est une façon de s'exprimer par le chef principalement et également par les équipements en salle qui sont généralement le porte-parole du chef et qui sont aussi là pour donner vie à cette gastronomie. On parle souvent des étoiles Michelin qui viennent en tête ou le travail qu'on va avoir autour de l'assiette avec un service de qualité ou voire même quand on atteint la 3^e. C'est là où le sens de la gastronomie de par la salle prend tout son sens on est vraiment sur du théâtre et une mise en scène millimétrée sur chaque fait et gestes

et pour moi c'est un tout. En fait ce terme de gastronomie, on parle beaucoup de saveurs mais il y a aussi beaucoup de créativité.

Manon : Pour vous une expérience gastronomique, vous la définissez comme quelque chose qui sort du quotidien, comme quelque chose qui va au-delà de ce qu'on pourrait trouver tous les jours alors c'est un cas exceptionnel ?

Professionnel 3 : Evidemment mais oui pour moi c'est vraiment une expérience qui se veut et qui est unique et elle est hors du commun, hors de tout ce qu'on peut faire habituellement alors c'est vrai qu'il y a beaucoup de personnes qui sont très friands justement de ces expériences, très friands de faire de très belles tables, de façon hebdomadaire ou au quotidien. Pour moi c'est vraiment aller chercher quelque chose qui va être unique et aller chercher une expérience que l'on ne retrouvera pas ailleurs.

Manon : Vous pouvez me donner selon vous, les facteurs qui font donc cette expérience unique dont vous parlez ?

Professionnel 3 : Déjà le fait que dans les restaurants gastronomiques il y a aucun restaurant de chaînes tout simplement. Il peut y avoir des similitudes entre différents chefs mais on quand de restaurant gastronomique en premier on ne parle pas de quelque chose qui va être fait et répété dans différentes villes à différentes échelles, chaque restaurant gastronomique a sa propre identité et on le voit bien même quand on est sur des grands chefs étoilés ils ont plusieurs restaurants gastro chaque concept a sa propre empreinte que ce soit sur le lieu, que ce soit sur l'ambiance, c'est très rare d'avoir 2 restaurants gastro qui sont les mêmes au sein du même chef pour citer par exemple Anne-Sophie Pic qui a la Dame de Pic à Valence, sa maison mère et son restaurant à Saint-Tropez où elle a un Food truck gastronomique . Elle va avoir également un restaurant, une étoile au Michelin à Paris qui est sur un concept et une cuisine totalement différent que celle qui est fait à Valence. Donc voilà pour moi c'est vraiment quelque chose qui ne se copie pas.

Manon : Très bien et du coup si c'est quelque chose qui ne se copie pas là on va vraiment aller dans le cœur du sujet de ce mémoire et des recherches que j'ai pu faire sur ces derniers mois des lectures et il y a notamment un sujet qui ressort au niveau de la mémorabilité de l'expérience qui n'est autre que l'enchantement du client et il y a notamment Alain Dubarry peut-être que vous connaissez c'est un auteur qui a travaillé avec de grands chefs, avec de grands noms. Il parle de cuisine mais également du. Alain Dubarry écrit que l'enchantement du client fait appel aux dimensions du rêve de qu'il s'agit d'offrir à son client une prestation sur-mesure mais aussi de l'étonner de lui donner plus l'imaginaire que ce à quoi il s'attend, d'animer la prestation c'est comme apporter un supplément d'âme en enrichissant le client mais aussi en enrichissant le personnel c'est un petit peu long mais Que pensez-vous de cet art de vendre et qui pourrait être assez complet dans notre secteur ?

Professionnel 3 : Alors pour moi c'est tout à fait c'est tout vrai et c'est quelque chose que l'on retrouve dans la gastronomie et mais qu'on se trouve à plus large échelle aussi dans l'hôtellerie, dès qu'on touche à de l'hôtellerie de luxe et les palaces notamment on est même plus sur une notion de service mais on est sur une notion d'expérience en fait moi quand j'entends expérience c'est surtout que j'entends le fait de faire vivre quelque chose au client dont ils ne s'attendent mais ils vont être dans tous les cas surpris sur certains points et on veut surprendre le client alors ça peut passer par le service ça peut passer, par l'assiette parce qu'il y a les saveurs, ça peut passer par des expériences hors du commun avec des nouvelles techniques en cuisine et voilà pour moi c'est ce que ce que vous avez dit sur cet auteur c'est totalement fondé c'est vraiment faire vivre quelque chose au client dont il ne s'attend pas. Dernièrement, j'ai vu une carte des vins sur un jeu de tarot donc voilà je trouve l'idée, le concept juste génial au lieu de donner un livre de cave traditionnel on donne un jeu de tarot au client ils vont piocher les cartes ils vont tirer les cartes et en fait sur chaque table et sur chaque carte il va voir l'étiquette de la bouteille sa région les millésimes son prix bien évidemment et le client va donner sa carte de tarot au sommelier et le sommelier après revient avec la bouteille et la carte qu'il dispose devant la bouteille sur table et je trouve l'expérience et inattendue et pour moi c'est ça l'expérience gastronomique et on doit faire vivre à des clients quelque chose d'unique et généralement et les palaces le font bien et les restaurants étoilés le font très bien également.

Manon : Et quand vous étiez au Castel Marie-Louise comment est-ce que vous aviez recours enfin quels étaient les outils pour enchainer vos clients ?

Professionnel 3 : Alors déjà le primordial c'est l'accueil client qui doit être de la meilleure des façons. On va le personnaliser par des petites attentions par exemple on n'hésite pas à le complimenter et en fait dès lors qu'on commence à s'intéresser et à personnaliser notre discours vis-à-vis des clients on met déjà le client dans un univers propice à l'enchantement. Pour moi ça part vraiment de la motivation des équipes on parle vraiment d'une prestation de service et bien évidemment il y a tout ce qui se passe en cuisine et tous les outils qui permettent au chef d'en arriver à un tel niveau dans l'assiette aussi bien que ce soit en outil matériel qu'en outil humain avec la formation de son personnel mais pour moi le principal facteur est l'humain de par la créativité du chef, de par les équipes qui sont formées par les chefs de service. La motivation qui va en être apportée est pour moi au cœur de l'expérience. On peut donner tous les moyens financiers et matériels que l'on veut à des personnes si les personnes ne sont pas impliquées dans le processus ça n'aboutira pas très bien je l'ai vu à l'œuvre.

Manon : Quels sont pour vous les sensations et les émotions que vous souhaitez et que vous avez vraiment envie de révéler chez vos clients quand vous étiez au Castel Marie-Louise ?

Professionnel 3 : Ben tout d'abord pour moi le plus important c'est l'émotion. C'est l'émotion et la curiosité, j'ai envie de dire. C'est vrai qu'au Castel Marie-Louise on travaillait beaucoup de beaux produits des fois qui étaient très peu connus du public,

donc pas l'habitude de les avoir dans l'assiette c'est vraiment jouer sur la découverte, sur la curiosité que peuvent avoir les clients. La façon dont on va les présenter donc on va les mettre en scène c'est vraiment pour moi la base de cette mise en scène qui permet de jouer sur les émotions. J'aime faire découvrir aux clients et quand ils repartent ils sont conquis parce qu'ils ont appris des choses parce qu'ils ont vécu des choses parce qu'ils ont découvert en termes de saveur, en termes de produits. Après on va aller aussi dans la personnalisation et répondre aux petites demandes c'est sûr qu'en restauration la personnalisation c'est un peu plus compliqué parce qu'on suit vraiment aussi quand même la carte du chef mais on est toujours apte de s'adapter aux éventuelles demandes clients et justement la personnalisation on peut la faire sur d'autres points que ce soit le service ou que ce soit autour des boissons et des vins.

Manon : Comment est-ce que vous vous rendez compte que l'émotion est passée, que ces sensations-là, que les émotions positives ont été véhiculées ? Comment est-ce que vous le captez ? Comment vous voyez que ça a fonctionné auprès de vos clients ?

Professionnel 3 : Alors on le voit beaucoup à leur attitude tout au long du repas qui est évolutive. La plus grande fierté c'est quand on a des clients qui arrivent des fois un petit peu stressés par l'environnement et qui repartent vraiment enchantés en fin de repas parce que c'était la meilleure découverte qu'ils aient fait pour moi c'est vraiment gagner. On va vite le percevoir au fur et à mesure du repas sur les saveurs qui vont évoluer, généralement le chef fait ses menus de façon crescendo pour que les explosions soient de plus en plus surprenant et ce qui fait qu'au fur et à mesure du repas les clients vont être de plus en plus surpris et on va le voir dans les retours dès qu'on va savoir dès qu'on va échanger avec des clients il y en a qui vont être beaucoup plus avenants, très réceptifs qui vont directement parlé du chef, qui vont être très interrogatifs, poser beaucoup de questions et qui vont s'intéresser et pour moi un client qui s'intéresse c'est qu'il apprécie.

Manon : Quel est le souvenir le plus mémorable par rapport à une belle réussite d'enchantement de clients ?

Professionnel 3 : Le souvenir qui m'a le plus marqué c'est pas vraiment un souvenir d'enchantement à proprement parler mais c'est plus de la personnalisation de service donc c'était la première année quand je suis arrivé un soir au restaurant on avait une personne qui malheureusement était amputée d'un bras et donc tout de suite à ma première réaction ça était de prévenir le chef qu'on avait une personne qui n'avait pas l'usage de ses 2 bras et donc le chef a fait une mise en place et a prédécoupé, a revu sa disposition dans l'assiette pour que le client n'ait pas à découper et à utiliser son couteau et j'avais passé la consigne aux équipes de dresser différemment la mise en place et de tout mettre sur son côté gauche et le client a vu tout ce qui a été fait parce qu'il n'avait pas la même assiette que Madame et que ce soit pour la viande, pour le poisson et il n'avait pas à découper il n'était pas pénalisé de par son handicap et voilà le client n'a pas eu à se faire aider par Madame comme habituellement pour ce type de restaurant et pour moi c'était une

réussite et le client est venu me voir en fin de repas et m'a vivement remercié pour la petite action qu'il avait tout de suite perçue et pour moi c'était à la limite du plus beau c'était de d'avoir réussi à personnaliser le service sur un handicap sans que le client demande quoique ce soit. Il a vraiment apprécié que ça a été fait avec une telle discrétion c'est quand même assez joli. Les équipes s'adaptent mais il y a parfois des adaptabilités qui sont beaucoup plus compliquées avec des demandes de clients toujours plus rocambolesques parce qu'on fait partie du luxe parce que la gastronomie est un monde du luxe.

Manon : Comment est-ce que vous préparez vos équipes en tant que responsable de la restauration ? Comment vous arrivez à préparer vos équipes en salle et en cuisine pour des demandes qui soient toujours plus poussées et toujours plus inatteignable bien qu'on soit au courant que le non est inenvisageable dans le luxe ?

Professionnel 3 : Alors que ce soit pour parler du Castel Marie-Louise c'est vrai et c'est ça dans toutes les maisons on passe par de l'anticipation généralement alors c'est sûr qu'il y a toujours l'effet de surprise où on tombe sur un client qui est compliqué où on va prendre en note ces considérations on va trouver les meilleurs compromis dans les limites du faisable, ça peut être de la plus petite modification comme un client qui est allergique aux fruits de mer et poissons alors qu'on a un restaurant qui est principalement orienté sur ces produits on va s'adapter à des clients qui peuvent être vraiment dans une exigence particulière c'est vraiment une attente particulière où là ça va plus être de l'ordre de j'appelle pas ça des crises parce que le client généralement quand il vous demande ce service comme ça généralement c'est un client qui va payer. Un client qui est très fidèle de la maison qui a un très haut niveau de d'exigence surtout sur la gastronomie et qui souhaite chaque soir avoir une personnalisation de son plat donc ça va vraiment être de l'anticipation de la communication avec le client déjà bien comprendre ce qui l'attend, bien l'écouter, prendre ses attentes en considération et ensuite une communication avec les équipes pour réaliser ce qu'il souhaite dans les meilleures conditions et si on est au courant qu'on a un tel client et qu'on peut l'anticiper dans ces cas-là mais il faut le faire.

Manon : Comment est-ce que vous faites pour enchainer vos collaborateurs et les enrichir comme Alain Dubarry disait pour les enrichir aussi au niveau professionnel ?

Professionnel 3 : Ça part un petit peu de ce que je disais en début d'interview moi j'ai toujours fait en sorte que mes collaborateurs déjà puissent travailler dans les meilleures conditions que ce soit aussi bien sur la partie planning contrainte horaire, demande spécifique, toujours essayer de répondre à leur petite demande dans la mesure du raisonnable pour qu'ils soient contents, qu'ils travaillent dans les meilleures conditions pour le matériel c'est pareil voire avec les budgets possibles pour leur mettre vraiment à disposition le matériel, je pars du principe que si un collaborateur semble bien au sein d'une entreprise et il travaillera de la meilleure des façons et aura une attitude vis-à-vis du client positif de par le fait qu'au quotidien

on prend en compte ses besoins. Il ne va pas à reculons au travail et il est content d'y aller pour moi ça c'est la priorité c'est de faire en sorte ils se sentent bien et ça passe par plein de choses. Il y a aussi la valorisation du collaborateur bien évidemment pour moi je suis très carriériste et je pars du principe que mes collaborateurs s'ils le sont c'est très bien je vais toujours faire en sorte que mes collaborateurs puissent apprendre au quotidien les mettre en avant et des fois les mettre en avant plutôt que prévus sur des responsabilités pour faire en sorte qu'ils prennent pleinement possession de leurs responsabilités, qu'ils apprennent de par celle-ci parce que pour moi il y a la formation hôtelière certes mais la meilleure des formations elle est sur le terrain et c'est en étant poussé et en apprenant au quotidien par des modèles de par des personnes qui vont qui ont l'expérience et qui connaissent le métier. C'est ma première expérience en tant qu' adjoint direction d'hôtel forcément pour essayer aussi quelque chose de nouveau et la directrice est très enclin à ma formation elle nous montre vraiment tout ce qu'elle sait elle m'inclut vraiment dans tous les processus de décision ce qui fait que pour l'apprentissage j'apprends au quotidien et c'est génial moi j'ai toujours fait en sorte que mes collaborateurs soient mis en avant et après parce que c'est la meilleure façon qu'ils évoluent professionnellement et c'est la meilleure des récompenses qu'ils peuvent avoir.

Manon : Pensez-vous que ça les conforte dans leur travail ? Est-ce que vous pensez que ça a un impact sur l'expérience du client ?

Professionnel 3 : Alors bien évidemment ça peut avoir un impact si la personne est trop junior et qu'on lui donne trop vite trop de responsabilités parce que la personne ne va pas savoir gérer et évidemment il y a toujours des points où ça peut bloquer mais aussi comme j'ai envie de dire c'est en faisant des erreurs qu'on apprend et généralement si la personne est enclin à évoluer si la personne est motivée, l'erreur elle la fera pas 2 fois parce qu' il faut être là directement après pour corriger, pour réussir à prendre conscience de ses erreurs mais j'ai envie de dire ça contrebalance le fait qu'une personne qui est motivée par ces missions managériales, par cette mise en avant et cet apprentissage qu'on lui fait, cette personne sera tellement motivée à bien faire que du coup elle va se surpasser et elle va être dans une attitude vis-à-vis du client tellement positive parce qu'elle aura envie de bien faire que finalement ça va contrebalancer le peu d'erreurs qui peuvent être fait.

Manon : Donc tout ça, ça concourt à la création de la valeur et parmi donc cette création de valeur et puis vous en parlez tout à l'heure bien qu'on ait pas encore commencé ce thème-là c'est la théâtralisation de l'offre qui dans le luxe et la haute gastronomie est davantage poussée que dans le reste du secteur donc en fait la théâtralisation c'est une harmonie finalement entre le décor comme une pièce de théâtre comme si on allait dans une salle avec les acteurs qui sont autres que le personnel en contact et tout ceci se joue devant les clients qui sont en fait les spectateurs. Lorsqu'on est en dans une pièce de théâtre on a besoin de beaucoup de choses d'un metteur en scène on a besoin de costumes on a besoin d'accessoires donc tout ceci c'est un petit peu ce qui va permettre cette théâtralisation, mais pensez-vous que la

mémorabilité de l'expérience gastronomique donc le fait qu'elle soit unique peut être impactée par la théâtralisation ?

Professionnel 3 : Bien sûr comme je disais précédemment à partir du moment on est sûr, plus on va monter dans dans la restauration gastronomique à partir du moment où on va monter sur les sites web Michelin que ça soit du 2 du 3 et c'est ce qui fait aussi la caractéristique de ces restaurants et et qui sont notés à ce tel niveau c'est la théâtralisation c'est à 3 étoiles Michelin c'est du théâtre c'est du théâtre par le matériel utilisé, par le lieu, par les costumes utilisés, par la formation et la rigueur que vont avoir les collaborateurs avec une connaissance produits dans les moindres détails et une connaissance technique pour tous les gestes et à partir de ce moment-là pour moi oui on parle d'une expérience d'une réelle théâtralisation dans certains établissements plus que d'autres parce que certains établissements vont avoir un cadre qui vont être uniques pour prendre les nouveaux restaurants d'Alain Ducasse au Grand Contrôle à Versailles, vous êtes dans un restaurant gastronomique qui se situe dans le château de Versailles où les collaborateurs ont des tenues d'époque Louis 15. En termes d'expérience client c'est vraiment une pièce de théâtre, on est déjà dans un lieu magnifique qui a été remis d'époque avec du mobilier d'époque et on est hors du temps et on n'a même plus du tout l'impression d'être au 21^e siècle d'autant plus qu'on est servi avec des personnes en tenue d'époque et pour moi ça c'est vraiment du théâtre.

Manon : Et donc c'est-ce que ça concourt au fait que l'expérience sera unique pour le client le fait que ce ne soit pas vu ailleurs ?

Professionnel 3 : Alors bien évidemment ces types d'expérience sont uniques et pour moi c'est vraiment ce qui fait la dénomination de la gastronomie et des palaces à plus large échelle c'est vraiment de faire vivre quelque chose à des clients qui ne vont pas retrouver cela, nulle part ailleurs et ça peut passer aussi bien par de l'expérience gastronomique que par de l'ultra personnalisation du service à toutes les échelles, que ce soit sur la partie hébergement, que ce soit sur le plan du conciergerie, voilà c'est vraiment l'expérience en elle-même.

Manon : Très bien et à plus petite échelle au Castel Marie-Louise donc c'est vraiment à moindre mesure comment est-ce que grâce à vos fonctions l'époque vous parveniez à théâtraliser l'offre gastronomique du restaurant ? Que ce soit par les arts de la table, par l'histoire du chef, par toutes ces choses-là ?

Professionnel 3 : Alors nous ce qui a le plus joué c'est 2 choses c'est vraiment le cadre du restaurant qui est un petit peu hors du temps alors même si c'est pas forcément le cadre qui va matcher peut-être avec la cuisine un peu plus moderne du chef, c'est quand même un cadre qui est historique donc ça marche par sa décoration atypique c'est que j'aime bien et le prestige de de ce lieu ça passe aussi par la théâtralisation autour du chef, autour de l'histoire du chef ce qu'on peut raconter autour de lui que ce soit aussi bien le chef Jérémy T que le chef Jérémy M qui était là précédemment avec qui j'ai collaboré également où quand on raconte

l'histoire des 40 ans de maison ça impressionne vraiment les clients et il y a toute une mise en valeur du chef aussi bien le nouveau chef justement avec cette formation qu'il a reçue toutes ces années d'expérience pour à présent arriver sur un superbe challenge pour moi tout ça passe vraiment dans la mise en avant et un récit sur l'histoire d'une personne et sur l'histoire d'une cuisine. Ça passe sur la théâtralisation par les méthodes de service, faire griller des poissons sur des galets, ça part sur des diverses techniques des fumer des produits dans des cloches des choses comme ça, c'est vraiment une expérience unique et c'est pour moi c'est surtout créer la surprise, de parler de la mise en avant des produits et créer l'étonnement sur des produits qui sont très peu travaillés. Avec des moyens qui sont hors normes comme certains groupes ce qui fait que on va vraiment jouer sur cette histoire de connaissance commune et de storytelling.

Manon : Vous me parlez de budget, même avec un moindre budget finalement juste avec la capacité du chef à créer une belle assiette avec la créativité du chef et finalement avec le savoir-être du personnel on peut créer un moment mémorable et un moment unique aux yeux du client. Donc là du coup on va passer sur la personnalisation de l'offre puisqu'on parlait quand même beaucoup des collaborateurs les collaborateurs ils contribuent énormément le chef également, dans un restaurant gastronomique en quoi consiste la personnalisation de l'offre en quelques mots ?

Professionnel 3 : La personnalisation de l'offre alors c'est dans un restaurant gastronomique quand on est sur des menus uniques c'est toujours déjà plus compliqué de personnaliser dans les moindres détails l'offre enfin pour moi je parle du principe que dès qu'on a un menu unique justement le client vient chercher cette partie-là après ça la personnalisation elle va se jouer vraiment dans dans les détails sur notamment sur du fait que justement un chef va s'adapter à certaines restrictions par exemple alimentaires et le client de par le fait qu'il y a un chef et notamment un chef étoilé s'adapte à leur restriction ils vont encore plus le mettre en avant ils vont être encore plus être gratifiants là-dessus on n'est pas sur un restaurant type brasserie qui a une carte énorme avec plein de produits différents et où le client a juste à piocher à choisir le le produit qui correspond à ses goûts ou ces contraintes alimentaires. Donc de par la personnalisation du chef notamment sur certaines restrictions ou sur certaines envies du client dans une restauration gastronomique, les clients vont être beaucoup plus réceptifs à ça et beaucoup plus remerciant. Après de la personnalisation elle va pas que dans l'assiette elle va vraiment surtout le côté service des storytelling qu'on va en faire à l'adaptation avec les clients, à la connaissance de nos clients bien évidemment parce que plus on va connaître nos clients plus on va pouvoir personnaliser leur arrivée, leur service, savoir exactement ce qu'ils aiment ça part par de la commande des bouteilles de vin spécialement, c'est faire en sorte que le client se sente reconnu il se sente fidélisé et voilà et ça passe par mettre des coupes de champagne au frais servir ces coupes de champagne avec des fruits à chaque fois enfin voilà c'est c'est plein de petites actions qui font que le client il va se sentir reconnu.

Manon : Je sens que vous poussez vraiment à classer le Marie-Louise dans le détail ce qui permet de rendre ce cet endroit un petit peu unique et un peu hors du temps. Est-ce que vous pensez que tout ceci cette adaptation fait partie des attentes d'un client quand il va dans un restaurant gastronomique qui s'attend au moins à un minimum de personnalisation ?

Professionnel 3 : Alors je ne parle pas du principe que ça une attente à proprement parler parce que c'est vrai que la première fois qu'on va dans un restaurant gastronomique on ne nous connaît pas donc c'est différent après bien sûr, la prise de de réservation dans le restaurant gastronomique se doit d'être le plus détaillé possible c'est vrai qu'on parle beaucoup du service on parle beaucoup de l'assiette on parle pas de tout ce qui est en amont et la préparation des services et pour moi cette anticipation à cette préparation, de cette prise de réservation elle permet d'anticiper cette personnalisation dès le premier passage d'un client, que ce soit pour une occasion particulière, que ce soit par des allergies ou des intolérances qui vont être anticipées, que ce soit par des demandes spécifiques sur des placements, que ce soit voilà, plus on a de détails dès la prise de réservation, plus on va pouvoir même sur un client que l'on ne connaît pas, permette une expérience personnalisée.

Manon : Très bien donc ça c'est une certaine finalité finalement qui se trouve au niveau de la satisfaction du client et peut-être de la réputation de l'établissement qui lui vaudra après ses lettres d'or en mars avec une certaine remise de quelque chose mais on parlait de la personnalisation encore une fois de l'impact du personnel en contact et il y a un mot qui définit bien ça finalement dès la prise de de contact c'est la relation client. Comment Est-ce que vous définiriez la relation client ou du moins une bonne relation client dans un restaurant gastronomique ?

Professionnel 3 : C'est à la fois la distance et là proximité qu'on va créer avec le client quand je dis la distance c'est la façon respectueuse de de se présenter avec lui mais aussi la proximité de par la personnalisation de son langage que l'on peut faire vis-à-vis de son client sur des petits détails que ce soit avec le le sac des dames ou avec des façons de s'exprimer en vers le client s'il y a des enfants s'il y a des cas particuliers et en fait voilà c'est vraiment une adaptabilité c'est vraiment ça qui va faire que l'on va créer ce lien et et que le client va réellement se sentir très bien.

Manon : et du coup cette relation-là vous me parliez tout à l'heure de la prise de réservation, à quel moment vous pensez que la relation client est la plus importante dans le parcours du client pour vraiment marquer son esprit et faire de ce moment qui va suivre un moment unique ?

Professionnel 3 : Pour moi il y a 2 éléments qui sont importants, l'accueil client pour le mettre dès son arrivée dans une ambiance qui va être propice, qui va être positif avec une prise en considération et une reconnaissance dès son arrivée par plein de petits détails e sur la personnalisation de l'accueil parce que c'est vraiment le

premier contact que le client va avoir de notre de notre restaurant et vraiment c'est la première image qui va qui va s'en faire. Pour moi ça c'est important que le client une fois qu'il qu'il s'assit à table il soit déjà assis dans les meilleures conditions et ça va être ainsi jusqu'à la fin du repas et les remerciements qu'on peut faire au client en fin de repas et parce que généralement le client il va se rappeler de la fin de son repas et de son endroit on a plus tendance à se rappeler de la fin et donc il faut également que la prise en considération elle soit faite jusqu'au bout et et que le client garde un meilleur souvenir.

Manon : Donc ça c'est le contact vraiment humain mais il y a quelque chose qui est à côté et qui fait de plus en plus partie de notre quotidien et qu'on ne peut pas éviter bien qu'on fasse partie d'un métier de proximité c'est le numérique, est-ce que vous pensez que le numérique permet de personnaliser l'expérience gastronomique aujourd'hui ?

Professionnel 3 : Oui tout dépend de à quelle échelle on est, il y a des restaurants justement ils font tourner tous leurs concepts autour du numérique, où ils vont avoir des tables interactives, ils vont jouer sur le son et la lumière, sur toute une expérience interactive et là-dessus le numérique est vraiment au cœur de leur offre, sur des d'autres restaurants à diverses échelles pour moi le numérique a toute son importance on va y venir de plus en plus et même sur une maison comme le Castel Marie-Louise qui est une maison quand même assez traditionnelle assez ancienne avec une ambiance assez marquée une clientèle qui est quand même assez âgée il faut pas oublier qu'il faut commencer à capter notre prochaine clientèle, une clientèle qui est aussi à l'air du numérique, qui va être plus axé sur ceux-là et pour la capter ça passe par les réseaux, ça passe par la communication ,ça passe par la mise en avant du chef, par des actions qui vont être mises en avant ça va passer par aussi de la personnalisation de l'ordre du repas par exemple on avait le cas de clients qui mettaient des stories en plein repas et qui photographient tout le repas et qui mettaient un des contenu très créatif sur nos réseaux ou on allait en cuisine et on répondait avec le compte de l'établissement directement au moment du repas avec une petite photo du chef en cuisine qui salue les clients, qui les remercie pour ces photos et voilà c'est de l'instantané pour moi c'est ça aussi le fait que le numérique a toute sa place à l'heure actuelle.

Manon : là du coup on parle de moments inoubliables, on parle du chef, de sa relation aux divers secteurs et maintenant on va parler de sa relation avec ses pairs qui sont parfois représentés par une certaine littérature, par un guide rouge qu'on connaît tous, que certains craignent plus que d'autres et j'aurais voulu savoir si vous pensez que les différents thèmes comme l'enchantement du client, la théâtralisation ,mais aussi la personnalisation dont on a beaucoup parlé et la relation client qui vous tiennent énormément à cœur, j'ai l'impression, est-ce que vous pensez que tout ça peut participer à rendre une expérience gastronomique unique ou mémorable aux yeux du client ?

Professionnel 3 : Bien évidemment c'est clair et net que tous les éléments qu'on a cités précédemment rentrent vraiment dans le cadre de la de d'une expérience

unique qu'on veut qu'on souhaite laisser à nos clients ils viennent dans ce type de restaurant pour vivre quelque chose pas seulement pour bien manger mais ils viennent vraiment pour une découverte et pour passer un moment qui n'ont pas l'habitude de passer chez eux et pour moi c'est vraiment la base et c'est en étroitement corrélé avec ce que vous disiez.

Manon : Est-ce que vous pensez qu'il manque une dimension pour que l'on n'a pas évoqué qui pourrait permettre d'atteindre cette mémorabilité de l'instant présent ? A plus grande échelle est-ce que vous pensez que dans tout ce qu'on a évoqué, les différents thèmes qu'on a abordés donc tout ce qui est personnalisation etc. est-ce que vous pensez qu'il manque une dimension que l'on n'a pas abordé pour faire d'une expérience gastronomique unique ou est-ce que vous pensez que le tour a été fait ?

Professionnel 3 : Après on pourra aller plus loin mais ce serait au cas par cas.

Manon : Très bien je vous ai promis qu'on parlait du guide Michelin, qu'est-ce que vous connaissez du guide Michelin et ce qu'il représente pour vous en tant que professionnel ?

Professionnel 3 : Alors le petit Michelin c'est déjà beaucoup de prestige autour de ça, toute l'histoire qu'il va y avoir autour de ce guide c'est aussi 2 années d'expérience totalement tournées autour de ce guide. Travailler pour un restaurant, un hôtel, travailler pour un chef mais aussi à travailler j'ai envie de dire pour un pour un guide et pour cette reconnaissance il y a un réel lien de subordination entre les restaurants gastronomiques et ce guide dès lors que l'on souhaite y rentrer. Je trouve ça à la fois contraignant mais à la fois beau aussi de se dire qu'on à ce réel lien avec ce guide. C'est beaucoup d'histoire, beaucoup de traditions à la française c'est toute l'histoire d'un pays qui est retranscrit à travers ce livre et à travers toutes ces éditions et donc moi c'est c'est vraiment ce qui fait aussi encore aujourd'hui d'être nommé à l'international

Manon : Vous parlez de lien de subordination, est-ce que vous pensez que ça peut avoir un côté malsain, Est-ce que vous pensez que notamment depuis une direction nouvelle depuis quelques années ?

Professionnel 3 : Alors moi je ne parle pas qu'on est dans un côté malsain parce que je pense que le guide est ce qu'il est, il a toujours été là contrairement à d'autres guides, il n'a rien demandé à personne ce n'est pas le guide qui va vers les restaurants c'est les restaurants qui vont vers le guide donc je pars du principe que c'est de ce lien qu'il se crée que part la reconnaissance, et qui est fait qu'on se donne les moyens d'être reconnus contrairement à d'autres guides qui vont venir justement démarcher les restaurants pour que ils soient référencés là-dedans et qui ont des pratiques selon moi un peu plus critiquables que celle du guide Michelin qui reste en retrait et qui si vous ne souhaitez pas être dans le guide Michelin c'est très bien ils ne viendront pas vous chercher et vous pouvez très bien être un restaurant gastronomique qui ne vise pas l'étoile.

Manon : Du côté unique est-ce que pour vous tous ces éléments qu'on a abordés, personnalisation théâtralisation, art de la table, créativité du chef, est-ce que vous pensez que tous ces éléments-là concourent à l'obtention d'une étoile Michelin ?

Professionnel 3 : Bien évidemment c'est tous ces éléments-là qui rentrent pleinement dans l'obtention d'une d'une étoile Michelin. C'est les standards entre guillemets pour l'obtenir même si on ne les connaît pas vraiment et tout ce qu'on a évoqué précédemment ça rentre typiquement dans dans cette expérience qui est attendue par ce type de guide et du coup on voit que ce sont finalement les mêmes facteurs pour une expérience économique unique et pour l'obtention d'une étoile Michelin.

Manon : Pensez-vous donc maintenant que sans expérience gastronomique unique, sans ce moment mémorable, on ne peut pas obtenir d'étoiles Michelin, que le côté unique d'une expérience concourt à l'obtention de l'étoile de Michelin ?

Professionnel 3 : il y a le côté unique mais y a le côté historique enfin tout ce qui peut aller à côté mais c'est vrai que souvent le côté historique fait aussi que ça reste unique parce qu'il y a toute une histoire unique qui est autour de d'un restaurant, autour d'une cuisine, autour de quelque chose en particulier donc pour moi ça reste quelque chose d'unique et propre à chaque restaurant.

Manon : Très bien et enfin pour terminer cet entretien, est-ce que vous pensez qu'il y a un critère qui n'est pas pris en compte par le guide Michelin pour l'attribution d'une étoile et qui devrait l'être certaines personnes que j'ai interrogées par exemple me parler de la fréquentation de l'établissement, me parler de son chiffre d'affaires, me parler du nombre de personnel qu'il y a, de la capacité du personnel, la capacité de l'établissement ?

Professionnel 3 : Je pense que le guide Michelin il est ce qu'il est, il ne faut certainement pas aller à l'encontre de ce qu'il est, il s'est beaucoup développé ces dernières années notamment avec la création des bibs gourmands et avec la création de l'étoile verte donc on voit qu'il y a quand même un réel enclin de la part du guide à ouvrir son panel et son livre sur divers horizons. Je pense que le guide est ce qu'il est et il ne va pas de mon point de vue il n'a pas s'adapter parce que il est plus que ça, en fait il y a énormément de distinctions à travers le monde, et d'autres guides il n'y a pas que le guide Michelin il ne faut pas jurer seulement que par le guide Michelin, ils sont ce qu'ils sont, ils ont leur spécialité, ils ont leur différentes distinctions, ils ont créé de plus en plus mais il ne faut pas non plus ,ça soit à eux de s'adapter sinon le guide après perd toute crédibilité et tout cet aspect aussi historique qu'il y a derrière de rigueur et de il ne faut pas non plus aller à l'encontre et trop arrondir les angles j'ai envie de dire.

Manon : On termine donc sur une belle image du guide Michelin de beaux propos je vous remercie de m'avoir accordé votre temps, votre sincérité dans

les réponses que vous m'avez apportées beaucoup de témoignages. Est-ce que vous souhaiteriez terminer par un mot de la fin ?

Professionnel 3 : C'est un métier passionnant à diverses échelles c'est quelque chose qui ou presque tout le monde peut y trouver son compte par les multiples aspects qu'il y a dans l'hôtellerie restauration parce qu'on parle souvent du service, on parle souvent de l'hébergement, la gastronomie et de la cuisine mais on oublie souvent que derrière il y a tous les services supports et que tout le monde peut être sans compter de par les RH, de par le marketing, de par la communication, de par tous ces petits services supports qui font vivre aussi cette expérience aux clients et pour moi sans ces personnes-là c'est vrai qu'on serait encore plus débordé que l'on peut l'être actuellement.

Annexe G – Retranscription Professionnel 4

Entretien en présentiel de 44 minutes et 44 secondes en date du 12 aout 2023

Manon : Étudiante, Interviewer

Professionnel 4 : Personne interviewée

Manon : Bonjour, je me présente, je suis Manon et je suis étudiante en Master 2 Management de l'Hôtellerie et de la Restauration à Toulouse. Dans le cadre de mes études, je réalise un travail de recherche sur l'expérience gastronomique unique et le moyen de parvenir à celle-ci. Je souhaiterais en apprendre davantage sur votre point de vue en tant que professionnel du secteur et sur votre rapport à l'expérience gastronomique. Je vous suggère de répondre aux questions que je vous pose, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Bien que notre entretien soit enregistré, notre échange reste anonyme et les données que nous pourrions échanger confidentielles. L'entretien durera environ 45 minutes et se déroulera selon plusieurs thèmes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Professionnel 4 : Non aucune.

Manon : Alors, pourriez-vous brièvement vous présenter ainsi que votre parcours professionnel ?

Professionnel 4 : Oui, Ben Laurent X., donc 53 ans, directeur général de l'Hermitage. Coordinateur du pôle hôtelier et loisirs de La Baule, j'ai grandi dans l'univers d'hôtellerie puisque Papa a travaillé 43 ans au Majestic à Cannes pour le groupe Barrière, dont plus de 20 ans, chef concierge, mon frère était chef concierge aussi retraité l'année dernière. J'ai fait BTS hôtellerie restauration à Strasbourg, à Albi, en management hôtelier. J'ai rencontré ma femme qui est aussi diplômée de l'hôtellerie. Euh mon parcours. Un premier temps à Paris avec notamment en 2000, la réouverture du Palace parisien le Meurice en tant que directeur de la restauration avec un certain nombre de points de vente dont une table étoilée. De là, je suis parti 4 ans et demi à l'île Maurice comme numéro 2 pour 2 groupes mauriciens, puis à Tahiti 3 ans pour mon premier poste de directeur général pour Starwood. De là, je suis parti à Évian au Royal que j'ai dirigé pendant 3 ans et j'ai mené le projet de rénovation. De là j'ai je suis parti à la clinique la Prairie dans le tourisme médical, donc directeur général avant de revenir dans l'hôtellerie et le groupe Barrère à Marrakech, je suis resté 3 ans avant d'être nommé pour le groupe barrière à La Baule depuis bientôt 4 ans et demi.

Manon : C'est parfait, très beau parcours.

Professionnel 4 : merci, c'est gentil.

Manon : vous avez commencé en parlant de votre famille donc est ce qu'on peut considérer que c'est une vocation ce métier ?

Professionnel 4 : Bah disons que oui, c'est certainement une vocation. Oui je pense que de toute façon. Beaucoup d'enfants, euh sont inspirés par la vie de professionnelle de leurs parents. Moi je constate quand même que beaucoup d'acteurs, les enfants, sont acteurs, beaucoup de médecins les enfants sont médecins, c'est pareil. Ça m'a paru évident. Mais c'est vrai que j'ai ce que je ne vous ai pas dit, c'est qu'en fait mes premières expériences hôtelières c'est quand j'avais 16, 17 et 18 ans que j'étais Lycéen et que je faisais un job saisonnier avec mon père au Majestic, j'étais chasseur saisonnier et en fait je voyais mon père très heureux dans ce qu'il faisait. Je voyais les très bons clients réguliers dire « Ah, vous êtes le fils de Rémi et comme votre papa et génial, et cetera ». Puis surtout, je me suis vite rendu compte que c'était un métier de rencontre, un métier qui me donnait la possibilité de voyager et j'ai toujours eu le goût du voyage, donc je me suis dit que ça, certainement ça me correspondrait bien et c'est pour ça que naturellement j'ai suivi un parcours académique hôtelier.

Manon : Très bien donc aujourd'hui, vous vous êtes à la tête de plusieurs établissements, comment est-ce que vous pourriez me décrire l'ambiance que vous souhaitez qui règne, que ce soit la collaboration entre les différents collaborateurs, entre les collaborateurs et les clients ?

Professionnel 4 : Bah écoutez-moi je j'ai toujours déjà dans un premier temps, j'ai toujours vu le verre à moitié plein et non à moitié vide. Je suis quelqu'un d'assez engagé, optimiste et qui privilégie le relationnel. Dans le mot hôtelier, il y a le mot « Hôte », on est là pour accueillir, pour se voir, pour échanger, que ce soit les collaborateurs, les clients et donc si on n'est pas d'un caractère bienveillant et aimé justement tous ces échanges, il est certain que cette personne-là ira au-devant de difficultés. Moi je mise toujours avant tout sur la qualité des échanges. On peut tous dire tant que ça reste constructif et positif et donc voilà pour moi le le cadre de travail, on doit être vraiment dans la cordialité, dans l'échange, dans la constructivité, pour qu'on puisse tous avancer tous ensemble. On réussit ensemble et on échoue ensemble. Donc voilà, moi j'insiste beaucoup, beaucoup là-dessus. Puis dans mon style de management, et ça a toujours été comme ça. Et j'ai vécu des situations très différentes. A l'île Maurice avec des Indiens en Polynésie française avec des iliens issus du Pacifique à Marrakech avec des musulmans et mon credo, c'est, c'est c'est une main de fer dans un gant de velours parce que parce qu'il faut Ben y a des y a des process, on se doit tous de vivre et de respecter cela. Néanmoins voilà, chacun a droit à commettre des erreurs, ce n'est pas grave. Ce qui est intéressant, c'est de comprendre son erreur. D'avancer, voilà, mais à un moment donné, les personnes qui se permettraient de ne pas suivre les règles, et cetera. Mais là, il faut être implacable. Donc voilà un petit peu mon approche, et je dis souvent que le management en fait, peut se résumer en un mot, et le mot c'est exemplarité. Vous pouvez pas attendre de qui que ce soit de vous suivre si vous

même vous n'êtes pas exemplaire et ça se résume par une phrase, « je dis ce que je fais, je fais ce que je dis » aussi simplement que ça et du moment que vous le faites, bah il y a quand même du respect à votre égard.

Manon : Bon, là on va aborder du coup le sujet est quand même central de ce thème et de cette rencontre qui est la gastronomie, à quoi est-ce que vous l'associez ?

Professionnel 4 : C'est un des grands plaisirs de la vie. Bon, moi j'ai un côté épicurien donc je la table pour moi fait partie des grands plaisirs de ma vie et c'est une expérience. Je dis souvent que l'hôtellerie en fait le cœur du réacteur et bien sûr les chambres. Euh les chambres parce que c'est quand même la base du métier de l'Hôtel, c'est louer ces chambres, donc c'est le cœur. Et puis y a 2 poumons, le premier poumon, c'est évidemment tous les métiers de restauration, l'expérience restauration diverses et variées qu'on peut trouver dans l'ensemble des points de vente des établissements. Et le 2e, c'est maintenant tout l'univers du bien-être depuis depuis bien longtemps, donc ça c'est les 2 poumons. Et en fait, c'est très logique, c'est c'est le cœur du réacteur d'un hôtel.

Manon : Et au sein donc de cette offre gastronomique, comment est-ce que vous définiriez un restaurant gastronomique ?

Professionnel 4 : En un mot aussi, on faut essayer de rester simple : L'excellence. Le restaurant gastronomique, ça va être d'excellence, ça doit être de la découverte, de la surprise, de l'attention. Donc on part pour un voyage donc bah on se laisse embarquer et puis on écoute tous ces chants mélodieux du maître d'hôtel, de l'équipe restauration qui vous font découvrir, c'est ça qui est passionnant dans l'univers de la gastronomie, c'est ce souci du détail, de la connaissance du produit et donc vous apprenez et vous Découvrez des choses que vous ignorez la plupart du temps.

Manon : En quoi vos envies en tant que professionnel correspondent aux attentes des clients ?

Professionnel 4 : Après dans les attentes y a des degrés différents. C'est comme si vous allez dans un palace, c'est différent d'un Hermitage ou d'un Royal ou d'un Castel où nous sommes 5 étoiles. Si vous allez dans un 1 ou 2 étoiles, vous n'allez pas attendre les mêmes expériences. C'est pareil sur l'univers de la gastronomie. Si je vais sur un une étoile Michelin, je ne vais pas avoir les mêmes attentes que sur un 2 ou sur un 3. Voilà donc, mais mais c'est certain que dans l'univers de la gastronomie, on aura des attentes plus élevées qu'au quotidien. C'est ça c'est évident parce qu'on on y va. Euh. Pour une expertise, on sait aussi, c'est des budgets un peu plus conséquents, donc on s'attend à ce que tout le monde joue sa partition. De manière parfaite.

Manon : Vous me parliez d'expérience quand vous me parliez de gastronomie. Comment, selon vous, celle-ci pourrait être unique ?

Professionnel 4 : Je pense que c'est encore une fois dans notre métier l'humain est prépondérant, donc c'est l'humain qui va faire la différence. C'est ce que j'ai souvent dit à mes équipes et on peut avoir le plus bel hôtel au monde si on n'a pas les bonnes personnes, la bienveillance, ceux qui ont ce souci d'aller faire plaisir aux clients. Il faut fidéliser la clientèle, c'est un principe, c'est le cocooning qui va de l'accueil au départ, avec encore une fois de la tension. Le petit mot sans être trop intrusif, mais qui donne de la chaleur à l'événement. Après bien évidemment, dans l'assiette, il faut que ce soit, j'allais dire parfait, non, ce n'est pas loin d'être parfait, mais effectivement on découvre et qu'on soit surpris, ça c'est évident. On va sur la qualité des produits de l'assiette, mais encore une fois, ça n'aura aucune valeur si, le service n'est pas au rendez-vous.

Manon : Le service en fait, touche un facteur humain et le style d'enchantement du client. Donc Alain Dubarry, qui est un auteur qui a longtemps travaillé et collaboré avec certains des grands de notre secteur, notamment Denis Courtiade. Il a écrit que l'enchantement du client fait appel aux dimensions du rêve, de l'imaginaire, qu'il s'agit d'offrir à son client une prestation sur-mesure de l'étonner, mais aussi de lui donner plus que ce à quoi il s'attend d'animer sa prestation et lui apporter un supplément d'âme en enrichissant de fait à la fois le client et le collaborateur. Que pensez-vous de cet art de vendre ?

Professionnel 4 : Ah bah alors je connais le personnage de Denis pour l'avoir connu. Là, on est dans l'excellence absolue, c'est toutes les années Ducasse. Bon bah donc là c'est très très bien dit et très très bien résumé, c'est lui, ce Monsieur Dubarry qui a entièrement raison. Bien évidemment il le dit mieux que moi mais je pense comme lui très bien sûr.

Manon : Quels outils ou méthodes dans vos différents établissements ou tout au long de votre carrière vous avez pu mettre en place pour enchantez vos clients ?

Professionnel 4 : Ou alors. Encore une fois, c'est ça ce qui est important, c'est c'est des petites touches et les petites attentions, donc ça peut être sur tout ce qui est accompagnement liminaires, et cetera, mais le le petit cadeau au départ sur l'expérience gastronomique, on parle uniquement de la restauration gastronomique, donc je pense que ce qui est important et ce que je fais souvent à travers les attentions que je peux mettre sur la partie hébergement dans les hôtels, c'est. Je pense aux carnets, aux carnets Hermitage de ma page, donc c'est c'est l'idée. C'est que quand les clients partent, se souviennent de vous et qu'ils aient quelque chose à la maison qui fasse revenir sur cette expérience pour se dire Ah bah tiens, quelques mois après, et si on retournait à ce lieu parce qu'on a passé un bon moment et vous avez cette petite attention donc. Voilà là aussi une petite attention, une petite surprise, un petit quelque chose pour marquer le coup plutôt que de se dire au revoir comme ça avec rien de spécial au moment de l'addition. Parce que faut toujours réussir son entrée. Mais il faut réussir sa sortie aussi. Donc si la sortie ça s'arrête à l'addition à la carte bleue. Je pense qu'on a loupé un petit truc.

Manon : Oui, oui.

Professionnel 4 : Vous pouvez faire pareil au Castel avec la Madeleine. C'est ce genre de chose.

Manon : La Madeleine a été revisitée du coup puisqu'un client sur 2 par sans donc c'était dommage. Donc l'histoire, on la raconte au moment du dessert et là je suis en train de regarder pour justement que le client puisse partir avec quelque chose.

Professionnel 4 : Une autre mise en place ?

Manon : Beaucoup demandent en fait à partir avec les menus donc donc je suis en train de voir pour en faire une taille un peu plus réduite et au moins le chef pourra marquer un mot à côté. Personnaliser l'offre à chaque fois jusqu'au bout avec le menu qu'ils ont choisi. J'ai pu voir que beaucoup le demande. Quelle sensation où émotion vous souhaitez révéler chez vos clients lorsqu'ils viennent dans un de vos établissements ?

Professionnel 4 : Globalement, ouais. Encore une fois, les métiers de l'hébergement de la restauration sont un peu différents. Euh. Eh bien, je dirais. À travers tous les services qu'on peut proposer au sein de l'hôtel, c'est d'avoir une offre la plus diversifiée possible, euh. Que l'étendue des possibilités soit très vaste. Que ce soit pour les enfants, les adolescents. Toutes les activités que vous ayez mises en place. Avec des prestataires, toute une série d'activités, de propositions qui font que chacun peut choisir un petit peu ce qu'il souhaite et que tout soit organisé très facilement pour eux qu'évidemment les métiers des clés d'or et des concierges puisse s'appuyer sur aussi des experts et des professionnels et donc d'avoir la découverte de la région, de l'activité pour encore une fois garder un souvenir impérissable, à la fois dans l'hôtel et à la fois à l'extérieur, puis encore une fois. Avec des attentions. En chambre on a le petit sac Loire-Atlantique, on essaie de faire du local et d'avoir d'avoir des choses qui servent. J'ai mis tout de suite en place un jeu de cartes Hermitage. Bah voilà d'avoir des petites attentions avec lesquelles ils repartent. Pour déjà leur faire plaisir, ça sert.

Manon : Et quel est le souvenir le plus mémorable rapport à une belle réussite d'enchantement de clients que vous ayez donné ?

Professionnel 4 : Je ne marque pas dans un livre les anecdotes ou les choses comme ça donc. Oui, oui, vous avez des gens qui sont très touché. Une fois l'attention qui peut être donnée par l'ensemble des équipes du personnel, voilà après ce n'est pas jusqu'à pleurer, mais. Il y a une semaine, je prends un apéritif et avec plein des clients historiques et j'apprends ce soir-là en fait Monsieur et Madame X fêtent leur 50e séjour consécutif à l'Hermitage. Le lendemain matin, je vais chercher les énormes bougies souvenirs Fourquets avec un petit mot chaleureux, etc., et je disais cap sur les 100 ans de l'Hermitage. Ils m'ont envoyé un petit mot très gentil, très touché, pour cette attention. Mais c'est vrai que on peut très facilement toucher à l'émotivité des clients. Et surtout. Leur donner de la

reconnaissance, tout simplement, et de l'attention parce qu'on a une chance ici, c'est qu'on a beaucoup de clients réguliers, donc c'est vrai qu'on est beaucoup dans le partage, dans l'échange, quelque chose qu'ils apprécient, c'est que je passe beaucoup de temps, comme je faisais d'ailleurs dans les îles. Prendre des apéritifs avec les clients réguliers, je leur consacre en moyenne une heure. Ça leur permet aussi d'échanger sur toutes ces années de séjour dans l'Hermitage. Et puis moi ça me permet de glaner des informations donc c'est agréable aussi. Donc l'idée c'est d'essayer de surprendre, ce n'est pas toujours non plus des choses extraordinaires mais même ces petites attentions, elles sont très importantes, elles sont très appréciées. Évidemment c'est une clientèle très aisée, très gâtée donc il se n'agit pas forcément d'aller leur offrir un carré Hermès, c'est pas ça qu'il cherche, mais c'est la petite attention pour dire Bah Voilà vous êtes important et on vous apprécie.

Manon : Très bien, mais parfois là, comme vous le dites, c'est des clients qui sont assez aisés, qui ont un bon pouvoir d'achat et parfois vos équipes peuvent faire face à des demandes assez rocambolesques. Comment est-ce que vous préparez vos équipes ?

Professionnel 4 : Alors je dois dire que j'ai la chance d'avoir un notamment au niveau de la conciergerie, parce que ce que vous êtes en train de me décrire, ça passe beaucoup par les concierges d'avoir une équipe, un chef concierge extrêmement rodé et un très grand professionnel. Il est ici depuis 1987, il est en fin de carrière. L'adage des clés d'or, tout voir, tout entendre, rien dire, donc je vais le dire, je vous dirais même qu'il peut y avoir beaucoup de choses dont je ne suis pas forcément au courant tant que directeur général. Ils ont l'habitude. Une fois et pas plus tard qu'hier soir un client a dit à chaque fois qu'on demande un truc de concierge, le problème est résolu. Et c'est ça la force des concierges, quelle que soit la demande qu'on peut vous faire. C'est maîtrisé, le font efficacement et les clients ne se rendent pas compte parfois de la difficulté à délivrer ce service-là. Mais mais ça c'est ça, c'est ils le font tranquillement en back-office. Mais non, non, c'est c'est vrai que c'est assez impressionnant de voir. De manière systématique, les retours sur les concierges de l'hôtel.

Manon : clé d'or c'est un domaine et un métier particulier, au niveau des restaurants, un gastronomique notamment. Comment est-ce que toutes ces mises en place, ce travail de fond impacte le client ?

Professionnel 4 : Bah si le collaborateur est heureux de le faire et c'est ce qu'on pense quand on se donne autant c'est parce qu'il est heureux de travailler dans cet établissement ou ouais, ça c'est certain. Ouais, c'est certain, il y a à la fois un taux de fidélisation. Juste historique de l'hôtel. Même au Royal Evian, je n'avais pas ce taux de client régulier donc il y a une fidélisation absolue. Cet hôtel, mais aussi de la part des collaborateurs, des collaborateurs. Ils sont extrêmement attachés à l'Hermitage ou autres autres établissements du groupe comme le Castel ou le Royal et n'envisagerait pas un seul instant de travailler ailleurs pour certain.

Manon : C'est quelque chose qui m'avait beaucoup frappé quand je suis arrivé. Et vous pensez que ça participe du coup à comme on parlait de l'enchantement du client, que ça participe à l'enchantement client ?

Professionnel 4 : Si le client voit que le personnel est bien dans l'établissement, bien sûr. Puis là aussi je ne prends pas le nombre de clients qui me disent quel plaisir de retrouver Patrick ou Anaïk. Et tout le monde, tous ces piliers, ce sont des piliers. Après ce que je dis toujours, il faut avoir un mélange avec des personnes qui ont cette connaissance de l'hôtel, de la région et avec aussi un œil nouveau et des collaborateurs qui vont apporter une expérience nouvelle et donc tout ça se mélange. Là ça donne de belles choses, mais c'est vrai aussi, il ne faut pas l'oublier que l'Hermitage est l'un des grands hôtels 5 étoiles de France, avec une architecture absolument merveilleuse posée sur une plage unique. Donc je pense que aussi naturellement, Ben moi le premier, quand je vois cet hôtel quand même, que c'est un endroit. C'est vrai qu'il y a, il y a un attachement très fort.

Manon : Ouais, et tout ça on dit qu'en fait ça crée de la valeur dans un établissement, que ce soit un hôtel finalement ou un restaurant. Mais c'est le fond en fait ?

Professionnel 4 : Ouais, c'est le fondement et c'est marrant ce que je parlais récemment avec un client régulier de l'hôtel qui habite Biarritz. Hôtel du Palais Biarritz, qui est un palace. Il me disait. À l'heure où je vous parle, vous êtes aussi bien que l'hôtel du palais...Je me dis parce des soucis au niveau de service parce que

Ce n'est pas normal qu'il dise ça, c'est un palace. Ils n'ont d'ailleurs pas le même positionnement tarifaire. Ils sont bien plus cher que nous, donc l'excellence, ça doit être encore plus importante, plus élevée. Donc voilà, ça ne va certainement pas durer. Mais ce que je veux dire, c'est que vous pouvez très bien faire très bien les choses sans être dans dans un univers absolu du luxe ou du Palace, donc. Je pense qu'encore une fois, le facteur humain est est prépondérant. C'est on peut arriver dans un hôtel ou un restaurant absolument totalement rénové, magnifique avec toutes les dorures. Si vous n'avez pas la personne qui va venir vous voir, vous faire rêver en présentant des choses qui la créé lui-même ; ça restera froid, un froid d'un froid absolu et vous aurez pas envie d'y retourner parce qu'il y a pas l'humain derrière qui a déclenché cette volonté de revenir qui a transformé ça en expérience. Donc il y a service si vous êtes bon et vous avez l'humain approprié, vous transformez le service en expérience gastronomique pour les restaurant notamment. Et encore une fois, c'est l'humain qui fait la différence. Si vous pouvez avoir la plus belle assiette, vous pouvez avoir le plus beau produit, bien travaillé et tout si on vous balance l'assiette, y a un souci. Il aura cassé le travail d'un passionné en cuisine parce que tout ça, on est tous liés et c'est d'ailleurs merveilleusement bien fait au Castel, ce que j'ai toujours trouvé, c'est qu'en salle et Ben on compte parfaitement la philosophie de la cuisine. C'est pour ça que le Castel, pour revenir,

pour moi, c'était un scandale qui on ai perdu l'étoile. Et pour moi ça vaut, ça vaut toujours son étoile.

Manon : On a trouvé ce même soutien de la part de la clientèle habituée qui était juste magique parce que nous qui aurions pu nous laisser abattre ce sont eux qui sont là depuis des années, finalement cette fois-ci, qui vont porter le restaurant. J'ai trouvé ça vraiment magnifique cette relation entre les 2 et là vous parliez tout à l'heure. Le fait de de balancer une assiette sur table et voilà.

Professionnel 4 : Non mais c'est ça oui mais ça peut être ça dans certains établissements, ce qui ce qui fait la différence entre la gastronomie et la cuisine traditionnelle.

Manon : Tout ça en fait, ça concourt à la théâtralisation du point de vente du restaurant lui-même. Il y a le fait de raconter l'histoire du chef, le fait d'un choix des arts de la table. Chef de plus en plus, s'engage avec des artisans locaux, avec des artistes locaux. En quoi pensez que tout ceci peut permettre à cette expérience d'être unique ?

Professionnel 4 : Le produit qu'on aura dans l'assiette doit absolument se démarquer du quotidien, de la brasserie, du restaurant traditionnel parce que là on s'attend à avoir une excellence de de produits de préparation, de recette de cuisine. On sait qu'il y a une créativité sur ces chefs-là plus exacerbée que sur la moyenne des des restaurants donc. Donc voilà, c'est pour ça que je vous parlais en préambule d'un voyage. Parce que on se laisse embarquer dans l'univers du chef et souvent on se dit, waouh, comment peuvent-ils pensez à l'association de tel et tel produit ? et ça souvent je me dis que ça relève un peu du miracle. C'est ça qui est très intéressant dans l'expérience gastronomique, c'est un peu le la Madeleine de Proust. Moi, je me souviens de mes premiers déjeuners au dîner avec mes parents quand j'étais enfant adolescent au restaurant gastronomique. Il y a une expérience que je n'oublierais jamais, le jour où, en novembre 2011, nous sommes allés chez Paul Bocuse. J'ai préparé mes filles pas si grandes que ça : là vous allez rencontrer le pape de la cuisine. C'est vrai qu'avec Pierre Gagnaire, c'est des mouvements, des moments justes merveilleux parce qu'il y a tout et puis y avait l'humanité, et c'est ça qui m'avait marqué. C'est un dimanche, 12h00 mois de novembre, on est tous du mois de novembre donc on s'est dit bah tiens, on va faire un déjeuner anniversaire à se faire plaisir. Mais qu'est-ce que j'ai aimé ? Moi j'ai aimé ces chariots de dessert qui me rappelaient mon enfance. Que je trouve ça bien plus généreux, puis ça fait saliver. On retrouve des desserts qu'on a oublié le diplomate, les œufs à la neige. C'est simple, mais c'était des des œufs à la neige, gros comme un ballon de football, tout est festif. Et puis pour l'anniversaire, ils avaient le limonaire. C'est con, mais c'est génial. Après quoi Paul Bocuse, fait le tour des tables, fait des photos. J'ai demandé à menu dédié et je suis reparti comme un enfant. Voilà l'expérience est juste unique, mais on oublie tout le reste. Donc il y a quand même un gros facteur humain, que ce soit de la part des chefs ou de la part du personnel en contact.

Manon : Pour beaucoup professionnelle et clients, le côté humain fait quand même la différence et la part belle du coup à la gastronomie. Pensez-vous par contre ? Donc il y a ce côté facteur humain. Pensez-vous quand même que les arts de la table et tout autre chose c'est choix qui sont faits ? Il est important d'investir dedans. Important de bien les choisir pour bien communiquer l'histoire du chef et surtout bien personnaliser. Enfin bien personnaliser l'offre.

Professionnel 4 : Tout ceci compte autant que le facteur humain. Ah oui, oui, ça c'est indéniable. Les choses évoluent avec la personnalité d'un chef, mais je pense plus que jamais en tout cas. Et c'est que le Castel fait très bien, c'est la volonté de respecter nos terres et ce qu'elles nous offrent. Les choses évoluent. On a de la chance nous d'habiter dans un lieu où la nature est très généreuse, donc trouver des choses merveilleuses et je trouve que c'est de mettre en avant toute la richesse de notre patrimoine local. C'est fondamental et puis tous ces produits de la mer. C'est l'idéal, donc on est quand même sur un univers qui n'est quand même pas facile. Ce serait péjoratif de dire ça, mais en tout cas on est sur un univers de proximité ou le chef s'éclate. Le tout est de faire quelque chose de mémorable avec des produits finalement assez simples. Tous nos clients hôtel au Castel, ont un sachet de fleur de sel. En tout cas ce que je voulais dire, c'est qu'avant vous aviez la Madeleine du chef pour repartir avec les clients comme la Madeleine de Proust mais aujourd'hui ça peut très bien être la fleur de sel pour agrémenter chez les gens. Et ils se souviendront toute l'année, dans leur cuisine.

Manon : D'autant plus que le chef a fait un article avec le Michelin dessus. Ça pourrait être d'autant plus intéressant que le chef a fait un article avec le guide Michelin sur la fleur de sel... Ça ferait un clin d'œil au guide Michelin. Et du coup, sans transition, on va aborder quand même le guide Michelin parce qu'on arrive à la fin de cet entretien. Tout au long, de cet entretien, on a abordé différents thèmes, l'enchantement du client, la théâtralisation de l'offre, la personnalisation de celle-ci et beaucoup quand même, la relation client est ce que vous pensez que tous ces thèmes participent à le l'obtention d'une expérience gastronomique unique où mémorable ?

Professionnel 4 : Ce que je voulais dire aussi, c'est qu'on fait un métier en restauration très méthodiquement difficile parce qu'en fait après chaque chaque service vous repartez à 0. Vous pouvez faire un très bon service le midi et le soir on part pour une nouvelle partition. On est constamment en train d'écrire une nouvelle partition, donc y a une remise en cause absolument permanente. C'est ça qui est très difficile. Comme on dit remettre le couvert parce qu'on est des humains, quand à un moment donné on peut avoir un petit coup, c'est comme une activité physique, sportive. On peut être bien, puis on peut avoir un petit coup de moins bien et remonter ensuite. Et si le guide Michelin passe quand vous êtes un peu au creux de la vague à ce moment-là, alors que vous l'avez, vous êtes bien toute l'année. Il faut accepter parfois aussi entre guillemets, certaines injustices peut-être, mais non. Tout ça pour dire que c'est un métier très difficile. Et que le guide Michelin, Bah c'est un univers un peu opaque aussi donc en fait si vous voulez, quand moi j'étais au

Meurice, Chef Marchand, 2 étoiles depuis pas mal d'années. Quand il nous rendait visite, on nous disait, vous êtes à 2,75. On n'a jamais compris, donc, donc voilà. Ce n'est pas évident. Il y a certains chefs qui vous diront que c'est devenu pas bien, mais je ne rentre pas dans ce débat-là. Je pense que. Ça perdure dans les années, j'ai encore une fois souvenir d'enfance dans la voiture, ma mère choisir ses adresses. 40 ans après, c'est toujours là, ils ont su aussi se remettre en question et pour moi, ça reste quand même la référence absolue, même s'il y a eu des chefs qui vont dire on les rend, les étoiles. Je pense que quand même, c'est une référence absolue et que globalement. Bah je ne vais pas rentrer dans les détails, c'est qu'il faut accepter le verdict. Donc, mais c'est très important. C'est pour ça que moi j'avais été un peu énervé par la perte de cette étoile au Castel. Maintenant si effectivement le jour où ils étaient venus, on était moins bon, il faut l'accepter. Jérémy les a eus, voilà, mais, je pense que c'est important en tout cas de continuer à concourir pour avoir cette reconnaissance, parce que derrière ça, il s'existe les étapes gastronomiques. Il y a toujours une clientèle sensible à cela et si vous avez l'étoile. Un peu plus de volume. Pareil pour la 2e, donc le guide Michelin, pour moi, reste un incontournable.

Manon : Vous disiez que vous aviez beaucoup à dire sur ce guide-là, est-ce que y a autant une admiration du guide finalement quand on est professionnel, une crainte de celui-là ?

Professionnel 4 : Non, je respecte le guide. Après, euh, ça reste subjectif. Même, s'ils ont leur grille, même s'ils ont tout ce qu'il faut. D'ailleurs quand j'étais à Tahiti un ancien du guide Michelin qui était devenu un directeur de la restauration disait, c'est à un moment donné il y a une part de subjectivité quand même, quoi qu'on fasse, on n'est pas face à un robot paramétré de telle sorte que. Il y a quand même un humain qui va décider si oui ou non vous avez l'étoile ou pas. C'est pour ça qu'il faut accepter parce que cet humain aura ressenti une expérience qui fait qu'il donne l'étoile ou qu'il manque un tout petit peu sur cette expérience et qu'il faut attendre l'année suivante.

Manon : C'est d'ailleurs pour ça qu'il y a plusieurs visites dans l'année, pour que la subjectivité Tous les éléments dont on apparaît donc que je vous citais la théâtralisation, personnalisation, et cetera. En quoi interviennent ils dans la distinction d'une étoile ?

Professionnel 4 : On dit toujours éternellement que la première étoile récompense que l'assiette. Je fais partie de ces personnes qui ne pensent pas ça. Quand même, encore une fois. Évidemment que l'assiette est prépondérante, mais il y a tout un contexte autour de services qui est très important. Et si vous n'êtes pas en rendez-vous du service, vous aurez pas votre étoile. Pour moi, la théâtralisation vous permettra d'obtenir l'étoile. Il faut que la partition de la salle soit à la hauteur de la partition du chef. Il faut que le message soit bien passé. Oui, il faut que le message soit bien passé avec les bons mots qu'on puisse comprendre le message et l'envie du chef aussi. Enfin il y a si vous voulez, après qu'est ce qui va faire la différence pour aller à la 2e étoile ? Ouais, ça va être une salle de restaurant rénové,

un art de la table encore un peu plus. Voilà. Puis après le 3e, c'est l'Expertise. Mais entre la une et la 2 parfois. Dans le service dans l'assiette il n'y a pas tant de différence, mais c'est le décorum, l'enveloppe autour qui fait que vous basculez dans une nouvelle aire qu'a très bien fait Matthieu Guilbert à Anne de Bretagne.

Manon : Selon vous quels pourraient être les critères qui ne sont pas pris en compte par le guide Michelin et qui devraient être pris en compte dans l'attribution d'une étoile ?

Professionnel 4 : J'imagine qu'ils ont tous les éléments sur leur checklist de l'accueil. Ça va dès l'accueil par le concierge dans un 5 étoile, la prise en charge du véhicule jusqu'au moment du départ. Encore une fois, c'est surtout dans les maisons, tables étoilées au sein d'un 5 étoiles, je pense qu'ils font très attention à l'ensemble : accueil de l'offre.

Manon : Donc en quoi pouvons-nous mettre en lien le fait de vivre une expérience unique avec l'obtention d'une étoile Michelin ?

Professionnel 4 : Ah bah comme on le dit depuis le début, je pense finalement que l'on ne va pas sans l'autre, je parlais de Bocuse, j'y ai été il y a 15 ans ou des tables quand j'étais petit. L'étoile Michelin comprend un tout, le service, le contact humain, l'accueil et bien évidemment l'assiette.

Manon : Je vous remercie du coup pour cet entretien, est-ce que vous avez un mot de la fin à adresser ?

Professionnel 4 : Je voulais dire, que je suis très attaché à ce qu'on retrouve l'étoile, parce que je trouve que c'est le genre de lieu qui se prête totalement à avoir une table étoilée. Le lieu est juste magique. Ce petit manoir de 31 chambres. Et puis le positionnement du Castel Marie-Louise. Il est justement autour de cette notion d'étape gastronomique, c'est complémentaire. Le Royal avec la Thalasso, l'Hermitage, qui lui est porté sur les familles sur le balnéaire. Et donc le positionnement du Castel Marie-Louise en expérience gastronomique fait que, au moins, c'est fondamental de retrouver l'étoile Michelin et c'est ce que j'avais dit d'ailleurs au maire de La Baule quand on l'avait retrouvé. Pour Éric Mignard, j'avais dit. La ville la plus touristique de la côte on doit aller en Brière chez Guérin pour voir l'étoile, pour pour avoir une expérience gastronomique est étoilée ou ou à Saint-Brévin chez Mathieu Guilbert, donc Brière, Saint-Brévin. Et nous, je trouvais ça faisait un joli triangle, donc à retrouver très rapidement

Manon : merci beaucoup

Annexe H – Retranscription Professionnel 5

Entretien en présentiel de 51 minutes et 30 secondes en date du 6 aout 2023

Manon : Étudiante, Interviewer

Professionnel 5 : Personne interviewée

MANON : Je me présente, je suis Manon, je suis en master 2 management de l'hôtellerie et de la restauration sur Toulouse dans le cadre de mes études, je réalise un travail de recherche sur l'expérience gastronomique unique et surtout sur le moyen d'y parvenir, notamment grâce à l'aide des clients et des professionnels. Je recense tous vos avis, votre point de vue et voir si ce que vous vous proposez en tant que professionnel correspond aux attentes des clients gastronome pour voir s'il y a une concordance entre les 2. Donc pour cela, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, toute réponse est la bienvenue. Vous êtes enregistré, mais c'est malgré tout anonyme. Vous pouvez dire tout ce que vous voulez. Le mémoire est confidentiel, là-dessus, il n'y a pas de souci. Je sais qu'il y a quelques tabous sur quelques sujets mais vous pouvez me faire confiance là-dessus.

Professionnel 5 : Très bien.

Manon : Est-ce que vous pourriez brièvement me présenter votre parcours professionnel s'il vous plaît ?

Professionnel 5 : Alors mon parcours, donc que j'ai fait le lycée hôtelier Sainte-Anne à Saint-Nazaire. Où j'ai fait mon BEP en 2 ans et mon bac pro en 2 ans. Donc bac pro lycée hôtelier ensuite du coup donc cela m'a ouvert déjà les portes à faire quelques stages tout de suite du côté des maisons étoilées. Que ce soit en Bretagne, ou également plus dans le Sud. J'ai commencé à faire quelques maisons étoilées et ensuite après je suis parti à Anne de Bretagne, à la plaine-sur-mer. Donc un 2 étoiles Michelin. J'y ai fait 4 ans et je suis arrivé commis. Je suis parti chef de parti. Ensuite j'ai fait une saison au Martinez à Cannes. Ensuite, j'ai travaillé en Corse à la Villa à Calvin. Ensuite, je suis revenu en Bretagne, mais dans le Finistère, à la Butte, il venait d'avoir son étoile Michelin. Et ensuite je suis revenu, en 2014 et je suis revenu ici. Enfin, je suis arrivé au Castel en 2016.

MANON : Et pourquoi le Castel ?

PROFESSIONNEL 5 : Pourquoi le Castel ? En fait c'est d'abord pour une raison qui a fait que j'ai dû revenir ici dans ma région. J'ai perdu ma maman en 2016 donc je

voulais me rapprocher de ma famille et de ma région. Sachant que j'avais déjà fait Anne de Bretagne qui pour moi était la maison référence de la région et le Castel m'a donné envie parce que Éric Minard venait de perdre son étoile cette même année et finalement je me suis dit que j'ai toujours travaillé dans des maisons étoilées mais je n'ai jamais fait partie de l'équipe qui regagne une étoile. C'est ce challenge qui m'a motivé plus l'entente que j'ai eu avec la direction de l'époque. Et puis Éric Guignard, forcément, qui a fait que tout cela a marché et ce qui fait que j'intégrai les équipes en 2016.

MANON : Donc le challenge fait quand même partie de vos motivations.

PROFESSIONNEL 5 : Ah complètement, au quotidien. Pour cela, la perte de l'étoile ne me change pas trop. Enfin finalement ils ont mis les compteurs à 0, j'ai l'ai déjà fait une fois.

MANON : Et donc cela a toujours été votre métier, votre idée première, est-ce que vous considérez que ce métier est une vocation ou la destinée ?

PROFESSIONNEL 5 : Non, je ne suis pas forcément de cet avis-là. Je pense qu'on n'est pas destiné à faire quelque chose. Moi je pense qu'après c'est surtout une question de culture. Moi je n'ai pas eu une enfance avec le cliché de la grand-mère en train de cuisiner. Ma famille a toujours cuisiné mais je n'ai pas ce cliché vraiment typique ma grand-mère. Mes parents, ils travaillaient beaucoup et ils m'ont surtout inculqué la valeur du travail justement, de la notion de l'argent, de la réussite. Et voilà, donc moi c'est cela qui m'a attiré et après c'est une voix, une vocation et je je savais qu'en tout cas je voulais faire un métier avec mes mains. Je n'ai jamais été très fort à l'école. J'avais la moyenne mais je me contentais du minimum syndical, cela n'a jamais été ma tasse de thé, mais je voulais vraiment faire quelque chose de mes mains. C'est le côté un peu disciplinaire de la cuisine, cette image qui était véhiculée donc le côté très hiérarchique, peu comme à l'armée finalement et bizarrement cela qui m'a attiré aussi quoi. Et après voilà, c'était bien cadré, structuré. La hiérarchie, Le respect, la passion, disons que cela je l'ai cultivé. Oui, voilà, je ne suis pas né passionné mais je pense qu'une passion comme tout, cela se cultive et cela s'entretient.

MANON : Très bien. Et du coup, est-ce que vous pourriez me présenter un peu vos fonctions actuelles ? Donc vous avez dit que vous étiez au Castel Marie-Louise, quelles sont vos fonctions actuelles au sein du Castel.

PROFESSIONNEL 5 : Je suis chef de cuisine Castel Marie-Louise. Alors donc je m'occupe comme son nom l'indique de la cuisine et puis depuis peu de la restauration en général. Le virage qui a été pris sur la rétribution des cartes. Comment on organisait l'équipe ? Donc là aujourd'hui je m'occupe à 100% de la cuisine mais également d'une vision un peu plus globale de la restauration donc ce

qui englobe les petits déjeuners, la plonge, les équipes de salle, l'accompagnement au quotidien des équipes. Voilà je ne suis pas le technicien qui est en salle, mais en tout cas, je suis là pour passer des messages et puis soutenir les équipes. Et puis je réponds à mes fonctions de chef de cuisine. Donc c'est à dire de faire tourner la cuisine correctement, de gérer mes coûts matières avec une enveloppe bien prédéfinie, d'offrir tout ce qu'on peut offrir aux clients. Et puis surtout la priorité c'est de satisfaire les clients quand ils viennent.

MANON : Oui, et le fait d'avoir un œil en salle et en cuisine et de pouvoir chapeauter les 2, qu'est-ce que cela vous apporte ? Du moins que pensez-vous que cela apporte à l'établissement ?

PROFESSIONNEL 5 : Alors moi, cela m'apporte une vision encore plus générale vraiment de mieux comprendre le fonctionnement général du restaurant. Parce que c'est vrai qu'avant, quand j'étais que dans la cuisine, je pense que c'est ce qui a pu nous pénaliser pour cette étoile Michelin qui a été retirée. Du coup, à partir du moment où je posais l'assiette sur le plateau, avant, jusqu'à il y a un an en arrière je ne savais pas du coup quel couvert on allait mettre, quel timing il y avait entre la cuisine et le moment où elle arrive devant le client ? Donc, à présent, que je gère tout cela, me permet vraiment de voir le cheminement de l'assiette. Je vois très bien maintenant le cheminement en fait jusqu'au client jusqu'à l'annonce des plats jusqu'aux couverts ; comme une caméra embarquée. Voilà, c'est cela en fait là maintenant, je suis vraiment beaucoup plus au courant de tout cela. Avant, je n'avais pas ce regard en fait. Je me concentrais vraiment que sur la cuisine. Ce qui fait que c'était des plats qui étaient sans doute, très recherchés et aboutis, mais il y avait peut-être un trop gros décalage et je pense un manque de réflexion.

MANON : C'est-à-dire ?

PROFESSIONNEL 5 : Une réflexion dans la conception d'un plat ou de ma vision à moi, ce que je veux faire, sans prendre en considération ce qui se passe de l'autre côté. Je pense des fois, qui a pu pêcher ce poisson, donc je pense que c'est ce que cela m'a apporté et je trouve cela hyper intéressant, même sur le plan humain. Sur vraiment de connaître tout ce cheminement jusqu'à moi, le produit, le poisson qui arrive le matin jusqu'à la cuisine. Jusqu'à ce que vous débarrassez le client en salle. Donc cela c'est hyper enrichissant. Cela apporte beaucoup à l'établissement je pense et sur les équipes. Déjà, avoir peut-être une seule personne de référence pour les clients en salle, cela évite des contradictions. Pas un seul vrai interlocuteur, on va dire un chef d'orchestre, voilà un chef d'orchestre. Et puis pour les équipes aussi, je pense que c'est important de savoir vraiment pour qui on travaille. Le fait et d'être sensible à cette histoire et ce que je veux véhiculer. Et puis cela remet aussi d'un point de vue de la direction, les responsabilités. Ils savent ainsi qu'il n'y a qu'une seule personne qui est responsable, c'est très bien.

MANON : Là vous parlez que vous aimez bien quand même communiquer avec toutes vos équipes, voir ce qui se passe en salle avec les clients. Quelle est l'image que vous souhaitez diffuser de votre établissement et de vos équipes ?

PROFESSIONNEL 5 : L'image que je souhaite véhiculer à vous et aux équipes. Finalement, je n'ai pas trop d'images en tête parce que vous le faites tout seul et vous le faites très bien à chaque fois. Quand je vais en salle, je vois les clients, et Je n'ai pas besoin en fait de de parler de vous. C'est plutôt eux qui me parle de vous à chaque fois dans le bon sens et d'une super équipe, Jeune, dynamique. On sent qu'elle a envie, qu'elle vous suit. Donc je pense que vous le faites déjà très bien et moi, je n'ai pas besoin de véhiculer quoi que ce soit. Au contraire j'ai juste à confirmer ce que dit le client et qu'il est dans le vrai, c'est cela, cette image que l'on veut véhiculer. Après, d'un point de vue général, ce que l'on veut véhiculer, c'est une équipe de passionnés qui est déterminée, qui donne de l'engagement, qui donne de leur personne pour justement faire de l'expérience Castel Marie-Louise qu'elle soit inoubliable pour les clients. Mais c'est quelque chose que vous faites déjà très bien.

MANON : Donc la stratégie finalement, c'est juste de faire confiance à vos équipes.

PROFESSIONNEL 5 : Oui c'est cela. C'est de faire confiance aux équipes. Et puis je pense que cela veut dire que le message est bien passé aussi. Cela veut dire que vous avez compris là où je veux aller. Donc cela se fait naturellement quoi, je ne me suis jamais trop posé cette question finalement, parce que c'est vrai, à chaque fois, c'est ce que tous les clients me disent. On parle toujours de vous donc forcément on parle de la cuisine, mais c'est important les personnes qui gravite autour. Les acteurs de salle, ce ne sont pas des porte-assiettes. On pourrait faire un super travail en bas, raconter une histoire, mais si le plat arrive en haut et servi bâclé devant le client, il n'y a aucun intérêt. C'est vous qui passez les messages en fait. Vous êtes les messagers, donc cela se fait naturellement et il y a tout un attrait.

MANON : Du coup, là, on rentre vraiment dans le vif du sujet puisqu'on va parler de la gastronomie au sens général du terme. À quoi est-ce que vous associez la gastronomie ?

PROFESSIONNEL 5 : Cuisine de qualité et expérience singulière, voilà comment un restaurant gastronomique cela doit être. Un endroit où on va aller et se rappeler, on va essayer la découverte, vraiment une vraie découverte. Et c'est des choses qu'on connaît pas ou qu'on n'a pas l'habitude de voir, de déguster. Donc pour moi c'est cela, vraiment je dirais la gastronomie. Pour moi c'est la découverte.

MANON : Quelles sont, selon vous, les attentes des consommateurs lorsqu'ils vont dans un restaurant gastronomique ?

PROFESSIONNEL 5 : Moi je pense, qu'on attend une cuisine de qualité, un service de qualité. Et puis une découverte dans les assiettes, une découverte dans l'expérience, aussi bien dans le contenant que dans le contenu. C'est-à-dire la porcelaine, la présentation, un service de qualité aussi. On ne va pas dans une pizzeria, on va dans un restaurant gastronomique, je pense qu'on attend un vrai échange justement avec la personne qui s'occupe de nous. En fait on attend une expérience globale et générale, une découverte.

MANON : Très bien, donc là on a fait le tour finalement en une seule question. On va traiter d'un fait bien connu en haute gastronomie, et il y en a un qui le définit très bien, c'est Alain Dubarry, donc c'est un auteur de notre milieu qui a travaillé avec les plus grands, notamment avec Denis Courtiade qu'on connaît très bien et qui est un maître en la matière. Et donc, Alain Dubarry écrit que l'enchantement du client fait appel aux dimensions du rêve, de l'imaginaire, qu'il s'agit d'offrir à son client une prestation sur-mesure de l'étonner, lui donner plus que ce à quoi ils s'attendent d'animer la prestation, d'apporter finalement un supplément d'âme à cette prestation, d'enrichir les connaissances du client en enrichissant celle du finalement du collaborateur. Que pensez-vous de cet art de vendre ?

PROFESSIONNEL 5 : Un peu ce que je viens de dire juste avant, donc, ce que j'ai dit est vrai, "il copie sur moi ☺". Non mais je suis totalement d'accord c'est cela. Je ne sais pas ce que je peux dire de plus.

MANON : C'est du coup pour parvenir à toutes ces petites étapes, qui parviendrait à l'enchantement du client. Pensez-vous qu'il y a des des méthodes particulières à adopter ? Ou comment est-ce que les clients pourraient voir ces méthodes-là, les méthodes adoptées ?

PROFESSIONNEL 5 : Déjà il faut que les collaborateurs et l'équipe en général se sente bien dans l'établissement où ils sont. Qu'ils soient en confiance et après c'est chacun va user de son charme, de son naturel, surtout sait ce qu'il doit faire. Cela va rendre l'expérience vraiment naturel et sincère. Si le collaborateur est bridé, Il ne va pas être lui-même et il ne va pas pouvoir véhiculer une image sincère de ce qu'on propose au client. Bien sûr, il faut le guider. On ne peut pas lui dire : « soit naturel et dis le à ta façon ». Il faut tout de même entrer dans un cahier des charges, on ne peut pas dire et faire n'importe quoi. Mais à chaque fois je trouve, c'est cela qui est gagnant et à chaque fois ce qui ressort. Dans les précédents établissements où j'étais, on s'attache à une personne et même moi, quand je vais au restaurant, finalement je m'attache à la personne. A mon interlocuteur. Voilà, je dirais, c'est l'humain. C'est le naturel, la sincérité et surtout pour arriver à tout cela, il faut être

déjà bien dans ses baskets. Il faut être en confiance à son travail. Et puis il faut être passionné. Il faut faire ce métier avec le cœur.

MANON : On parlait d'attachement avec le collaborateur pour un client. Quel autre sensation, émotion vous souhaiteriez révéler donc chez vos clients, par vos assiettes et par vos collaborateurs en salle ? Quel motif ?

PROFESSIONNEL 5 : je ne me suis jamais posé la question de quel message je veux faire passer. C'est je fais et quand je le fais, je le fais avec passion, je le fais avec le cœur. Je vais faire passer un message qui est plus naturel. C'est l'amour de métier et l'amour que l'équipe va justement véhiculer. Mais tout cela c'est un tout c'est la sincérité quoi.

MANON : Si vous deviez décrire votre cuisine avec un message que vous souhaiteriez faire passer au quotidien, là vous me parlez de l'amour du métier.

PROFESSIONNEL 5 : Oui, on produit de l'émotion. C'est une cuisine sincère je pense, cela c'est sûr. Et puis une cuisine avec beaucoup de respect et une approche respectueuse des producteurs au quotidien, des producteurs locaux, d'artisans et d'artistes locaux.

MANON : Cela, c'est une cause qui vous tient à cœur ?

PROFESSIONNEL 5 : Le monde est toujours dans cette chaîne de l'émotion, en fait. Moi j'aime bien dire, c'est la chaîne du bonheur et chaque personne, chaque acteur va être le maillon du bonheur de l'artisan à la personne qui va cuisiner, à la personne qui va l'argumenter en salle.

MANON : Si vous arrivez face à ce client, quel serait votre ressenti s'il ressentait cela sur votre cuisine et repart plein de bonheur ?

PROFESSIONNEL 5 : Cela fait plaisir. Cela veut dire qu'on l'a touché. Finalement, c'est un but un petit peu tous les jours sans aller jusqu'à faire pleurer les clients. Mais bon oui, c'est toujours plaisant, mais ce n'est pas ce que je cherche. Moi je cherche plutôt justement de l'émotion et que le client est compris le message que l'on a voulu faire passer, et du coup, quand il repart d'ici, il semble vraiment parler de votre cuisine et de son identité, que ce n'est pas comme ailleurs. Des fois, ce n'est pas facile de mettre un mot sur une émotion, mais ce qui m'a touché en fait, c'est de savoir percuter un peu et et interpeller. Donc cela c'est intéressant. Voilà donc c'est quand même questionner le client avant cela, l'éveiller, le réveiller un petit peu dans son quotidien.

MANON : On sait que parfois, dans notre milieu, milieu du luxe, de la haute gastronomie, il y a de des clients qui peuvent être très demandeurs sur

beaucoup de sujets, avec parfois des demandes qui vont trop loin pour certains. Comment faites-vous face à ces situations ?

PROFESSIONNEL 5 : Il faut garder son calme et son sang-froid. Et puis faire pour que de toute façon, le client est roi. Voilà à condition encore une fois que cela reste mesuré. Je le répète, il faut garder son calme et puis il faut savoir s'entourer. Et quand on n'a pas la réponse, essayer de trouver une solution parce que, de toute façon, le client est là. Donc soit on l'énerve encore plus et il claque la porte, soit on essaie d'aller un peu dans son sens pour qu'il se rende compte qu'il est pris en considération. Un client énervé s'avère compliqué au final. Si vous trouvez la solution, cela se transforme souvent en jackpot si le client est comptant. Et c'est vrai cela peut être un peu énervant et un peu agaçant, mais si on peut le faire, il faut se dire que c'est un client comme un autres.

MANON : Très bien. Si je vous dis que finalement on parlait d'émotions culinaires, tout ce qui concourt à l'émotion culinaire, c'est le respect du terroir. C'est la maîtrise de l'art culinaire par le chef, donc par vous, et c'est la création de nouvelles recettes. Est-ce que vous pensez que tout cela se mélange ?

PROFESSIONNEL 5 : Parfois, on peut y parvenir si tout cela est bien maîtrisé. La cuisine du chef, la maîtrise de notre art, la maîtrise de la techniques, le respect du terroir et la création de nouvelles recettes.

MANON : Donc l'innovation finalement dans le milieu ?

PROFESSIONNEL 5 : Oui bien sûr.

MANON : Vous savez ce qu'est un peu l'essence du métier au quotidien ou pas ?

PROFESSIONNEL 5 : L'essence oui, mais il y a quand même ce facteur personnel à chaque fois. Il faut prendre en compte l'humain. Moi je le rajouterai dedans parce qu'effectivement, le chef fait des créations, maîtrise son sujet, Il faut des équipes qui l'entourent. Cela, pour moi, indispensable.

MANON : En fait tous ces éléments sont indispensables pour le quotidien, le facteur humain notamment, cela concourt à la théâtralisation de notre métier. On vous compare souvent, vous le chef, à un chef d'orchestre ou un metteur en scène, les acteurs en salle, on les compare à des comédiens et les clients, des spectateurs et tous les arts qui sont autour. C'est finalement tous les arts en fait, de la comédie qui peuvent concourir à cela. Comment pensez-vous que cette théâtralisation, des arts de la table, de la vaisselle, de la mise en

page des menus, de l'esthétisme, de la qualité des plats puisse concourir à la mémoire de l'instant et en faire un moment unique.

PROFESSIONNEL 5 : Il faut que tout soit bien fait. Si on enlève un facteur que ce soit les arts de la table, si on ne servirait par exemple que dans du Bernardo ou que dans la création, que dans la création sur mesure, par exemple, si on enlève un personnel qualifié, si on enlève un de ces facteurs c'est bancal et on va tomber finalement sur du traditionnel et on perdra ce côté mémorable de l'expérience. L'expérience ne sera pas la même. A moins de faire un surpassement, un dépassement de fonction de quelque chose pour arriver au final aux mêmes choses, c'est très compliqué. Moi je pense que oui, tous ces facteurs doivent être réunis pour en faire une expérience justement unique. Et moi je ne me passerai d'aucun de ces éléments, cela c'est sûr. Faut pas faire une bonne cuisine je pense en mettant dans des assiettes achetées chez Lidl, tout comme on ne peut pas présenter de la porcelaine avec une pizza.

MANON : Le fait que notamment vous fassiez appel à des artistes, des artisans locaux, est-ce que vous pensez que cela a contribué davantage à véhiculer un message qui vous est plus personnel ?

PROFESSIONNEL 5 : Bien sûr. C'est une cuisine de terroir. Et puis cela prouve la sensibilité et de l'amour du travail que l'on a. Donc oui, complètement.

MANON : Donc ces choses-là participent vraiment à transmettre le message sur votre cuisine.

PROFESSIONNEL 5 : Oui, mais cela fait partie de la découverte parce que pour des clients locaux, on va connaître le pigeon de Mesquer, etc... Pour des clients qui vont et viennent d'autre part, en France ou même de l'étranger Ils arrivent ici et disent: Ok, c'est Marie Louise, c'est ce qui va faire la différence. Ils vont pouvoir manger vraiment des produits qui sont d'ici. Cela va être comme sur la plage ou ils vont pouvoir manger des crevettes. C'est cette attache au terroir qui est hyper importante et que du coup il sait que ce qu'il va retrouver dans l'assiette. C'est vraiment cela la région. C'est donc toutes ces petites choses qui sont mises en place petit à petit et qui finalement concourent à la personnalisation de l'expérience.

MANON : Certains clients vont dire par exemple je suis sans gluten, je suis sans lactose. Vous allez orienter toute leur expérience à chaque fois ? En quoi est ce que selon vous, cette personnalisation consiste-t-elle? Est-ce que c'est juste au niveau des aliments où est-ce que l'on peut pousser la personnalisation de l'expérience pour des personnes qui sont le commun des mortels pour le client lambda.

PROFESSIONNEL 5 : C'est une personne. Donc pour moi, la personnalisation c'est un service sur mesure. S'adapter vraiment à qui on a affaire. Cela comme vous le faites très bien d'ailleurs, c'est à vous de cibler, de voir que telle ou telle personnes seront réceptifs à ce que vous allez dire. D'autres seront plus intéressés donc c'est vraiment faire un service sur mesure. Une personne qui un jour va venir avec un bébé c'est bête, mais on pose la question ; comment s'appelle votre bébé ? Enfin vous voyez, c'est des petites choses. Alors je rigole mais je trouve c'est hyper important donc je pense que c'est cela vraiment qui peut vous différencier des autres en dehors de ce qu'on va retrouver dans l'assiette. Quand on dit un service de qualité, bienveillant, c'est cela. Si vous voyez qu'il y a une personne obèse, on va lui faire un petit peu plus de place. C'est vraiment beau, c'est bon. Du service sur mesure de l'humain quoi en fait.

MANON : C'est bien, donc finalement c'est l'humain qui revient tout le temps au centre de cette conversation, au centre de l'expérience. Comment pensez-vous que cela peut avoir un impact pour l'établissement, pour le chef, le fait de personnaliser cette offre ? Comment est-ce que l'établissement va être perçu ? Comment est-ce que le chef et l'équipe seront perçus par le client ?

PROFESSIONNEL 5 : S'il est bien reçu comme il l'est aujourd'hui, c'est à dire une petite maison familiale avec un service personnalisé sur mesure où l'image que l'on véhicule n'est pas la quantité, mais la qualité, l'image également d'une équipe sincère, bienveillante et passionnée. Enfin, c'est avec le sourire. L'image est hyper importante je pense aujourd'hui. En 2024, quand le client passe la porte en sortant de mon restaurant, il doit se dire je viens de là. Le prix n'étant pas des moindres, Il peut espérer obtenir ce qu'il attend. Cela veut dire si je viens là, c'est justement pour être traité en tant que tel. Ou alors justement d'être en encore mieux servi que ce qu'il espérait. Mais cela, c'est ce qui fait partie de nos forces au quotidien. Il faut un service sur-mesure. On s'est toujours adapté, cela c'est génial.

MANON : On compare souvent le chef de cuisine à un artiste et votre assiette finalement à une œuvre d'art. Que pensez-vous de ce comparatif ?

PROFESSIONNEL 5 : Moi je n'aime pas trop parce que je trouve, que c'est vraiment mettre une étiquette. Mais enfin on ne fait que de la cuisine. On parle de la cuisine comme d'un art culinaire finalement.

MANON : Oui. Est-ce que ce vous gêne, vous dérange ?

PROFESSIONNEL 5 : Cela fait un peu prétentieux, on est juste encore une fois là pour procurer du plaisir, du bonheur aux gens. On n'est que cuisinier, on sauve pas des vies, donc j'irai pas me comparer à Van Gogh ou Picasso, c'est pas le même métier. Déjà il traite de la peinture, nous on traite des aliments.

MANON : Et après ?

PROFESSIONNEL 5 : Oui je trouve que c'est trop imagé. Enfin cela fait vraiment prétentieux. Maintenant, je peux comprendre ce que les clients veulent dire en comparant à cela parce que la cuisine a vachement évolué aussi. Avant, c'était des plats de partage dans des plats en sauce, etc... Donc maintenant, disons que la cuisine évolue dans le sens où elle est beaucoup plus singulière et personnelle qu'avant. Donc, les identités s'affirment de plus en plus, et donc je pense, c'est pour cela que l'on vient mettre cette étiquette. Je ne sais pas si un métier d'art. Je ne suis pas forcément d'accord avec cela, c'est un métier de passion, surtout.

MANON : Quand et comment est-ce que vous arrivez donc en tant que chef finalement, à théâtraliser l'offre à travers vos assiettes, à mettre en scène finalement votre cuisine ?

PROFESSIONNEL 5 : En fait, c'est instinctif, je ne me pose pas trop de question. J'essaie toujours quand je crée quelque chose, de me mettre à la place du client et de me concentrer, de dire, qu'est-ce que j'ai envie ? Je cherche à savoir quel message je veux faire passer avec cette assiette. Pourquoi ce produit ? Et puis après, j'essaie vraiment de toujours réfléchir sur la composition d'un plat.

MANON : En salle, on arrive à raconter votre histoire. On arrive à présenter vos plats avec parfois de belles histoires.

PROFESSIONNEL 5 : Nous justement on va jouer sur les contenants et des fois sur des services secondaires, sur des services en saucière et puis sur le côté, un peu intuitif ou côté un peu marrant Par exemple, l'année dernière on mettait un chinchard sur un galet qui sortait du four hyper chaud. Et on l'envoyait comme cela en salle et du coup, l'aliment était déglacé en salle. Voilà donc cela c'est ce côté un peu surprise. Cela a quand même un effet waouh oui voilà, mais encore une fois, on en revient au fait qu'il fallait que cela soit bien fait dans un bon timing et quand je vois tout le travail qui a été fait cette année sur ce sujet-là, je me dis que l'an dernier j'aurai dû travailler sur le timing. Le client attendait trop longtemps donc finalement aucun intérêt c'est sûr que l'expérience peut devenir cauchemardesque, cela veut dire que l'idée est bonne et mais la mise en service n'est pas adaptée c'est bancal quoi. Donc cela c'est, c'est finalement cela l'art de la maîtrise. L'art peut-être là finalement dans la maîtrise et la justesse, entre le timing qu'il peut y avoir entre la salle et la cuisine, et la bonne coordination et communication. Au début le fait d'avoir cet œil justement plus général permet de vraiment pouvoir mieux régler et mieux comprendre aussi. Donc cela va impacter finalement votre créativité, il faut mettre en concordance la cuisson du plat, le service et l'attente du client.

MANON : Et donc là depuis le début, on parle quand même de la relation client, du contact humain, comment est-ce que vous estimez que nous sommes dans

une bonne gestion de la relation client ? On n'est pas dans le trop ou le trop peu. Comment est-ce que le contact client nait-il, que ce soit par l'annonce des plats ou des choses, et à quel moment ? Enfin, comment est-ce qu'on pourrait définir qu'on est juste au bon endroit au bon moment ?

PROFESSIONNEL 5 : Encore une fois, c'est du service sur mesure. La façon dont vous sentez le client quoi. Pour moi, l'expérience, le contact client c'est quand il parle, il est content. Vous n'avez pas été trop pesant, vous avez pas non plus été trop absent. Voilà, c'est de trouver ce juste milieu, cet équilibre qui est toujours compliqué dans le métier, l'équilibre entre les 2. On passe moins de temps finalement avec les clients sur les annonces de plats, on est davantage peut-être pas dans le flou, mais dans la découverte pour les clients.

MANON : Est-ce que c'est un parti pris pour vous, ou est-ce que vous êtes plus sur cette tendance-là ?

PROFESSIONNEL 5 : Non, moi je pense, que cela dépend comment on se perçoit, comment on perçoit notre rôle, quelle est notre place dans le métier. Cela peut être parfois un peu prétentieux il faut qu'il y ait une belle histoire pour que cela suive. Et puis si l'histoire est belle du coup la surprise au rendez-vous aussi. On prend un risque mais cela peut valoir le coup à notre échelle, à nous effectivement de tout remettre les choses dans leur contexte. Aujourd'hui, nous, on recherche une étoile donc il ne faut pas se montrer trop prétentieux. Il se peut qu'un client qui va venir au restaurant, si on lui raconte une histoire pendant 15mn il peut trouver cela bizarre donc je pense que c'est un peu prétentieux de lier une histoire à l'assiette.

MANON : Donc vous pensez qu'il faut une certaine reconnaissance des pairs pour pouvoir faire ça ?

PROFESSIONNEL 5 : Non, mais il faut avoir déjà prouvé des choses dans le milieu. Il faut être crédible. Et puis, moi je pense qu'il faut rester à sa place. Si on se permet de raconter des histoires pendant 1/4 d'heure à chaque table, je pense qu'il y a un problème, donc c'est un facteur qu'il faut prendre en compte à chaque fois, de personnel, de capacité.

MANON : Et donc toute cette relation client finalement selon vous, à quel moment est-ce qu'elle est la plus importante et quel est le parcours de la relation client pour vous ? Quand est-ce que commence la relation client ?

PROFESSIONNEL 5 : Quand le client passe la porte du restaurant. Clairement, c'est hyper important l'accueil et je pense qu'il faut travailler sur cet aspect. C'est quelque chose qui pour moi, marque. Quand je suis arrivé en 2016 au Marie Louise, avant de commencer, la direction m'avait invité à dîner avant de prendre mes fonctions. Je ne me rappelle pas du tout de ce que j'ai mangé. Je ne me rappelle

pas de qui m'a servi, je ne me rappelle pas du vin que j'ai pris, par contre la seule chose qui m'a interpellé c'est cette personne qui m'avait ouvert la porte à l'entrée, là-haut. On monte les marches, puis une personne ouvre la porte, fait un grand sourire et qui dit bienvenue au Castel Marie Louise. Et bien c'est quelque chose que je n'avais jamais vu ailleurs en fait. Quand on le vit, c'est impressionnant. L'accueil pour moi est le plus important au restaurant parce qu'un client qui est mal accueilli, il va être ronchon tout le repas et ça va être très compliqué. Alors que si dès le début, le client est accueilli à son juste titre avec le sourire, il va se sentir déjà pris en considération. C'est le plus important l'arrivée comme le départ, sur le départ le client nous fait ses critiques souvent. On est dans un métier de l'accueil, c'est de l'humain. C'est plus important que la prise de de réservation parce que la réservation ça peut être par téléphone, ça peut être sur internet. L'accueil c'est vraiment la première image que le client va avoir de son expérience.

MANON : Très bien et du coup il y a d'autres petites étapes qui peuvent nous permettre parfois de personnaliser l'expérience, c'est le numérique.

PROFESSIONNEL 5 : Le numérique c'est hyper important. Surtout aujourd'hui, beaucoup de personnes se réfèrent à ça. Je pense que le numérique c'est une vitrine, donc le rôle d'une vitrine c'est d'exposer ce qu'on fait, ce qu'on sait faire. C'est hyper important, il ne faut pas passer à côté de ça, on véhicule notre image au quotidien.

MANON : Très bien, donc là on touche à la fin, on arrive par contre sur un sujet qui est donc le guide Michelin. Mais avant ça, que ce soit l'enchantement du client, la théâtralisation de l'offre, qu'elle soit en salle ou en cuisine, la personnalisation de cette offre, est-ce que tout ceci ainsi que la relation client qui était quand même une grosse partie prenante de cet entretien, participe à rendre une expérience finalement mémorable. Est-ce qu'il y a besoin de tout ça ou est-ce qu'on peut enlever parfois un facteur ou non ?

PROFESSIONNEL 5 : Je pense que s'il manque un facteur, ça peut toujours marcher. Ça ce n'est pas le problème, on va réussir. Mais on ne sera pas dans des conditions idéales pour arriver à l'objectif. Ça sera des concessions à faire donc il faudra se dépasser. Dès qu'il va manquer quelques choses, ça va nuire forcément à l'enchantement. C'est la balance, elle est censée être comme ça. Si on enlève un truc, forcément ça se déséquilibre. Donc oui c'est hyper important et pour moi c'est indispensable. En général, on arrive à faire en sorte que les clients ne se rendent pas forcément compte mais sur 100 clients il y en a peut-être 10 qui vont se rendre compte qu'effectivement il manque quelque chose pour faire de cette expérience une unique, donc tout dépend de la satisfaction client. Et la satisfaction des clients, voilà, c'est la principale. C'est ma raison de travailler, c'est pour ça je suis là, c'est satisfaire le client. Après, l'équipe c'est hyper important.

MANON : La théâtralisation, la personnalisation, la relation de clients. Est-ce que vous pensez que tout ça concourt à l'attribution d'une étoile Michelin ?

PROFESSIONNEL 5 : Oui, forcément même si on sait de façon officielle que seule l'assiette compte.

MANON : Vous pensez que malgré tout, tout est pris en compte ?

PROFESSIONNEL 5 : Bien sûr, c'est hyper important. Le guide Michelin, c'est un client. Quand ils disent qu'ils se concentrent que sur l'assiette, pour moi c'est un ensemble, c'est l'environnement, c'est l'énergie. Mettez le guide Michelin au milieu de la table tout seul. Il va se concentrer sur les assiettes, mais il va écouter forcément ce qui se passe autour et donc forcément ce qui se dit sur les tables autour, ça va l'influencer. Si une table voisine dit que c'est super ça va le conforter dans ce qu'il est en train de penser. À l'inverse, si toutes les tables à côté, disent excusez-moi ce n'est pas assez chaud, excusez-moi, c'est trop cuit ça va nuire forcément à l'expérience de Michelin ou pas Michelin, de n'importe quel client, c'est hyper important. Ça fait partie du package. Pour moi c'est comme l'assiette, c'est ce qu'on va déguster qui fait le moment inoubliable aussi. Prenez une assiette qui est servi par une équipe enthousiaste, motivée, jeune, avec une bonne osmose dans un restaurant rempli et servi dans de la belle porcelaine avec un bon timing avec une personne qui vous explique bien le plat. Et côté inverse, ce même plat servi dans une assiette qui n'est pas belle, un truc qui ressemble à rien dans une salle de restaurant vide avec aucune annonce de plat. Et bien l'expérience n'est pas du tout pareil quoi. Pourtant c'est la même assiette. Donc finalement tous ces mêmes éléments concourent à l'obtention d'une étoile Michelin et à l'acquisition d'une expérience unique.

MANON : Est-ce que vous pensez qu'il faut du coup une expérience unique pour avoir une étoile ?

PROFESSIONNEL 5 : Ouais, je pense.

MANON : On arrive sur la fin. La dernière question, est ce que selon vous, il y a des critères qui ne sont pas pris en compte par le guide Michelin

PROFESSIONNEL 5 : Et en fait, ils le font. Ils ne le disent pas, mais ils le font, ils prennent tous ce qu'on peut imaginer en considération.

MANON : Donc vous pensez que cela en fait partie ?

PROFESSIONNEL 5 : Bien oui, ça en fait partie. Comme ce qu'ils disent sur le cadre. Ils disent ; le cadre de ce restaurant est confortable, Pour eux, ça n'en fait pas partie, mais pour moi c'est indéniable, c'est ce qui fait partie des expériences client. Faut pas oublier qu'à la base les inspecteurs disent qu'ils sont clients, votre

question, faut la poser au client. Un client peut vous dire que le cadre n'a aucune importance mais si vous allez au restaurant demain, le cadre est important. Voilà, ça veut dire si l'on vous fait manger le client sur un beau fauteuil en bois confortable, il sera satisfait. Donc si, tout cela fait partie des critères à mon avis. Tout comme le taux de remplissage aussi, forcément, c'est synonyme d'un restaurant qui tourne. Voilà ; donc cela fait également partie des critères. Ils ne communiquent pas sur ça mais moi, je pense qu'il faut s'attendre à ce que cela fasse partie des critères. Cela c'est sûr et certain. Parce que, même moi, quand j'ai discuté avec eux, c'est ce qu'ils m'ont dit. Ils m'ont dit en tout cas, c'est agréable de voir un restaurant rempli en pleine de semaine. Cela rentre dans leurs impressions, cela prouve qu'ils le prennent en compte.

MANON : Très bien, Merci pour ce dernier mot. Donc c'est fini. Merci pour votre temps. Est-ce que vous avez un mot de la fin pour conclure cet entretien ?

PROFESSIONNEL 5 : Merci Manon

Annexe I – Retranscription Client 1

Entretien en présentiel de 57 minutes et 06 secondes en date du 7 aout 2023

Manon : Étudiante, Interviewer

Clients 2 : Mme., Personne interviewée

Client 3 : M., Personne interviewée

Manon : Bonjour, je me présente, je suis Manon et je suis étudiante en Master 2 Management de l'Hôtellerie et de la Restauration à Toulouse. Dans le cadre de mes études, je réalise un travail de recherche sur l'expérience gastronomique unique et le moyen de parvenir à celle-ci. Je souhaiterais en apprendre davantage sur votre point de vue en tant que professionnel du secteur et sur votre rapport à l'expérience gastronomique. Je vous suggère de répondre aux questions que je vous pose, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Bien que notre entretien soit enregistré, notre échange reste anonyme et les données que nous pourrions échanger confidentielles. L'entretien durera environ 45 minutes et se déroulera selon plusieurs thèmes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Client 1 : Non.

Manon : est-ce que vous pourriez brièvement vous présenter âge votre catégorie socioprofessionnelle et votre lieu de résidence s'il vous plaît ?

Client 1 : oui Ben écoute j'habite à La Baule hein au bord de la mer et je suis résident depuis 15 ans à La Baule et avant j'habitais dans le Loiret j'avais un un hypermarché Leclerc. J'ai fait faire un apprentissage de pâtisserie à 14 ans après j'ai fait un apprentissage de cuisine euh malheureusement je n'ai pas trouvé les les chefs ou les les dirigeants que j'aurais voulu ils m'ont pas donné le la passion ce métier donc je me suis tourné et finalement ça m'a servi quand même puisque dans la grande distribution on a beaucoup de produits frais et donc ça m'a servi beaucoup pour pour tous les produits voilà.

Manon : A quelle fréquence vous rendez-vous au restaurant ?

Client 1 : Oh là là je vais très souvent restaurant mais pas toujours dans les gastros hein je vais très très souvent très très souvent. Comme 4 fois par mois minimum maintenant entre amis ou en famille mais avant c'était entre professionnels tant que j'étais en activité. Mais j'allais plus souvent avec ma famille quand même dans les dans les gastros hein ou avec mes amis.

Manon : A quoi associez-vous la gastronomie ?

Client 1 : moi la gastronomie déjà c'est que ça me fait plaisir à ma bouche ça commence comme ça hein parce que on peut très bien aller dans un restaurant choisir un plat qui nous ne plaise pas même s'il nous a mis en appétit c'est pas sûr

qu'il nous plaise à la fin mais en principe moi je suis content quand j'ai j'ai eu du plaisir dans la bouche.

Manon : Comment est-ce que vous définiriez un restaurant gastronomique ? En fait quels sont les critères pour dire qu'un restaurant est gastronomique ou non selon vous ?

Client 1 : bah le restaurant gastronomique ils ont tous à peu près le même profil c'est-à-dire qu'ils choisissent des produits nobles de grande qualité c'est d'abord ça qui fait la gastronomie après il y a le savoir-faire du chef bien sûr qui saura transformer le produit pour qu'il soit le plus agréable possible au client.

Manon : quand vous parlez de produits noble est-ce que vous avez des idées de ce produit-là ?

Client 1 : Ben le produit noble c'est toujours les produits de haute qualité dans la viande c'est des produits qui sont élevés dans les prés qui ont une viande très persillée hein. Et puis ce n'est pas des petits bovins parce que c'est des gros bovins pour qu'on ait des bonnes chère hein pour tout ce qui est viande.

Manon : Et le restaurant gastronomique donc là quand vous dites qu'il y a tout un savoir du cercle et cetera à quelle fréquence vous y allez ?

Client 1 : 3 ou 4 fois par an. Le dernier en date c'est Gagnaire j'ai emmené ma femme parce que c'est son anniversaire au mois de mai aussi et donc pour lui faire plaisir je l'ai emmené. C'est fantastique je j'en ai fait beaucoup des restaurants gastro mais un restaurant gastronomique comme celui-là... On nous amène euh les produits avec les étiquettes correspondantes. C'est le goût mais aussi le savoir-faire du chef qui décline les produits à plusieurs plusieurs sauces ouais il y a tout un travail qu'il fait sur un produit quoi la déclinaison du produit.

Manon : Outre la cuisine que vous aviez devant vous, est-ce que univers qui était autour vous a un peu transporté ?

Client 1 : très bien aussi très très bien le décor. Le service était parfait bon c'est une grande maison quand même hein il fait 80 couverts le 12h et pareil le soir il est fermé le week-end alors voyez il peut se permettre de fermer le weekend. Ce n'est quand même pas mal hein. J'ai un peu investigué parce que comme quand je suis dans des restaurants comme ça je pose toujours des questions je veux voir la cave je veux voir la cuisine soit je demande un petit peu le nombre de quel est tout et donc chez lui contrairement à beaucoup d'autres tables il sont 50 à bosser tout compris ouais et ce n'est pas énorme hein.

Manon : comment est-ce que vous définiriez une expérience gastronomique ?

Client 1 : bah d'abord quand je vais dans un gastro je suis attentif plus attentif que dans un autre. Voilà hein j'attends quelque chose quand je vais dans un gastro soit on m'a recommandé ce plat soit j'en ai vu la pub soit il y a une réputation naturelle enfin voyez par exemple quand j'ai été chez Savoy il y a une année j'étais un peu déçu. Il était nommé meilleur chef du monde pour moi Gagnaire est nettement

mieux hein. Ah Ben ça il a perdu son étoile il a perdu une étoile mais il a beaucoup de soutien dans la presse hein ouais j'ai constaté ça. Un bon chef voilà. Mais j'étais avec 3 amis parce que figurez-vous qu'on fait un gastro tous les ans depuis 30 ans quand on les 4 tous les ans avant la semaine de Noël. Il y en a qui sont revenus hein ouais donc sur la place de Paris on y a passé tellement tous fait c'est bien c'est une tradition retrouvée y en a même qui sont plus là parce que euh au Crillon par exemple aux ambassadeurs il y a au moins 3 chefs qui sont passés depuis.

Manon : Vous étiez déçu de Savoy mais qu'est-ce que vous attendez dans un gastro ?

Client 1 : il y a un minimum d'attente ; du plaisir ouais et quand je l'ai pas je ne suis pas content donc c'est du plaisir. Du plaisir à l'assiette. Je serai plus déjà du genre dans un gastro pour que le service soit pas à la hauteur, on pardonne, on s'attache ; par contre non pour la cuisine. D'ailleurs chez Gagnaire c'est ça c'était une petite fausse note mais pas grave avec la sommelière. Ah ouais alors comme je connais les vins par cœur ne faut pas m'en raconter quoi et donc quand on essaie de me vendre un vin que je veux pas et qu'on force un peu ça me plaît pas ouais c'est ça ça existe ouais et ce qui s'est passé donc j'ai gagné ouais mais bon à se faire attraper après. Quand vous payez 200 balles ou 300 balles la bouteille on est d'accord vous pouvez être exigeant quand même hein.

Manon : Dans son ouvrage dédié à l'enchantement du client, Alain Dubarry écrit que l'enchantement du client fait appel aux dimensions du rêve et de l'imaginaire., qu'il s'agit d'offrir à son client une prestation sur mesure, de l'étonner, lui donner plus que ce à quoi il s'attend, d'animer la prestation, d'apporter un supplément d'âme à celle-ci, d'enrichir ses connaissances et enfin d'enrichir son client tout en s'enrichissant soit même. Que pensez-vous de cet art de vendre ?

Client 1 : Je trouve ça parfait quand on a cette attention là et qu'on est à la hauteur de sa volonté on ne peut que satisfaire le client c'est normal. C'est ça qui fait la réputation d'un sens bien sûr si vous êtes si vous allez dans un restaurant que vous ne connaissez pas ou qui a changé de chef ou pour quelque que ce soit si vous êtes satisfait sur la table par justement vous avez été étonné de ce qu'on nous a servi parce que ça c'est des nouvelles saveurs. Je me souviens du macaroni aux truffes de chez Éric Fréchon au Bristol c'est quelque chose de phénoménal phénoménal alors qu'on parle de macaroni au truffe maison hein ce n'est pas du macaroni Panzani hein. Ah oui je me souviendrai toute ma vie et à chaque fois je pourrais le refaire ; je l'ai fait plusieurs fois d'ailleurs. On a fait aussi le réveillon avec mes enfants chez Fréchon au Bristol là 20 ans il était déjà là là et le macaroni au truc existait déjà bah c'est un classique.

Manon : On dit souvent dans notre milieu mais dans tous les milieux peut-être dans le vôtre quand vous l'avez exercé on parle souvent du client qui est roi.

Client 1 : Je ne suis pas très d'accord avec cette définition même si vous êtes là pour le satisfaire mais il est roi un petit peu trop fort comme définition. Donc on ne

devrait pas tout accepter. Il y a des clients objectifs y a des clients chiants hein du moment qu'il paye cher ils sont exigeants sur tout hein. Vous avez tous les traits de caractère de tous les clients et vous dire qu'il y en a qui sont vraiment insupportable imbuvable. La limite est d'être de mauvaise foi. C'est terrible les gens qui parce qu'ils ont sorti un peu d'argent ils se croient tout permis.

Manon : En quoi l'enchantement du personnel pourrait avoir un impact sur l'enchantement du client ?

Client 1 : L'un ne va pas sans l'autre. Il faut qu'il se sente concerné par le chiffre d'affaires. Pour cela pour ça il faut s'intéresser aussi à lui ses envies dans l'entreprises et à l'extérieur. Et ça aura forcément un impact sur le client qui se dira qu'on est dans une bonne entreprise.

Manon : Et du coup lorsque vous avez cette personne-là, heureuse au travail, qui crée un contact avec vous comment peut-elle vous faire vivre des émotions ?

Client 1 : En principe dans les grandes maisons on a toujours un service impeccable d'ailleurs j'ai constaté que le service est beaucoup allégé dans les grandes maisons. On était un petit peu harcelé ouais sur la table hein on ne pouvait pas poser son verre sans qu'il y ait un autre qui vienne nous servir on pouvait pas je sais pas on était harcelé quoi hein. Ce qui est sympa au service c'est quand tout le monde sert les les assiettes avec les les cloches ça c'est sympa ouais hein mais c'est tout ne faut pas aller plus loin.

Manon : Ah vous préférez un service beaucoup plus épuré on vous laisse tranquille.

Client 1 : Ce qui ne veut pas dire qu'il faut pas bien servir. Enfin bon voilà moi c'est pour ça que j'aime les grandes maisons ou même des grandes brasseries parisiennes des âmes parce qu'il y a un savoir-faire depuis des années. Ils ont su transmettre. Par exemple il y a chez Mollard un savoir-faire oui je vois qui se transmet de génération et vous avez chez Georges à Lyon par exemple formidable formidable le service. A Lyon il y aussi bien sûr Bocuse, entre parenthèse il est mort ben je pense que le restaurant gastro il a perdu son âme. Après ça c'est aussi très personnel parce que dans les choix des goûts non mais il a perdu son âme le restaurant parce que j'étais avec ma femme et mes filles quand on a fait la route Napoléon il y a une dizaine d'années. Il était toujours vivant et sa femme aussi on avait fait ça de soir : à 23h30 on était satisfait du repas. Il y avait eu toute la journée quand même hein pour l'équipe et j'ai demandé si je pouvais voir les cuisines : on a visité les cuisines et on a visité la cave. Ça aujourd'hui je peux vous dire que ça existe plus hein ça s'est terminé hein je pense qu'il faut oser demander.

Manon : Ben nous chef il aime bien quand on descend en cuisine du coup on propose facilement aux clients les caves on aime beaucoup.

Client 1 : Je pense que ça dépend de la manière dont le chef tient la cuisine et puis de l'atmosphère qui règne en cuisine c'est vrai que chez chez Bocuse il y a une

petite table où il y a 4 ou 5 places et vous pouvez manger en regardant le service. De base vous me parliez si un chef de rang pouvait influencer favorablement ou non mon expérience ?

Manon : Oui, ahah.

Client 1 : Un client surtout s'il a été mal conseillé par le service le maitre d'hôtel « ouais bon c'est sûr vous devriez prendre ça » et des fois c'est le chef, il lui reste beaucoup d'un produit alors il faut le passer. Ce n'est pas très commerçant il manque de netteté

Manon : Quelles sont selon vous les différentes émotions que vous pouvez ressentir ?

Client 1 : La première émotion c'est l'accueil ouais parce qu'il y a des accueils qui sont froid y a des d'accueil qui sont plus chaleureux hein donc on se souviendra plus d'un accueil chaleureux que d'un accueil froid forcément hein. Ou alors vous avez réservé une table puis finalement vous avez une exigence on vous a changé dans la réservation on vous a mis ailleurs. Par exemple la Tour d'argent vous avez une table prisée avec vue sur sacré cœur. Vous al réservez pour un anniversaire de mariage et quand vous arrivez on vous dit non parce qu'une personne plus influente sera passée, je comprends le maitre d'hôtel qui peut pas refuser mais c'est la mauvaise foi. Il y a la reconnaissance du service hein ça c'est important hein on sent qu'on a affaire à des vrais professionnels qui savent respecter le tempo des clients et qui ne vont pas bousculer le repas hein. Après bon Ben vous avez les émotions avec le vin.

Manon : Si je vous dis que les trois éléments de la création d'une émotion culinaire sont le respect du terroir, la maitrise de l'art culinaire par le chef et la création de nouvelle recette, qu'en pensez-vous ?

Client 1 : Le respect du terroir pour moi c'est le numéro en plus j'ai une formation de cuisine donc je suis encore plus sensible que d'autres hein. Si on me sert un vol-au-vent avec de la volaille au lieu de mettre du ris de veau je peux vous dire je ne vais pas être content hein. Il y en a qui le font. Le respect du produit connu et puis après il est venu évidemment s'il y a de l'innovation il faut que ça me surprenne favorablement il y a de la surprise ouais pour avoir une expérience unique et mémorable faut vraiment qu'il ait de la surprise parce que sinon les plats traditionnels français on les connaît hein. Dans le temps on faisait ça devant le client hein par exemple à la Coupole il vous fait ça devant vous le tartare de bœuf, hein mais c'est l'avantage qu'il le fasse devant et puis au moins vous voyez la qualité de la viande qui arrive ce n'est pas de l'artère voilà.

Manon : Vous parliez de chez Gagnaire le talent du service en salle de si peu de personne ; on parle de théâtralisation. Il y a l'harmonie entre les décors et les acteurs qui se jouent. On compare souvent les chefs à des artistes et leurs

assiettes à des œuvres d'art. Que pensez-vous de ce comparatif enfin ce que vous pensez qu'il est juste ?

Client 1 : moi c'est ce que je reproche un peu à certains chefs. Je viens manger je ne viens pas regarder un tableau dans dans l'assiette ce que je veux dire je viens d'abord manger bien manger plutôt que d'avoir le plaisir des yeux donc il y a le goût avant la vue. Si y a un gars qui me fait une assiette très bien décorée et puis que je n'ai rien à bouffer dedans ça me va pas du tout et je suis pas le seul hein. C'est le défaut des grands chefs aujourd'hui avec la hausse des couts ils mettent deux fois moins de la pièce centrale et décor autour pour faire du volume mais ça ne nourrit pas. Ah non mais ça c'est clair et les gastronomes comme moi ils pensent beaucoup comme moi.

Manon : Vous qui avez fait le Castel et Collonges deux bâtiments historiques est-ce que selon vous l'atmosphère fait partie intégrante de votre expérience culinaire ?

Client 1 : Par exemple de Bocuse il a perdu son âme, ça n'a pas changé hein mais ça a perdu son âme on sent qu'il manque quelque chose ambiant dans l'approche du personnel on sent qu'il manque quelque chose pour l'avoir vécu avant pour s'en rendre compte.

Manon : on parle du contexte donc ça c'est si vous allez en famille entre amis. Les arts de la table les assiettes et le décor, en quoi est-ce que ça peut rendre un moment unique ?

Client 1 : Ce qui m'intéresse encore une fois c'est ce qu'il y a dans l'assiette et dans le verre mais bon je préfère une belle assiette à une vilaine. Je me rappelle sur le cadre est agréable oui sinon bah j'essaie d'oublier pour me concentrer sur l'assiette et le service. Mais des fois le chef va choisir des assiettes en cohérence avec ses plats bah ça je peux le comprendre qu'il ait parfois un rapport entre le choix des assiettes. Je pense hein il a besoin de ça pour faire la passerelle entre la cuisine et le client peut être.

Manon : Jusqu'où est-ce qu'on pourrait aller dans la théâtralisation dans le fait de faire vraiment cet événement comme une pièce de théâtre finalement ?

Client 1 : Il faut faire attention aux détails, on évite de mettre des serviettes en papier quand on peut mettre des serviettes en tissu... Tout ce que vous nous dites sur le chef par exemple chez Gagnaire avec les menus qui sont laissée et les petites étiquettes on comprend ce qu'on mange mais de façon amusante. La façon dont l'histoire du chef est racontée et transmise au client a évidemment un impact. Si l'histoire n'a aucun rapport avec le plat ou la cuisine bah vaut mieux laisser tomber... Il est intéressant d'avoir le cheminement du chef pourquoi il est arrivé là et pourquoi se savoir-faire intéressant mais quand vous mangez sur la table vous ne pensez pas à tout ça. Quand il vient vous dire Bonjour à la fin on peut toujours parler de ça au moins on en connaît déjà un peu et on peut échanger.

Manon : Quelle importance accordez-vous au storytelling, autrement à l'histoire que le ou maître d'hôtel peut vous raconter sur le plat qui vous est servi ? Pensez-vous que cela pourrait avoir un impact sur la réussite ou la mémorabilité de votre expérience culinaire ?

Client 1 : Oui ça me plaît ça donc quand je mange un produit il faut savoir ce qu'il y a dedans exactement comment il est là, comment est-ce qu'il a été cuit ou préparé. C'est à ce moment-là que c'est intéressant quand tu racontes l'histoire de l'assiette pas forcément celle du chef. Si vous posiez l'assiette juste comme ça il manquerait quelque chose c'est pas pour moi ce n'est pas indispensable mais c'est agréable à entendre

Manon : Tout à l'heure je parlais du show et du personnel notamment est-ce que vous préféreriez du coup qu'on vous laisse imaginer ou qu'on vous dise l'assiette ?

Client 1 : Ah bah oui ça c'est intéressant le show il en faut ça fait partie du folklore, mais faut pas toujours raconter la même histoire à toutes les tables sinon après on a la tête comme une courge. Il faut pas que ça soit là chaque acte ne doit pas être trop lourd voilà.

Manon : Comment est-ce que vous pouvez définir la personnalisation d'un produit un service ?

Client 1 : Bah c'est pour que ça soit unique si on revient plusieurs fois. C'est utile si votre client il revient pour 3 ou 4 fois dans l'année, ou pas d'ailleurs.

Manon : Pensez que la personnalisation poussée puisse justifier un prix parfois plus élevé ?

Client 1 : non le fait qu'on change un plat dans un gastronomique par exemple une personne ne mange absolument pas de quelques choses justifie pas ça. Pour moi c'est soit vous pourrez le faire soit vous ne pouvez pas le faire.

Manon : Quel est l'impact de la relation client sur votre expérience ?

Par exemple, si je vous demande une table chez vous et que je viens une fois par mois comme M. X bah oui j'aimerais que cette table soit là pour moi, je trouve que ça fait partie de la reconnaissance. Ça a un impact et c'est forcément un impact positif sur le client pour bien commencer mais ce n'est pas pour autant qu'il faut me servir des trucs pas bon hein, de base je viens pour bien manger. Je vous parlais de l'accueil tout à l'heure c'est l'élément déclencheur, primordial de cette expérience ! Et puis il ne faut pas oublier le au revoir. Parce que ceux qui nous balance la note et ciao ce n'est pas malin...

Manon : En quoi cela impacte vos émotions ?

Client 1 : On a toujours on a toujours plaisir à être reconnu. C'est ça que je reproche souvent à beaucoup de restaurants ici qui pendant la saison ils oublient un peu qu'on est sédentaire et qu'on les fait tourner le reste de l'année.

Manon : La digitalisation est aussi un moyen de personnaliser une offre de produit ou de service, à votre avis par quels moyens ? Pensez-vous que les moyens numériques et les nouvelles technologies, peuvent davantage contribuer à personnaliser l'expérience client ?

Client 1 : Oui si je suis content je vais parfois le dire sur TripAdvisor et ça peut alerter d'autres clients pour venir ou pas. Mais je ne pense pas que mon commentaire va avoir un impactes sur leur repas chez vous. Mais par contre pour le numérique, je suis allé à New York et j'ai utilisé une application pour la première fois qui s'appelle OPEN TABLE vous connaissez ?

Manon : Non.

Client 1 : Bon et bien sûr open table où que vous soyez dans New York il vous trouve des restaurants. Donc j'avais réservé 2 mois à l'avance à peu près donc il m'a suivi pendant 2 mois il m'a suivi jusqu'au jour J en me disant attention vous avez-vous avez réservé si vous ne pouvez pas venir faut nous le dire au moins une demi-heure à l'avance vous voyez. Donc ça fait partie du service ça aussi c'est génial et pour répondre à votre question oui aujourd'hui on a des outils qui peuvent être qui peuvent servir tout le monde le restaurant comme le client là je ne connaissais pas du côté super ouais j'aime beaucoup non bah il faut y venir hein de toute façon c'est c'est un outil formidable.

Manon : Selon vous on pourrait davantage personnaliser le service ?

Client 1 : Le fait de vous reconnaître de dire vos noms quand vous arrivez oui oui oui ouais là je suis content quand on sait qui je suis client hein c'est la reconnaissance du client voilà reconnaissance du client.

Manon : Est-ce que ça vous arrive de revenir dans un restaurant gastronomique avec de nouvelles personnes pour diffuser cette expérience que vous avez vécue ?

Client 1 : Par exemple Bocuse une fois j'ai fait une table on était 25 parce que j'avais j'avais fait construire un immeuble à Collonges quand ils m'ont livré le l'immeuble à la fin du chantier je les ai invités chez Bocuse. Ils étaient contents, qu'on soit là et puis tous ensemble.

Manon : Du coup tous les éléments abordés, la relation client, la personnalisation, la cuisine du chef, son histoire, pensez-vous que cela contribue à rendre votre expérience gastronomique unique ?

Client 1 : Bien sûr, il y a des choses auxquelles moi je ne ferai pas attention mais quand nous sommes venus avec mes amis la dernière fois, vous avez été top : l'accueil l'annonce des plats vous faisiez un spectacle au milieu de la salle et c'est pour ça qu'à la fin je vous ai dit toutes ces choses et que j'ai accepté de m'entretenir aujourd'hui avec vous. Le goût était top, la salle somptueuse, l'ambiance avec vos deux collègues parfaits : la journée était réussie pour nous et je pense pour vous aussi !

Manon : Vous me parlez de grande maison comme Bocuse ou Fréchon, elles ont toutes un point en commun elles sont étoilées Michelin.

Client 1 : C'est alors voilà là vous mettez le doigt sur quelque chose avec laquelle j'ai beaucoup de mal à reconnaître la crédibilité et l'objectivité des différents critiques. Je vois des chefs gagner la première étoile c'est bien mais certains en ont deux on se demande pourquoi et là je ne discute pas mais quand je Coutenceau là qui a perdu une étoile à La Rochelle quand on sait ce qu'il fait c'est formidable. Je me demande en fait si ce n'est pas le Chef Veyrat qui a raison c'est important ce qu'il dit c'est le premier en argumentation et il dit euh on est noté par des gens qui ne connaissent pas la cuisine et je crois qu'il a raison parce que d'abord l'évolution de la clientèle a changé l'évolution des gens de la jeunesse avec les goûts ont changé je dirais il faut adapter aux plats qui vont avec la clientèle je suis d'accord mais un gars comme Veyrat quand même ce n'est pas n'importe qui hein. C'est pour ça que moi le Michelin ça ne me fait pas courir hein vous allez par réputation dans le restaurant parce qu'on m'a dit que c'était très bien plutôt que de regarder des Michelin. Bocuse j'allais chez lui parce qu'il faisait une cuisine que j'aimais aujourd'hui j'aime plus alors je n'y vais plus et pourtant c'est toujours deux étoiles. Le Michelin je pense surtout que c'est un guide pour les étrangers. C'est le guide pour les jeunes pour les étrangers c'est un guide pour les étrangers c'est-à-dire qu'un étranger qui veut se faire plaisir t'as les moyens en France il va peut-être regarder le Michelin pour dire bah tiens vaut mieux que j'aïlle dans ces établissements là que dans un autre et inversement. Et puis il y a des chefs qui ne sont pas étoilés mais qui mériteraient de l'être ou d'autres qui ne veulent surtout pas l'être. Par exemple j'ai un ami i Yves Camdeborde il ne veut surtout pas d'étoiles il ne voulait surtout pas d'étoiles alors il est a refusé c'est possible de les refuser bien sûr il ne voulait pas il ne voulait pas entrer dans ce truc-là puis il a bien fait hein il a bien fait ça lui a bien réussi c'est vrai.

Manon : On a évoqué plein de choses la personnalisation de l'événement et du moment présent le décor les espaces l'accueil le service la sommellerie les assiettes, la générosité dans les assiettes, est-ce que vous pensez que tous ces éléments parce qu'on va continuer de parler Michelin juste 2 min est-ce que vous pensez que tous ces éléments qu'on vient d'évoquer concourt à l'attribution des étoiles Michelin ?

Client 1 : Ah bah c'est évident, même s'ils ne le disent pas officiellement un service qui se passe mal dans un établissement ça va pas l'aider à avoir l'étoile... Après les décors, les tapisseries etc. je ne suis pas sûr qu'on puisse juger de ça pour donner une étoile mais le cadre général voir si c'est un établissement qui se donne les moyens qui fait des efforts dans sa présentation générale.

Manon : Selon vous, quels critères devraient prendre en compte les critiques anonymes du guide Michelin ?

Client 1 : Ah Ben déjà déjà-moi si j'étais guide Michelin enfin si j'étais critique je prendrais le critère de la fréquentation déjà. Ah ouais oui parce que si vous avez un

restaurant qui est très fréquenté c'est qu'il est reconnu sinon les gens ils viennent pas hein faut pas rêver hein. Le chiffre d'affaires, si vous avez un restaurant qui fait un 1 million 5 de chiffre d'affaires dans l'année tous les ans tous les ans tous les ans il fait la même chose voire plus vous lui mettez une mauvaise note c'est pas normal.

Manon : ça veut dire que vous si vous étiez le guide Michelin vous donneriez davantage la part parole aux clients ?

Client 1 : Absolument donc ça c'est vraiment ça qui manque c'est la parole. Mais c'est encore trop rare et c'est jouer, c'est à double tranchant

Manon : Il y a un truc qui me fait rire parce que la dernière question c'était à quel point une distinction Michelin pouvait orienter votre choix de restaurant et en fait d'instinct vous a répondu à cette question ou juste quand je vous ai parlé du guide Michelin vous m'avez dit non c'est hors de question là on va parler d'un sujet.

Client 1 : Ah oui bah ça me n'impacte pas.

Manon : Merci pour cette heure que vous m'avez accordé et toutes vos réponses.

Client 1 : Déjà ? Merci à vous c'était super de vous revoir et de discuter avec vous. Bon je vous l'ai déjà dit mais je vous le redis, vous irez loin, vous avez une belle carrière devant vous. Continuez comme vous êtes avec les clients c'est parfait ! Je passe dans l'après-midi vous poser le magazine 3 étoiles de mon ami.

Manon : Merci beaucoup ! C'est gentil !

Annexe J – Retranscription Clients 2 et 3

Entretien en présentiel de 57 minutes et 06 secondes en date du 7 aout 2023

Manon : Étudiante, Interviewer

Clients 2 : Mme., Personne interviewée

Client 3 : M., Personne interviewée

Manon : C'est parti. Alors Bonjour, je me présente, je suis Manon, étudiante en master de management de l'hôtellerie, de la restauration à Toulouse, dans le cadre de mes études, je réalise en fait un travail de recherche sur l'expérience gastronomique unique et surtout le moyen de parvenir à celle-ci et de vous procurer cette expérience là en tant que client. Et C'est pourquoi j'aimerais, en tant que client gastronome et fin gourmet, avoir votre votre avis, le recueillir, votre point de vue pour éclaircir cette pensée. Je vous suggère donc de répondre à plusieurs questions pendant environ 45 Min, vous serez enregistré avec votre accord. Bien évidemment, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Toute réponse est la bienvenue. Et bien que l'on soit enregistré, cela reste anonyme et complètement confidentiel. Enfin, est-ce que vous avez des questions avant de commencer l'entretien ?

Client 2 : Non.

Client 3 : Non, merci.

Manon : Hé très bien. Alors, pourriez-vous brièvement vous présenter à tour de rôle s'il vous plaît, donc votre âge, votre catégorie socioprofessionnelle et puis votre lieu de résidence ?

Client 3 : M. X, 59 ans, j'habite en Ardèche et je suis cadre commercial dans la même boîte depuis plus de trente ans

Client 2 : Mme. X, l'épouse de M., j'ai 58 ans, je suis assistante logistique dans une boîte du tertiaire.

Manon : Très bien. À quelle fréquence allez-vous au restaurant ? Chacun de votre côté ou ensemble ?

Client 3 : Dans le cas du travail, 2 fois par semaine. Sinon ensemble 2 fois par mois environ.

Manon : Et Madame ?

Client2 : Et bien ensemble on y va à peu près 2 fois par par mois. Et puis la semaine moi je n'y vais pas. L'été, on y va un peu plus que 2 fois par mois.

Manon : Très bien, et lorsque vous y allez donc Monsieur, vous me dites que c'est dans le cadre de votre de votre travail, mais également dans le cadre de la famille. Est-ce que vous y allez pour des occasions particulières quand vous y allez tous les 2 ou c'est juste pour vous faire plaisir ?

Client 2 : Oui, c'est pour se faire plaisir exactement, en couple ou avec des amis.

Client 3 : Pareil, je pense qu'on va souvent être d'accord...

Manon : On va maintenant parler du sujet que que j'ai traité, donc qui est la gastronomie ? Et pour ça, on va un peu poser le cadre et voir si on part sur les mêmes bases. Comme je vous l'ai dit, est-ce que à tour de rôle, vous pourriez me définir à quoi est-ce que vous associez à la gastronomie ? Monsieur ?

Client 3 : Et bien moi, j'associe la gastronomie au plaisir d'être bien reçu et bien encadré. C'est important qu'on soit bien pendant le repas au restaurant. Et puis c'est le plaisir de manger des plats qu'on aime aussi. Par exemple, je vais manger des plats et découvrir des choses nouvelles mais toujours dans le cadre de de mes goûts tout de même, et puis surtout pour passer un bon moment.

Client 2 : Et Bien moi c'est pareil, j'aime bien la convivialité, et que les gens soient aimables, c'est important. Et puis après j'aime bien manger des choses que je ne mange pas à la maison. Mais qui sortent de l'ordinaire.

Manon : Très bien, là on parle du restaurant peut être classique, mais comment est-ce que vous définiriez un restaurant gastronomique ?

Client 3 : En fait, pour dire qu'un restaurant est gastronomique. Il y a déjà le cadre, qui est un peu différent, un peu exceptionnel, un endroit où l'on n'a pas trop l'habitude d'aller. Et puis surtout l'encadrement, moi j'aime bien le service autant que la nourriture. J'aime bien-être à l'aise et que le service le soit aussi. Je n'aime pas un service coincé. Bien sûr, il faut respecter le protocole je présume, mais il faut surtout que le service nous mette à l'aise pour que nous apprécions le moment au maximum. Nous ne sommes jamais très à l'aise dans ce type d'établissement, voilà pourquoi j'aime bien être reçu par des gens qui sont déjà à l'aise dans leur travail, qui te reçoivent bien et qui sont bon. S'ils sont heureux d'être dans leur travail, ça se ressent. Mais c'est dans tous les métiers de commerce. Pareil.

Manon : Et Madame pour vous ?

Client 2 : Moi j'aime bien la convivialité, que les gens soient aimables et puis proches de nous, quoi, ils nous aident à choisir les plats et nous conseillent. Sans être toujours derrière notre dos, qu'ils soient quand même présents et qui montre qu'ils sont là pour nous servir et nous faire passer un bon moment.

Manon : D'accord donc pour vous le le restaurant gastronomique à proprement parler, c'est vraiment le relationnel du client et vraiment le l'attention particulière. Et il y a autre chose au niveau de l'assiette. Peut-être est-ce qu'il y a un détail ?

Client 2 : Il faut quand même que ce soit raffiné. Il faut que les plats soient fins, qu'il y ait de la présentation que l'on a pas l'habitude de voir et des plats qu'on n'a pas l'habitude de manger.

Client 3 : Il y a plein de plats que je ne mangerais pas chez nous et qu'en fait je mange dans les restaurants gastronomiques, Je trouve que c'est la sauce qui fait toute la différence. Il y a de nombreuses choses que je mange dans des bons restaurants que je ne mangerais pas à la maison. Ça nous permet de découvrir des nouveaux aliments et des nouvelles saveurs.

Manon : Très bien. Dans ces restaurants gastronomiques, à quelle fréquence y allez-vous ?

Client 3 : On va dire 1 ou 2 fois par an.

Manon : Oui. Et quel est le dernier restaurant gastronomique dans lequel vous vous êtes rendu ?

Client 2 : Le jardin des sens, à l'Hôtel Richer de Belleval à MONTPELLIER tenu par les frères POURCEL.

Manon : Oui, racontez-moi un peu comment était cette expérience ?

Client 3 : Déjà on ne s'attendait pas du tout aller dans un restaurant gastronomique. C'est un ami qui nous a invité et fait la surprise. C'est un restaurant magnifique à l'intérieur, qui est dans un quartier de Montpellier également magnifique sur les hauteurs de la ville. Cet endroit est très joli et le cadre est vraiment sublime. Les plafonds sont peints, c'est une très vieille bâtisse. C'est un hôtel Relais et Châteaux 5 étoiles magnifique, situé en plein centre villes. Et puis le service était sympa, les gens étaient très agréables et le repas était très bon. Le cuisinier, un des frères, Jacques POURCEL, venait nous servir de temps en temps quelques plats ou la sauce. C'était très appréciable car ce sont des personnes très connues et le fait qu'ils viennent en salle indique une reconnaissance et une considération envers leurs clients. C'est très important. Après on lui a demandé gentiment de faire une

photo. Il est allé chercher son frère sans même qu'on lui demande. On était à l'aise, c'était un bon moment !

Client2 : En outre les personnes avec qui nous sommes à table comptent beaucoup pour passer un bon moment. Nous étions avec des amis proches que nous aimons beaucoup et je pense que cela aide aussi pour être à l'aise et apprécier le moment. Bref, une très belle adresse.

Manon : Très bien. Là, on parle d'une expérience gastronomique ? Mais comment est-ce que vous définissez une expérience gastronomique ? Qu'est-ce que c'est pour vous ?

Client3 : C'est le ressenti qu'on a après le moment qu'on a passé dans le restaurant. En fait, c'est l'expérience, c'est le cadre, c'est le menu, c'est le personnel...

Client 2 : Comment dire, pour apprécier ce moment, si le personnel n'est pas aimable ou à ta disposition, ça va un peu dénoter notre point de vue sur le menu. C'est en fait un ensemble d'expérience. C'est un ensemble de critères qui doivent être importants et positifs pour que tu puisses dire que tu as passé un bon moment, c'est un mixte de tout.

Manon : Très bien, donc on arrive là vraiment sur le cœur du sujet et j'aimerais savoir en tant que client de ces tables étoilées ou non, que vous faites, quelles sont vos attentes principales lorsque vous allez dans un restaurant de gastronomie ?

Client 2 : Et bien déjà de trouver un cadre un peu exceptionnel et un service avec des personnes aimables qui sont à notre service. Enfin pas forcément à notre service, mais qui soit à l'aise dans leur travail. Et puis c'est un tout, le cadre, tout ce qu'il y a autour des plats, l'assiette et le menu. On ne trouve pas cela dans un restaurant traditionnel.

Client 3 : Dans un restaurant gastronomique, c'est tous les plats qu'il y a autour du menu, les mises en bouche, tout ce qu'il y a autour des plats qui fait la différence. En fait, il faut que ce soit un moment de découverte. C'est un tout ; le cadre, le service, l'assiette, le goût.

Manon : Très bien et qu'est-ce qui pourrait rendre cette expérience gastronomique unique ? Qu'est ce qui pourrait rendre le moment mémorable ?

Client 3 : Il y a un facteur qui peut contribuer à ça ; C'est d'abord bien manger, et puis des petites choses comme par exemple quand nous étions chez Tête d'oie, nous avons pris un digestif et le sommelier nous a proposé de le prendre sur la terrasse, et nous a servi une année plus ancienne, un Armagnac plus vieux. Cela

lui faisait plaisir de faire ce geste. C'est le petit plus qui fait que tu te rappelles du bon moment passé. C'est ce qui fait la différence.

Manon : Donc là on parle de faire la différence, d'avoir un détail particulier et lors de ces différentes lectures, donc ces derniers mois, il y a un livre qui est très intéressant, qui s'appelle l'enchantement du client d'Alain Dubarry. Donc. Alain Dubarry a interrogé les plus grands de notre secteur, que ce soit au niveau du service comme Alain Courtiade qui est directeur de salle au Plaza Athénée ou encore d'autres grands noms de la gastronomie au niveau des chefs. Et il a dit que l'enchantement du client fait appel aux dimensions du rêve, de l'imaginaire qu'il s'agit d'offrir à son client une prestation sur-mesure de l'étonner, de lui donner plus que ce à quoi il s'attend, mais aussi d'animer ce moment d'apporter un supplément d'âme. Tout en enrichissant les connaissances du client et à la fois celles du professionnel. Qu'est-ce que vous pensez de cet art de vendre ?

Client 3 : Oui, c'est tout à fait vrai, mais cela ne dépend pas que du cuisinier. La cuisine est en principe, toujours bonne dans ces restaurants et le cuisinier est toujours exceptionnel car c'est pour lui qu'on y va. Mais ça dépend beaucoup du personnel qu'il y a autour. C'est ça qui fait la différence par rapport à cette citation. Cela dépend vraiment des gens qui s'occupent de vous et qui vous servent. En fait c'est ça qui fait la différence, c'est le service. Il est très important pour ça que les gens soient bien au travail dans l'établissement, car le client le ressent. Mais cela s'applique dans tout le commerce en général.

Client 2 : Oui, c'est ça qui fait que tu passes des bons moments. J'attache énormément d'importance aux personnes qui s'occupent de moi dans un établissement, qui prennent le temps de savoir si tout se passe bien, si les vins me conviennent, si j'ai besoin d'eau, de pain ou autre chose. Ça j'ai envie de dire peu importe que ce soit un restaurant gastronomique ou non. Mais dans un restaurant gastronomique, il y a le prix qui est tout de même plus élevé, alors on imagine que le service sera plus soutenu et plus attentionné. On se doute bien que dans une brasserie qui fait plusieurs centaines de couverts par jours, les chefs de rang ou les serveurs ne vont pas passer 10 minutes à nous parler d'un plat ou d'une histoire du chef.

Manon : Il y a un dicton qui est quand même, notamment dans l'univers de la gastronomie, de la haute gastronomie et du luxe et qu'on applique beaucoup, c'est que le client est roi. Que pensez-vous de ce dicton-là ?

Client 3 : Eh bien moi, je ne trouve pas ce dicton forcément raisonnable. Moi je crois que le client doit être respectueux des personnes de l'établissement. Bien sûr que le client est roi, cela va de soi. C'est Aristide BOUCICAUT fondateur du premier grand magasin " Au bon marché" et inventeur du commerce, qui a écrit la meilleure définition du client. Je vous invite à la lire. C'est ce que je donne à lire à mes

collaborateurs lorsque j'arrive dans une nouvelle agence. Tout doit être fait pour que le client se sente bien, mais tous les comportements ne sont pas permis de la part du client, ne serait-ce que par respect pour les autres clients dans la salle. Le client doit être avant tout respectueux avec les gens qui le servent. Par contre, tout doit être fait pour lui. Ce doit être la principale attraction de l'entreprise, la satisfaction du client.

Manon : Vous considérez que la personne qui est bien dans son travail, cela se ressentira au niveau des clients ? C'est ce qu'Alain Dubarry disait que, avant d'enchanter le client, il faut enchanter le collaborateur, donc le personnel qui sera en contact. Que pensez-vous de cette philosophie, de cet art de vendre ?

Client 2 : Oui, parce que quand tu le sers, tu lui racontes l'histoire du plat avec un ton approprié. Enfin, je veux dire, si la personne est enchantée de servir ce plat, elle va prendre un ton jovial pour te raconter ce que tu vas manger, tandis que s'il n'est pas motivé par ce qu'il fait, il va te poser l'assiette sur la table et tu n'auras pas d'émotion. Il n'y a rien qui va ressortir. Alors que si le collaborateur est heureux cela va vous procurer davantage d'émotions positives.

Manon : Très bien et puis donc toutes ces émotions positives, on peut en rencontrer tout au long du repas depuis votre passage de la porte d'entrée. Quels sont les types d'émotions que vous pourriez rencontrer dans un restaurant gastronomique ?

Client 3 : Les émotions, ça peut tout toucher, voilà, ça peut être vraiment tout.

Manon : Dites-moi.

Client 3 : Le cadre, l'emplacement de la table où elle est placée, où on va manger. L'accueil, la vaisselle aussi est un des premiers visuels, et puis, le mobilier. L'art de la table compte aussi beaucoup, comment elle est décorée, les couverts, les plats, les assiettes, c'est toujours différent d'un restaurant à l'autre.

Manon : Chez nous, Tout est fait pour le client, donc c'est pire encore si la table ne correspond pas à la présentation des menus.

Client 2 : Oui, quand je veux dire c'est pareil, tu viens, mais tu ne sais pas trop ce que tu vas prendre. La personne, le serveur, disons qu'il va te faire une présentation des menus. Tout dépend comment il a fait. Soit tu vas être emballé, soit voilà, ça va passer de façon anodine. Quelque chose qui était bien chez les Frères Pourcel aussi est le menu que t'as choisi, il te l'amène en miniature, de la taille d'un téléphone portable et avec une pochette et tu le gardes avec toi. On peut suivre les plats tout au long du repas, voilà, ça ce n'est pas mal. Tu peux garder ce menu comme souvenir.

Manon : Ça c'est une belle expérience. Parce que vous aviez combien d'étapes chez les Frères Pourcel ?

Client 2 : Cinq.

Manon : D'accord. C'est aussi Bon à savoir où je suis s'il faut le mettre en place ou pas.

Client 3 : Les gens, le gardent, ça leur fait un souvenir. On avait signé notre nom, mais parce que on en avait un par couple. Lorsque les plats arrivent, cela te permet de les identifier. Tu ne sais plus trop ce que c'est, alors tu regardes le titre du plat et du coup. Voilà, tu retrouves le plat, c'est sympa.

Manon : D'accord bon et bien, c'est à mettre en place. Oui, bonne idée et vous me parlez des différents sens des goûts, du visuel, de tout ça. Est-ce que vous pensez que dans un restaurant gastronomique pour que l'expérience soit unique et mémorable, il y a des sens à développer, à sensibiliser et à éveiller plus que d'autres ?

Client 3 : C'est ce que j'allais dire. Je pense que ce qui est important, c'est la cuisine, le goût du plat. In fine, c'est quand même le goût qui ressort le plus. Par exemple, au restaurant 2 étoiles "les Morinieres", c'était bien, on a été bien reçu. Il n'y a rien à redire, mais finalement la cuisine a tourné autour des lacs de Savoie et ne m'a pas enchanté, trop autour du poisson que j'aime pourtant.

Client 2 : Non et puis les poissons de lac, le goût c'est pas vraiment ça... Et les accompagnements tout autour des herbes et des fleurs alors que là quand on est venu chez vous en fin de semaine. Oui c'est de poisson mais déjà il vient directement de l'océan donc il y a un goût différent et puis certes tout est travaillé autour des algues mais elles sont adaptées pour rehausser les fruits de mer ou le poisson qu'elle accompagne.

Manon : C'est combien d'étoiles ?

Client 2 : C'est un restaurant 2 étoiles, c'est en plein milieu des vignes de Savoie, à Jongieux et c'est un très beau cadre naturel. C'est un bel établissement, très reconnu. Il mérite les 2 étoiles certainement. Nous avons bien été reçus, mais moi franchement, au niveau de la cuisine, ça me barrait un peu, Toujours autour des lacs, et autour des herbes. Bon, enfin pour moi, il y a tellement d'autres choses à découvrir que j'ai été déçue.

Client 3 : Voilà moi j'ai bien aimé le repas, c'était très bon. Ce qui m'a surpris c'est que les serveurs étaient trop coincés. A part une personne, le sommelier, très avec lequel nous avons une connaissance en commun. Donc nous parlions un peu de d'elle car ils se sont connus dans un établissement précédent. Je les ai trouvés tous

très jeunes et trop sérieux finalement cela ne nous mettait pas à l'aise du tout. Bien sûr qu'il faut être sérieux. Il faut faire son boulot comme il faut, mais il faut avant tout rendre les clients à l'aise et heureux. Il n'y avait pas de convivialité. Il faut faire les choses sérieusement sans se prendre au sérieux.

Manon : Donc là on a parlé des différents éléments et si je vous dis que les 3 éléments de la création d'une émotion culinaire sont finalement pour un établissement, le respect du terroir, la maîtrise de l'art culinaire par le chef mais encore la création de nouvelles recettes et l'innovation. De quelle manière ces trois éléments se rendent indispensables à la création d'une émotion culinaire ?

Client 3 : Oui mais moi ce n'est pas pour la volaille en vessie que je suis allé chez Bocuse, par exemple. À l'époque on y était du temps de Paul BOCUSE. Je suis allé chez Bocuse pour aller chez le maître de la restauration, pour tout ce qu'il a été, pour le rencontrer, pour le voir comme Troisgros, c'était pour rencontrer le père. C'était quelque chose de mythique et d'unique pour moi. Ce sont des personnages. On allait dans ces restaurants comme si on allait à un concert ! Ce sont pour moi de grands personnages dans leur domaine. C'est comme si tu rencontrais un homme politique illustre. Je veux dire, Troisgros, c'est une référence, donc aller chez ces gens-là ça impressionne. Cela existe moins maintenant car les grands cuisiniers sont moins dans leur restaurant, soit parce qu'ils en ont plusieurs, soit parce que l'établissement est plus connu que le restaurateur lui-même. On y va aussi pour le terroir c'est important parce que des fois on se fait découvrir des choses, un terroir que tu ne connais pas. C'est faire confiance au cuisinier qui maîtrise son art à la perfection.

Manon : Là, vous vous dites que vous êtes allé chez Bocuse parce que c'était le maître de la gastronomie. Donc vous y allez quand même pour son argumentaire et son savoir-faire.

Client 3 : Oui, On est allé chez Blanc parce que c'était un maître incontesté dans son métier. Mais Blanc, c'est magnifique. Il n'y a pas une particularité qui nous a marqué, c'est un tout. Bien sûr, il est dans la Bresse et donc, les volailles sont mises en évidence. Ce n'est pas un endroit exubérant mais la cuisine est exceptionnelle.

Client 2 : Têtedoie était aussi très bon. C'était des plats uniques. Par exemple le foie gras avec la Lotte était exceptionnel. On n'aurait jamais imaginé manger du poisson avec du foie gras et pourtant... C'était la première fois qu'on mangeait ce type de plat et c'était vraiment excellent.

Client 3 : Exactement et le Domaine de Clairefontaine était très bien aussi. Ah oui, en effet, il a une étoile et il est très beau. Il est situé à Chonas-l'Amballan au sud de Vienne. Il a une étoile depuis très longtemps et le Chef GIRARDON très bien.

Manon : Vous avez tout de même fait Les Morinières (2 étoiles), Le Jardin des sens (1 étoile) et le Domaine de Clairefontaine (1étoile) en 6 mois, nous sommes sur un bon rythme.

Client 2 : Sans parler du Castel Marie-Louise dimanche dernier ! Mais on se reconforte comme on peut ! (Rires)

Manon : Donc depuis tout à l'heure vous me parliez quand même de quelque chose qui a l'air de vous tenir à cœur, c'est le cadre du restaurant pour vous Monsieur. En fait, c'est ce qu'on appelle la théâtralisation. Souvent, on compare notre métier de la restauration à une pièce de théâtre parce que nous, acteurs, sommes sur scène, vous êtes le public. Chef est le metteur en scène avec tous les accessoires qui puisse y avoir, comme les costumes, les assiettes. Que pensez-vous ?

Client 3 : Oui, on peut parler de théâtre. On se rend bien compte que l'on ne peut pas réaliser ces plats. Donc c'est quelque chose d'exceptionnel. Et pour les serveurs, c'est plus du stand-up. Ils travaillent sans filet, devant nous, sans droit à l'erreur. Il ne faut pas gâcher tout le travail du cuisinier.

Manon : Donc en fait là vous me dites que tout ça, cet accord finalement entre la salle et la cuisine font partie de l'atmosphère d'un établissement, la bienveillance entre les services ?

Client 3 : Oui, c'est un travail d'équipe. Il faut les deux. En général c'est quand même toujours des cadres plutôt sympathiques. Je me demande d'ailleurs comment ils font pour s'en sortir financièrement, car tout cet environnement doit coûter très cher. L'assiette, les plats, aussi sont souvent très beaux. L'ensemble met en valeur le plat du cuisinier.

Manon : C'est tous les arts de la table. En quoi la cohérence entre le contexte, l'assiette, les arts de la table, le décor de la pièce contribue à rendre ce moment mémorable ?

Client 2 : Bien sûr, en fait, c'est l'émotion que ça dégage, ça peut rester mémorable, le visuel comme le goût. Par exemple, une assiette, ça va être sur l'instant je l'ai trouvé très belle. Par contre, à la fin du repas il reste un souvenir général. Ce n'est pas un ressenti particulier. Bien qu'à Jongieux, par exemple, la première chose qui est présentée ce sont les couteaux. Ils sont réalisés par un artisan local. Cela laisse un souvenir sympa dans la tête. Je veux dire que le fait de servir dans des choses un peu exceptionnelles rend l'instant magique et laisse des souvenirs pendant le repas. C'est magnifique, voilà, ça donne un attrait supplémentaire au plat. Cependant, ce qui va te rester, c'est l'avis générale.

Manon : Hé, vous dites un truc que tout ça concourt effectivement à cette expérience culinaire et après, on s'en souviendra peut-être un petit peu en tant que client. Est-ce que c'est important pour vous de vous identifier au chef et à sa cuisine ?

Client 2 : Oui, ça fait un côté sympathique je trouve. Cela peut détendre les gens, c'est sympa. En plus sur le dessert c'est pas mal, c'est un truc qui est sur la fin du repas et les clients vont s'en rappeler. Ce n'est pas mal, c'est mieux que de le faire en entrée par exemple. Et si vous expliquez que le chef faisait ça et qu'il aimerait que vous le fassiez. Les gens vont le faire d'autant plus facilement. En fait, c'est un moment de partage, cette Madeleine. On a tous un moment en fait, un souvenir avec une Madeleine. Voilà le petit truc qui réunit tout le monde. Elles sont superbes. J'avais l'impression de manger celle de ma maman.

Manon : Et lorsque vous allez dans un gastronomique. Quelles sont selon vous les éléments de l'histoire pour une cuisine efficace. Est ce qu'il est important qu'on vous dise la provenance du produit, la façon dont il a été tué, s'il y a une technique particulière à cuisiner, ou une technique particulière à adopter, connaître le producteur ? Est-ce que tout ça a une importance pour raconter l'histoire ? Un peu du produit pour le comprendre et peut-être l'apprécier davantage ou faire d'une expérience unique pour celle-ci.

Client 3 : Oui, c'est intéressant de savoir d'où vient le produit, comment il a été cuisiné. Quand tu connais un petit peu tout le travail du cuisiner, tu comprends mieux le plat et puis lorsque tu goûtes, tu apprécies davantage. Le producteur est important aussi, d'où le produit provient. Oui, c'est important même si on sait qu'on ne pourra jamais réaliser ce plat.

Manon : Très bien et là on va donc puisqu'on parle quand même de vous, on parle de cette histoire de Madeleine qui peut parler à tout le monde. Là si on rentre dans la personnalisation en fait de l'offre gastronomique, est-ce que ça vous parle quand on dit la personnalisation d'un produit ?

Client 2 : Oui, par exemple, de plus en plus il y a des régimes alimentaires particuliers, des personnes qui ne mangent pas certaines choses ou sont allergiques. Eh bien oui, vous voyez au Morainières à Jongieux on avait pris « accord mets et Vins » mais en fait à un moment donné du repas, les Messieurs avaient un vin différent des femmes. Le vin des femmes était un vin plus doux. Voilà, c'était personnalisé, c'était marrant. Pour ce qui est des intolérances, les restaurants respectent plutôt bien les demandes des clients, bien qu'il ne faille pas en abuser.

Client 3 : Le client doit s'adapter. S'il fait changer la moitié des plats, il faut qu'il aille manger dans un végétarien où il a l'habitude d'aller. On attend du restaurant gastronomique de se laisser guider par sa cuisine. Un gastro c'est pas une cantine

et si le client vient dans ce type d'établissement c'est pour découvrir des plats. Tu dois respecter le cuisinier. Tu ne vas pas à l'Opéra pour écouter du RAP.

Manon : Selon vous cette personnalisation vaut un prix équivalent, inférieur ou supérieur ?

Client 2 : Oui quand même, je pense que c'est un travail supplémentaire parce que du coup c'est pas dans le rythme mais bon après il faut l'accepter.

Client 3 : Je pense que le prix ne doit pas être différent. Le prix est déjà suffisamment élevé dans ces restaurants d'exception. Moi je pense que tout doit être compris. Il ne doit pas y avoir de dissonance. Cela pourrait créer un malaise autour de la table et les convives les uns par rapport aux autres

Manon : Très bien et donc pour vous, on parlait de la personnalisation, vous me parlez beaucoup d'amabilité au niveau du personnel. Vous aimez qu'il soit aimable et attentif, quelle importance y accordez-vous ?

Client 2 : Et bien ça c'est 50-50 avec la cuisine. C'est aussi important. Sinon, cela ne fonctionne pas dans un établissement gastronomique. Quand tu vas manger des grenouilles dans un restaurant dont c'est la spécialité, le service est moins important. Dans un Gastro, le service est aussi important que la cuisine. Bien sûr que la cuisine est très importante mais si le service n'est pas là, tu ne garderas pas de bons souvenirs.

Manon : Très bien. Comment jugez-vous le fait que le personnel de ce restaurant, lors de votre réservation plusieurs informations sur vous allergies, intolérances, occasion particulière, si vous connaissez la maison ? Et lorsque vous arrivez nous vous appelons par votre prénom, mentionnons vos enfants venus avec vous, bref qu'on se souvienne de vous ? Est-ce que cela va impacter votre votre expérience client ?

Client 3 : Ah Oui, cela prouve bien l'importance du client aux yeux de l'établissement. Donc si c'est ça, c'est très important. Puis les gens s'en rappellent.

Client 2 : Les gens apprécient. Enfin, nous n'apprécions. Du coup, tu te sens moins gêné, moins extraterrestre quoi. T'as l'impression que l'entourage te connaît un peu. Ça fait croire que tu es un habitué quand ça arrive. L'approche est bonne.

Manon : Sans le savoir, la digitalisation, c'est aussi un moyen de personnaliser l'offre de produits ou du service, mais à votre avis, par quel moyen ? Comment est-ce que la digitalisation peut nous permettre de personnaliser toute cette offre ?

Client 3 : Alors moi je trouve que ces avis Google sont très subjectifs.

Client 2 : Dans la digitalisation, il y a toute la présentation de l'établissement qui est importante. Il y a la présentation des menus, des plats, donc ça c'est bien. Après qu'est-ce que on pourra amener de plus ? Je ne sais pas. L'établissement, t'a envoyé un questionnaire après ton passage, tu le tu le remplis pour eux et ils l'analysent. Et s'il y a des choses qui sont parues anormales ou tu n'as pas forcément été satisfait, ils en tiennent compte. Et quand il y a 3 ou 4 clients qui reviennent sur ce thème-là, et bien ils essaient de s'améliorer. Enfin j'espère donc oui dans une moindre mesure c'est bien mais je pense qu'il faut uniquement se fier aux questionnaires en interne, que la boîte envoie sans laisser trop de commentaires libres sinon ça peut partir dans tous les sens.

Manon : Ah donc là vous me parlez Monsieur, notamment de des avis Google, vous me dites que ce n'est pas trop votre truc ? Donc j'imagine que vous n'en laissez pas souvent, voire pas du tout.

Client 2 : Non.

Client 3 : Pareil... Enfin sauf si c'est vraiment une grosse arnaque pour mettre en garde. Et encore.

Manon : Très bien et vous arrive-t-il de revenir dans un restaurant gastronomique avec de nouvelles personnes pour diffuser cette expérience gastronomique unique ou est-ce que vous la diffusez d'une autre manière ?

Client 3 : Oui, nous pourrions y retourner, mais on n'est jamais allé 2 fois dans le même restaurant gastronomique. On est allé plusieurs fois dans un restaurant classique que l'on a bien aimé. A la limite, on pourrait y retourner si on a envie de faire plaisir à quelqu'un pour qu'il découvre. Malheureusement le gastro étoilé, ce n'est pas le genre d'établissement où t'as envie de retourner plusieurs fois dans le même. Tu as envie d'en découvrir de nouveaux à chaque fois. Disons, aussi que nous n'avons pas le budget pour être un habitué d'un tel établissement, genre toutes les semaines. Cependant il y a des habitués de certains établissements, surtout quand ils font hôtellerie comme vous. J'imagine qu'il y a des habitués qui reviennent dès qu'ils sont de passage dans la région pour vous. Cela reste réservé à une clientèle fortunée. On retourne souvent dans des restaurants, plus "normaux", plus abordables. Pour notre part, concernant les restaurants étoilés, nous essayons plutôt d'en découvrir de nouveau.

Manon : Et on parlait de la personnalisation, donc notamment des plats du service avec le personnel en contact qui se rappelle de vous. Est-ce que, selon vous, on pourrait personnaliser davantage ce service ? Est-ce que vous avez une idée ?

Client 2 : Oui je pense que l'établissement peut être un peu intime avec le client. Moi je trouve, qu'il faut beaucoup laisser le choix aux cuisiniers de vous faire découvrir sa cuisine. Et je trouve la formule découverte plutôt sympa. Dans ces établissements, il n'y a pas de mauvais cuisinier. Autant lui laisser le choix de vous faire découvrir sa cuisine. C'est plus marrant en fait, de découvrir des plats que l'on n'a pas l'habitude de manger. Il faut laisser vivre la création du maître avec des goûts et des saveurs que l'on ne connaît pas. S'il cuisine des plats que le client lui commande ce n'est plus un restaurant gastronomique, c'est un traiteur haut de gamme. Le but du restaurant gastronomique est de faire découvrir des choses que tu ne mangerai pas chez toi. En laissant faire le chef, on permet au cuisinier de faire connaître son histoire. Et finalement, il va vous cuisiner ce qu'il connaît, ce qu'il sait faire et ce qu'il aime. On est plus sûr de passer un très bon moment.

Manon : Là on aborde donc les derniers pas de ce chapitre et notamment de cette interview. Mais on va aborder celui qui fait un petit peu rêver ou parfois qui effraie tous les noms de la gastronomie, c'est le Guide rouge, le Guide Michelin dans quelques secondes. Mais au début, l'une des premières questions portait la connaissance unique d'une expérience gastronomique. Est-ce que selon vous, tous les facteurs que l'on vient d'évoquer permettent d'avoir ce côté unique de la cuisine, à savoir la personnalisation, la théâtralisation, l'enchantement du client ?

Client 2 : Oui tout cela contribue à tout ce qui a été cité, c'est important pour que l'établissement soit reconnu. En fait, je pense que ça, doit être les critères qui doivent être pris en compte par les par les critiques gastronomiques pour donner la bonne ou mauvaise note à l'établissement.

Manon : Comment les éléments principaux, les différents thèmes que nous venons d'aborder permettent de rendre l'expérience unique ?

Client 3 : Moi je pense qu'on a fait le tour de la question. Je pense que c'est un tout de critères positifs ou négatif. C'est un ensemble de critères. Ce n'est pas le cuisinier seul qui fait que l'expérience est unique. Il y a le service, le cadre, l'ambiance. Voilà l'ensemble de ces critères créent l'ensemble des émotions dégagées. C'est en fait une juste harmonie de tous ces éléments qui fait que nous parvenons à une expérience gastronomique unique.

Manon : Quel est votre connaissance du guide Michelin ? Qu'est-ce qu'il représente pour vous ?

Client 3 : On en a un, mais il n'est pas à jour. Je pense qu'il a 4 ou 5 ans.

Client 2 : Ce n'est pas sur le guide que nous nous appuyons le plus parce que ça change souvent.

Client 3 : Et puis moi je le trouve politique plus que critique. Je ne sais pas si nous devons nous y fier réellement. Alors bien sûr, heureusement, il y a cette classification, qui permet cependant de faire connaître beaucoup de restaurants. Et puis je pense que cela aide des restaurateurs à faire plus pour obtenir les étoiles. C'est pour cela qu'il a le mérite d'exister.

Client 2 : Personnellement je ne m'arrête pas au nombre d'étoiles, le gastro, j'y vais, je saurais pas dire aujourd'hui tout ce qu'on a fait. Je ne saurais pas dire le nombre d'étoile qu'ils ont, je m'en fous ce que je veux, c'est que, quand je vais dans ces restaurants-là, j'ai eu une belle expérience, des émotions au niveau culinaire ou cadre. Après les étoiles, pour moi, c'est assez subjectif.

Manon : Très bien, est-ce que vous pensez du coup tous les éléments qu'on a abordé, théâtralisation, personnalisation et autres participe. Et comme vous le disiez finalement Monsieur, tout à l'heure, c'est peut-être selon vous les critères de notation du guide Michelin ?

Client 3 : Ce sont des arguments pour donner l'étoile au restaurant c'est indéniable, sinon sur quoi ils se basent ?

Manon : Est-ce que selon vous tout ce qu'on a cité ça rentre dans les critères de notation du restaurant.

Client 2 : Et bien j'espère que cela rentre dedans en fait quand même. Les étoiles permettent de hiérarchiser un peu les établissements les uns par rapport aux autres. Ouais, parfois nous n'arrivons pas à comprendre la différence entre les étoiles. La différence entre une ou deux étoiles et un établissement comme le vôtre le Castel Marie Louise la différence est infime voire pas de différence du tout.

Manon : Oui et du coup, est ce que l'on pourrait dire que finalement sans une expérience qui est unique, sans tous ces éléments qui permettent à de faire de cette expérience un moment mémorable ?

Client 2 : Ah si sans aucun doute. Il faut finalement pour marquer les esprits quelques chose d'extraordinaire, il s'agit en fait de sortir ce genre de clientèle de son quotidien et sa routine. De son petit confort qui s'est installée, il s'agit de les bousculer. Et je pense que ça, ça peut déclencher la première étoile d'un restaurant. Une fois qu'on bouscule, le but est de surprendre et d'attiser la curiosité et enfin c'est d'être reconnu par les clients et les professionnels comme le Pape de son secteur comme pouvait l'être Paul Bocuse de son vivant.

Manon : C'est difficile à croire à l'écoute de votre vision mais finalement selon les critiques anonymes du Guide Michelin, seule l'assiette compte seule ce qui vous est présenté compte, seul le goût compte, mais sans s'en rendre compte finalement. Si un plat est un peu trop froid, c'est peut-être parce qu'il

a attendu en salle. Par un manque de personnel ou un manque de professionnalisme et d'engagement de leur part. Donc en fait finalement sans s'en rendre compte, le guide Michelin note tout ça, mais de manière officieuse.

Client 3 : Et combien de fois le guide passe dans un établissement pour le noter.

Manon : Ça, nous ne savons pas. Au moins une fois, cela peut être une seule fois et ça peut être une décision qui sera unique à ce moment-là parce que ça a marqué et qu'il n'y a pas de discussion. Si le guide a un doute, il peut revenir seul ou accompagné d'un autre critique, à savoir que lorsqu'il y a 2 guides le même jour, c'est une double critique. Et parfois ils peuvent venir sur des plus grosses tables, parfois des 3 étoiles quand il s'agit de décerner 3 étoiles ou d'en retirer, ils peuvent venir plusieurs fois dans l'année pour être sûrs de leur décision.

Client 3 : Voilà, il faut que ces établissements qui font tout de même la fierté de la France continuent d'exister et qu'ils se développent encore plus en restant dans la tradition culinaire française. J'aime bien la cuisine, pas forcément traditionnelle mais qui soit bien servi et recherchée, qui nous surprenne. Je préfère le service à la française qui est quand même reconnue dans le monde entier.

Client 2 : Je pense qu'il vaut mieux rechercher le travail du goût, s'acharner sur le travail du goût plus que le spectaculaire. Enfin je sais bien, aujourd'hui que le "Bling Bling" est dominant et plus rentable mais je reste persuadé que l'émotion doit venir du goût. Au moment où l'on va mettre la fourchette ou la cuillère dans la bouche, c'est à cet instant que l'on va ressentir une émotion. Émotion qui sera décuplée par le personnel au petit soin, les beaux verres notamment à verre à vin adapté pour la dégustation d'une belle bouteille ou bien la proposition d'une cuillère pour un plat en sauce.

Manon : Très bien, et bien Merci beaucoup pour ce moment de partage.

Annexe K – Retranscription Client 4

Entretien téléphonique de 46 minutes et 22 secondes en date du 8 aout 2023

Manon : Étudiante, Interviewer

Cliente 4 : Personne interviewée

Manon : Bonjour, je me présente, je suis Manon et je suis étudiante en Master 2 Management de l'Hôtellerie et de la Restauration à Toulouse. Dans le cadre de mes études, je réalise un travail de recherche sur l'expérience gastronomique unique et le moyen de parvenir à celle-ci. Je souhaiterais en apprendre davantage sur votre point de vue en tant que client gourmet et gastronome, habitué des grandes tables et sur votre rapport à l'expérience gastronomique unique. Je vous suggère de répondre aux questions que je vous pose, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Bien que notre entretien soit enregistré, notre échange reste anonyme et les données que nous pourrions échanger confidentielles. L'entretien durera environ 45 minutes et se déroulera selon plusieurs thèmes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Client4 : Bonjour, je suis une jeune femme de 30 ans, contractuelle de l'État puisque je suis infirmière depuis plus de 12 ans maintenant. J'habite à Vienne dans l'Isère et je n'ai pas de questions pour commencer.

Manon : A quelle fréquence vous rendez-vous au restaurant ?

Client 4 : Une à deux fois par mois et il n'y a pas d'occasion particulière, c'est simplement par plaisir pour passer des bons moments en famille ou entre amis...

Manon : Donc en fait, comme je vous l'ai dit, le mémoire porte dans mes recherches, porté sur la restauration gastronomique et le restaurant gastronomique en lui-même. Et pourquoi on va donc aborder maintenant ces quelques points ce sujet-là à quoi que vous associez la gastronomie ?

Client 4 : La gastronomie ? Bah c'est le plaisir, le partage, des traditions. Il ne faut pas forcément que ce soit quelque chose de huppé pour que ce soit bon et appréciable.

Manon : Et quels sont selon vous les critères pour dire d'un restaurant qu'il est gastronomique ?

Client 4 : Oh, un certain standing dans l'établissement. Standing dans le service proposé. Un certain standing aussi dans les produits qu'on retrouve dans nos assiettes avec des prix des produits plus rares et cuisinés différemment qu'on ne peut retrouver dans des restaurants plus classiques.

Manon : À quelle fréquence allez-vous dans un restaurant gastronomique ?

Client 4 : 2 fois par an. Et le dernier c'était il y a 2 mois à Fourvière à la Lyon, c'était la Bulle. Un restaurant gastronomique non étoilé.

Manon : Comment vous définissez l'expérience gastronomique ?

Client 4 : C'est quelque chose qui passe par par le service. Ce qu'on retrouve dans l'assiette, visuellement et par le goût. Oui, on aime aussi découvrir, la cuisine. La cuisine et la gastronomie, c'est fait pour que ce soit bon et appréciable. Cuisine traditionnelle, j'apprécie autant de dîner dans certains restaurants non étoilés. Mais pour les gastros, dans le service proposé il y a un certain standing, aussi dans les produits, nos assiettes à des prix plus élevés car des produits plus rares.

Manon : Comment vous définissez l'expérience gastronomique ?

Client 4 : C'est quelque chose qui passe par par le service. Ce qu'on retrouve dans l'assiette, visuellement et par le goût, il y a d'autres choses qui comptent. Le décor aussi, l'environnement dans lequel on est peuvent changer notre perception du service et de l'assiette. Par exemple, si j'ai eu une mauvaise expérience, je ne vais pas forcément le partager. Quand j'ai eu une bonne expérience, j'ai envie de le partager avec d'autres personnes.

Manon : Et quand vous allez dans un restaurant gastronomique, quelles sont vos attentes

Client 4 : Découvrir de nouvelles choses, manger et faire des choses que je ne mange pas au quotidien. Partager un moment convivial entre amis ou en famille. Crée des souvenirs. C'est un peu le fait d'aborder quelque chose de mémorable.

Manon : Quels sont selon vous les facteurs pour qu'une expérience gastronomique soit unique ?

Client 4 : Être accompagné des bonnes personnes, déjà. Prendre le temps qu'on ne vous presse pas, qu'on ait le temps de découvrir chaque goût.

Manon : Dans son ouvrage dédié à l'enchantement du client, Alain Dubarry écrit que l'enchantement du client fait appel aux dimensions du rêve et de l'imaginaire., qu'il s'agit d'offrir à son client une prestation sur mesure, de l'étonner, lui donner plus que ce à quoi il s'attend, d'animer la prestation, d'apporter un supplément d'âme à celle-ci, d'enrichir ses connaissances et enfin d'enrichir son client tout en s'enrichissant soit même. Que pensez-vous de cet art de vendre ?

Client 4 : C'est vrai, même si je préfère les choses simples et concrètes. À certains sens, oui, le goût fait appel à l'imaginaire et peut provoquer des choses chez certaines personnes.

Manon : Et que pensez-vous du dicton le client est roi ?

Client 4 : Il a le droit de choisir ce qu'il mange ou pas. Ou des choses qu'il aime pas, bah il peut le signaler. On peut toujours avoir possibilité de le retirer ou de remplacer par quelque chose. Après ici, il a choisi un restaurant en particulier par rapport à sa carte, donc il n'a pas à faire changer tous les plats sinon ça change aussi la dimension proposée par le chef. C'est au client aussi de s'adapter à l'établissement et à ce que propose l'établissement, sinon si ça lui ne plaît pas, fallait tout simplement aller ailleurs. J'ai un avis bien tranché, mais c'est vrai, quand tu vas dans un restaurant c'est parce que tu as eu des bons retours, tu as vu que la carte, elle nous a plu, soit parce que le chef il est réputé. Et si on demande à changer tout ça, bah ça change absolument tout. Donc y a plus d'intérêt. Merde ! Pardon...

Manon : Vous parlez du chef et du personnel en contact comment leur enchantement au travail peut impacter votre expérience gastronomique ?

Client 4 : Que cette personne, si elle est enchantée au travail, cela impactera mon enchantement. Le fait que le service, il nous met en condition. La personne qui nous accompagne tout au long du repas, elle nous conditionne. Et donc, si elle prend le temps avec nous, si elle nous explique les choses, si c'est quelqu'un de souriant, forcément c'est qu'elle est dans de bonnes conditions pour apprécier également. Par son comportement, elle arrivera à diffuser des envies à nous faire ressentir des émotions. Ça pourra jouer en faveur si parfois il peut y avoir un petit couac au niveau de la salle ou au niveau de l'assiette. Si on a quelqu'un qui n'est pas appréciable, pas très souriant, qui est un peu dans l'express on va peut-être moins bien apprécier, ça va nous gâcher un petit peu le moment.

Manon : Quand vous arrivez dans un restaurant gastronomique, parfois il y a le faste de l'établissement, beaucoup de personnel, et vous pouvez ressentir aussi, des émotions positives dès le passage de la porte. Quelles sont les différents types d'émotions que vous pouvez ressentir lorsque vous commencez à vivre cette expérience ?

Client 4 : Stress parce que je me dis il va forcément y avoir des aliments que je ne vais pas aimer, donc je vais devoir les goûter. Et puis après je suis dans la découverte du lieu. Souvent par le service. Finalement, on est aussi rassuré par le décor de l'assiette. S'il y a des choses qu'on aime pas, au final on finit toujours à nous faire apprécier parce que c'est présenté et cuisiné différemment.

Manon : Vous dites que le visuel finalement des lieux et de l'assiette peuvent vous inciter à apprécier davantage l'expérience gastronomique, quel type de sens selon vous il faudrait éveiller plus que les autres pour avoir une expérience gastronomique et pour que celle-ci soit unique ?

Client 4 : Il faut réveiller les cinq sens en même temps. Le goût et le toucher en priorité après l'odorat, parce que si on a quelque chose qui sent pas bon, enfin on n'apprécie pas et on va appréhender de le goûter. Et puis en dernier. Le visuel,

même si au final la première chose qu'on voit c'est le visuel. L'expérience gastronomique si vous allez par exemple dans un établissement où les assiettes seront moches, il n'y aura pas de présentation, pas d'efforts de fait ça peut tout changer. Oui donc ça peut impacter le côté mémorable. Enfin il ne sera pas mémorable au sens positif du terme. Par exemple, l'ouïe, n'a aucun intérêt pour moi.

Manon : Si je vous dis que du coup les 3 éléments de la création d'une émotion culinaire parce que là on parlait quand même aussi un petit peu d'émotion sont le respect du terroir, la maîtrise de l'art culinaire par le chef et la création de nouvelles recettes, qu'en pensez-vous ?

Client 4 : Respect du terroir, création de nouvelles recettes. Innovation, quoi ? Et la maîtrise de l'art culinaire, la maîtrise des techniques, donc. C'est indispensable, je pense pour un chef. Dans un restaurant gastronomique plus qu'un autre, les gens viennent voir certains chefs pour une certaine tradition. Il faut savoir se renouveler pour éviter que le client se lasse, notamment pour les habitués. Ouais, il faut savoir aussi évoluer avec ce temps. Utiliser des nouveaux produits pour créer de nouvelles traditions. La maîtrise de l'art culinaire. Ah bah oui, quand on va dans un restaurant pour un chef particulier, on apprécie que ce plat soit maîtrisé. On attend une certaine exigence quoi dans l'assiette. Tout ça, ça apporte à créer de la valeur. Et puis le respect des produits du terroir, même si je n'attends pas toutes les appellations du coin quand je suis en bord de mer je m'attends à du poisson plus que de la viande et c'est normal.

Manon : On parlait donc de l'art visuel au niveau des assiettes, mais également de la qualité du personnel en contact avec vous. Donc tout ça en fait, ça fait partie de la théâtralisation, comme une pièce de théâtre qui pourrait se jouer. L'harmonie entre le décor et les acteurs qu'on a sur scène, les acteurs étant le personnel, le décor étant, la salle de restaurant. Et vous êtes les clients en fait, vous êtes un peu les spectateurs. Pour vous dire que l'on compare souvent les chefs à des artistes et leurs assiettes à des œuvres d'art. Que pensez-vous de ce comparatif ?

Client 4 : C'est juste ; oui, parce que c'est des choses avant de faire un plat particulier, une assiette ils font beaucoup d'essais comme un artiste qui fait beaucoup de croquis avant de se lancer. Oui, après on est souvent admiratif devant une assiette ou un plat ou un chef comme on est admiratif devant une œuvre d'art. Et c'est vrai que c'est le même pour moi, c'est le même travail, la réflexion pour les chefs. Et puis nous, en tant que client, on apprécie. Oui, c'est quelque chose que j'admire, ça ne fait pas forcément partie de notre quotidien. Enfin, les envies ne sont pas les mêmes quand vous allez dans un restaurant gastronomique, vous vous attendez à une présentation alors que dans un restaurant traditionnel.

Certes, on attend le goût, et cetera, mais si la présentation n'est pas là, c'est pas très grave. Dans un traditionnel on on mise tout sur le goût alors que dans dans le gastronomique c'est sur le goût, sur la présentation et d'autres choses.

Manon : Et selon vous en quoi l'atmosphère des lieux peut-elle être déterminante dans le vécu de votre expérience culinaire ?

Client 4 : On ne peut pas le savoir à l'avance donc je ne pourrais pas choisir mon restaurant en conséquence. Mais une fois que je suis sur place oui cela a une importance qu'il s'agisse d'un grand manoir avec 10 tables au milieu ou d'une salle en bord de route avec trop de table et de bruit qu'on ne puisse pas s'entendre discuter...

Manon : Pensez-vous que toute la théâtralisation vous parlez des compétences, parfois du personnel ? Pensez que cette théâtralisation, donc là on parle des lieux, des arts de la table et des décors, ça réussit à mieux faire comprendre la cuisine du chef, ses inspirations ou son histoire ?

Client 4 : Oui, certainement. Après moi, je l'avoue que quand je vais manger au restaurant, je ne regarde pas forcément l'histoire du chef, ce qu'il a fait avant, après ces plats.

Manon : Oui, je j'entends. Et juste selon vous, là on parlait des arts de la table, mais jusqu'où est-ce qu'on pourrait pousser la théâtralisation de de l'expérience ?

Client 4 : Sur le show culinaire sur les ateliers en salle ou des présentations en salle, verser une sauce, oui, ça peut améliorer l'expérience. Moi j'apprécie d'autant plus, on découvre un un peu plus le plat quand on sait comment c'est découpé ou comment c'est cuit. Si c'était devant nous, j'apprécie un peu plus.

Manon : Vous me disiez que vous ne vous renseignez pas trop sur l'histoire du chef avant. Mais quand vous êtes sur le moment présent, quelle importance de ce que vous accordez au storytelling ?

Client 4 : On apprécie plus. On apprécie davantage quand on sait d'où ça vient, comment ça a été pêché et puis on a l'impression que c'est plus aussi des produits qui ont été choisis du coup, de meilleure qualité parce que ça a été réfléchi. Ça peut marquer le moment et après. Enfin, ça peut impacter la réussite ou non de cette expérience. Mais attention, on ne demande pas toutes les appellations comme on disait toute à l'heure ou comment il a été élevé tout ça : c'est du plus. Tant que je sais que c'est forcément des produits de qualité qui ont été choisis, j'ai entièrement confiance.

Manon : Dans quelle mesure l'histoire du chef ou votre identification à lui est importante ?

Client 4 : Qu'on me raconte tout ça, si on ne me le dit pas, c'est pas quelque chose qui me manque. Après personnellement je vais dans un restaurant pas pour un chef en particulier et pour ses valeurs, mais plutôt pour sa carte.

Manon : Le personnel en contact, on en parlait. Doit-on aujourd'hui faire le show pour capter un peu l'attention du client, le transporter, mais aussi lui procurer des émotions. Ou au contraire selon vous on doit simplement parfois le laisser imaginer, rêver et se créer toute une histoire ?

Client 4 : J'apprécie qu'on me raconte. Après j'aime bien aussi, j'apprécie quand ils nous partagent comment ça a été élevés et les différents produits qu'on goûte. Mais un juste milieu car j'aime bien aussi découvrir par moi-même mon assiette sans que l'on soit constamment sur mon dos tout le temps.

Manon : Malgré tout, vous ne le savez peut-être pas, mais on personnalise votre expérience, que ce soit avec le personnel en contact qui vous raconte l'histoire de ce plat, ou bien par autre chose. Donc vous, est-ce que vous pouvez me donner une petite définition de la personnalisation d'un produit ?

Client 4 : Ouais bon, par exemple, il y a des choses que je n'apprécie vraiment pas comme la coriandre et lorsque je le sais je le signale et c'est vrai que j'apprécie si on modifie. Du coup, le plat a été un petit peu modifié pour que je puisse apprécier davantage.

Manon : Un chef qui ne le ferait pas. Comment est-ce que vous le prendriez

Client 4 : Peut-être que je ne reviens pas. Donc il faut quand même un minimum. Après je suis quelqu'un aussi qui choisit son plat en fonction, je ne demande pas tout le temps à enlever la coriandre machin quand je vois qu'il y a de la coriandre par exemple, je choisis pas ce plat c'est tout. Mais, parfois bah ça nous fait envie, donc s'il y a possibilité de l'enlever c'est mieux, mais s'ils ne peuvent pas bah je choisis un autre plat. Je comprends aussi qu'ils ne peuvent pas tout le temps modifier par rapport à nous mais si on on nous l'a expliqué de manière pas très aimable, je reviendrai pas.

Manon : Donc pour vous, ça a une grande part d'importance et est-ce que vous pensez que cela peut parfois justifier le prix dans certains établissements ?

Client 4 : Bah oui, parce qu'ils doivent changer l'organisation, ils doivent changer les produits, puis le prix des produits n'est pas le même aussi quand on fait modifier quelque chose. Et puis après, euh, je ne suis pas d'accord si on va dans un restaurant où il fait un menu 100 % mer bah faut pas arriver et dire moi j'aime pas le poisson si on y va c'est justement pour manger ce qui est proposé. Pour moi, on ne va pas dans un restaurant pour faire modifier tout le menu. Non mais enfin ça c'est le genre de truc qui me gonfle quoi. Oui, j'entends. Après, comme par exemple,

on a des amis qui sont végétariens, oui, ce que je comprends tout à fait, mais c'est tout un un menu avec des viandes et tout. Bah à chaque fois tu fais enlever les viandes, remplacer plein d'ingrédients. Et Ben je me dis oui c'est du travail, financièrement c'est un coût parce qu'on remplace des produits par d'autres. C'est du travail en plus pour le personnel et puis c'est du temps de réflexion aussi pour le chef, pour se dire par quoi je peux le remplacer pour que ce soit appréciable quand même par le client quoi.

Manon : On va parler de la relation client, on touche bientôt à la fin, Tout à l'heure vous me parliez de la relation avec le client dans un restaurant gastronomique qui est parfois plus poussée. Quel est votre rapport à la relation client, à celle qui peut s'établir entre le personnel de salle et vous ?

Client 4 : Alors le personnel peut me faire revenir, ça c'est sûr. Après euh. Me dire je viendrai plus du tout. Non pas forcément, parce que je pense que le personnel il va et vient. Et peut-être que si je n'ai pas apprécié, je me dis que d'autres n'ont pas apprécié non plus et on peut aussi le faire remonter pour que les choses soient modifiées par la suite. Et puis ces gens-là, le personnel en salle comme vous dites, peut développer davantage nos sens pour découvrir et apprécier davantage le plat. Et puis le contact avec les chefs de rangs et les autres en salle c'est peut-être parfois le minimum que l'on attende, après je ne vais pas tous les quatre matins dans un gastro. Moi ce n'est pas ma situation donc c'est c'est pas forcément quelque chose qui me parle. Mais non, je pense que si le client il revient c'est parce qu'il aime avoir une certaine habitude et un certain rituel. Donc non, ils apprécient qu'on soit au petit soin et qu'on fasse attention à ses habitudes.

Manon : Et comment est-ce que vous estimez ceci ?

Client 4 : C'est tout à fait raisonnable et respectable. Ouais, je pense que c'est légitime parce qu'enfin, dans ces restaurants-là, les prestations, elles ont un certain prix. Donc quand le client il revient à chaque fois pour payer régulièrement un certain prix, on s'attend à ce que sa fidélité soit récompensée quoi. Ouais.

Manon : Donc tout ce qui est la personnalisation mais c'est au sens physique du terme. Il y a toute une autre part qui qui personnalise, c'est la digitalisation de l'offre de produits. Et à votre avis, comment est-ce que la digitalisation aujourd'hui dans les restaurants gastronomiques peut aider à personnaliser l'offre.

Client 4 : Bah moi je suis pas du tout tout ça. Quand je vais au restaurant, je ne regarde pas les commentaires parce que je trouve que on a pas tous les mêmes envies. On n'a pas tous les mêmes goûts. Et euh d'un moment à une autre expérience, elle peut être différente par rapport au service par rapport à l'ambiance qu'il y a dans la salle. Donc je ne suis pas, je suis pas quelqu'un qui regarde les

avis. Donc forcément non, pour moi la digitalisation elle a pas d'importance. Je vais sur le site pour regarder le menu par exemple, j'apprécie de regarder le menu, ce que je vais manger après j'essaie de pas trop regarder les photos parce que j'aime découvrir et avoir la surprise de mon assiette. Mais les commentaires et les avis non je ne regarde pas, je trouve que c'est assez aléatoire. Et du coup je partage jamais mon expérience sur les réseaux sociaux. C'est vrai. Je ne fais jamais de retour. J'en parle autour de moi, à mes amis, j'en parle à ma famille. Mais du coup c'est plus dans la vie réelle que du côté digital quoi.

Manon : Comment est-ce que selon vous on pourrait être davantage personnaliser les services ?

Client 4 : Hé non, parce que je trouve que quand on va au restaurant dans un restaurant gastronomique, ce n'est pas pour nous, c'est pour découvrir la cuisine et l'univers du chef. Ce n'est pas pour retrouver des choses de notre quotidien ou des choses qui nous réconfortent auxquelles on a l'habitude, c'est pour bousculer. On peut bouger nos habitudes, découvrir de nouvelles choses, de nouvelles saveurs. La personnalisation c'est oui, mais jusqu'à un certain point. Je trouve que quand on va au restaurant, c'est bien découvrir de nouvelle chose et pas tout le temps prendre des plats qui nous rassurent et manger la même chose. Moi j'apprécie de découvrir des choses.

Manon : Vous souvenez-vous, l'une des premières questions de cette interview portait sur la mémorabilité, le côté unique de l'expérience gastronomique et selon vous les facteurs qui y contribuaient. À la suite de cet entretien et de nos divers échanges, pensez-vous que les différents thèmes que nous venons d'aborder comme l'enchantement du client, la théâtralisation de l'offre et la personnalisation de celle-ci notamment grâce à la relation client participent à rendre une expérience gastronomique unique ou mémorable ?

Client 4 : Ah bah oui, si on a apprécié chacune de ces dimensions, forcément ça va rendre le moment mémorable et unique. Mais par contre s'il manque une des dimensions je ne pense pas que nous passerons à côté d'une expérience unique parce qu'elle peut être compensée par une autre plus importante.

Manon : Quelle est votre connaissance du guide Michelin que vous connaissez à peu près sur le guide Michelin ?

Client 4 : Ce sont des restaurants qui sont évalués par des critiques qui demandent un certain standing, mais moi je n'ai pas forcément les mêmes attentes qu'ont c'est critique là. Donc quand je vais dans un restaurant, Ben je me dis oui, c'est 1, 2 ou 3 étoiles, mais quand Il n'y en a pas, j'apprécie tout autant. Enfin moi je ne suis pas du genre à apprécier plus parce qu'il y a 3 étoiles, parce que y en a pas.

Manon : Et est-ce que vous pensez qu'un restaurant pour être dit gastronomique, est-ce qu'ils doivent forcément avoir des étoiles ?

Client 4 : Ah non, pas du tout. J'ai fait des restaurants gastronomiques qui sont pas étoilés pour autant. J'ai tout autant apprécié, voire plus des fois qu'un restaurant qui était étoilé. Le décor, le service, le plat aussi faisaient la différence. J'ai préféré parce qu'on m'a mis plus à l'aise, peut-être parce que j'ai préféré ce qui était proposé. Il y a plein de choses, mais moi je me n'arrête pas à l'étoile. Je sais, c'est un, c'est un critère de notation. Enfin les critères qu'on les critique, ce ne sont pas forcément les mêmes qu'ont les clients. Enfin, en tout cas pas les miens. Donc je me dis des fois ils ont peut-être mal noté.

Manon : Au niveau des différents restaurants, est-ce que vous avez fait un des restaurants gastronomiques qui vous avaient déçu ?

Client 4 : Hé. Oui, enfin un étoilé. Pas pas déçu, mais euh. Mais par exemple, Euh, on a mangé chez Paul Bocuse, j'ai trouvé que le service par exemple, était moins présent pour nous, moins attentionné que dans un dans d'autres restaurants que j'ai fait moins étoilés voire pas étoilés. Et j'ai trouvé qu'on voulait en faire trop dans les quantités, dans l'assiette et du coup j'ai pas apprécié parce que j'ai trop mangé et je n'étais pas bien. J'avais mal au ventre, je me forçais à finir. Ils voulaient en faire trop en fait et du coup j'ai moins bien apprécié.

Manon : Est-ce que vous pensez que du coup, tous les éléments qu'on a évoqués concourent à l'attribution d'une étoile en particulier ?

Client 4 : Enfin à l'attribution, rien ne serait-ce que d'une étoile quoi. Je pense, parce que si nous on y porte attention et j'imagine que les critiques ils portent encore plus attention. Oui oui je pense.

Manon : Quel rapport pouvez-vous ainsi faire entre le fait qu'un restaurant parvienne à procurer une expérience gastronomique unique, mémorable dans l'esprit du consommateur et l'attribution d'une étoile Michelin ?

Client 4 : Ah bah oui, le lien est finalement vite fait. Sans le côté unique de l'expérience comme vous dites il n'y aurait peut-être pas d'étoile Michelin... Le rôle des restaurants gastronomiques et du guide c'est peut-être finalement ça... (pause) nous faire voyager et nous sortir de notre confort du quotidien pour que nous gardions des souvenirs en mémoire.

Manon : Très bien et selon vous, quels critères devraient être pris en compte par les critiques du guide Michelin pour remettre une étoile et qui peut-être n'est pas enfin n'est pas pris en compte ?

Client 4 : Peut-être le retour des clients, mais après moi je suis du genre à pas laisser de retour donc ce n'est pas très bien. Mais même si on écrivait au guide Michelin après notre passage dans un restaurant qui a perdu son étoile par exemple, je ne pense pas qu'ils modifient leur ressenti et leurs notes par rapport aux avis des clients. Mais peut-être, s'ils ont plusieurs retours de clients négatifs où positifs, ils vont se dire bah non on va aller voir ce qui se passe dans ce restaurant, parce que peut-être que si tout le monde le dit, ça nécessite une étoile ou peut-être que ça nécessite qu'on enlève les étoiles, ouais. Mais je ne suis pas sûre... Après ils se font eux-mêmes leur avis et leur critique, après ils ne modifient pas leur ressenti par rapport au client.

Manon : Oui je vois votre réflexion. Notre entretien touche à sa fin. Je vous remercie pour votre sincérité et les réponses apportées. Est-ce que vous avez un mot de la fin ?

Client 4 : Bon courage, pour la fin de vos études et bon appétit !

Manon : Haha, merci, merci.

Annexe L – Retranscription Client 5

Entretien en présentiel de 53 minutes et 40 secondes en date du 10 aout aout 2023

Manon : Étudiante, Interviewer

Client 5 : Personne interviewée

Manon : Bonjour, je me présente, je suis Manon et je suis étudiante en Master 2 Management de l'Hôtellerie et de la Restauration à Toulouse. Dans le cadre de mes études, je réalise un travail de recherche sur l'expérience gastronomique unique et le moyen de parvenir à celle-ci. Je souhaiterais en apprendre davantage sur votre point de vue en tant que client gourmet et gastronome, habitué des grandes tables et sur votre rapport à l'expérience gastronomique unique. Je vous suggère de répondre aux questions que je vous pose, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Bien que notre entretien soit enregistré, notre échange reste anonyme et les données que nous pourrions échanger confidentielles. L'entretien durera environ 45 minutes et se déroulera selon plusieurs thèmes. Avez-vous des questions avant de commencer ?

Client 5 : non.

Manon : Pourriez-vous brièvement vous présenter s'il vous plaît ?

Client 5 : Alors j'ai 23 ans, je suis encore étudiante et j'habite dans le nord de la France.

Manon : À quelle fréquence vous rendez-vous au restaurant et surtout dans quelle circonstance que ce soit en famille, entre amis, pour des circonstances particulières ?

Client 5 : En réalité, cela dépend, mais j'irai en moyenne 5 ou 6 fois par mois. Euh, je vais régulièrement au restaurant avec ma mère, ma famille ou des amis parce qu'on a envie de on a envie de sortir, on a envie de bien manger ou sinon et de se retrouver tous ensemble.

Manon : Hmm, maintenant on va aborder en fait le thème principal et surtout de de ce mémoire et de ses recherches. Comment est-ce que vous définiriez la gastronomie ? À quoi ce que vous l'associez ?

Client 5 : Pour moi, la gastronomie, c'est surtout lié à une bonne cuisine, très très bonne cuisine même. Euh. C'est aussi une expérience, une expérience qui soit.

Autant je dirais culinaire dans le service par les professionnels. Et aussi tout le savoir-faire de ce métier qui est mis en avant juste à ce moment-là.

Manon : Et là lorsque vous parlez du coût de la gastronomie, vous me parlez du restaurant gastronomique, quels sont pour vous les critères pour dire d'un restaurant qu'il est gastronomique ?

Client 5 : Euh chic, un restaurant gastronomique, c'est un restaurant qui est avant tout raffiné, qui est aussi unique dans la proposition de son menu, du contexte aussi. Enfin quand je dis contexte, c'est plus peut-être la décoration de l'établissement. Le concept, en fait, c'est ça, ça dépend du concept qui est déployé, que ce soit par le chef ou par le directeur de restaurant, parce que je pense que c'est une équipe. En réalité, il n'y a pas que la cuisine, en fait, qui fait qu'un restaurant soit gastronomique. Et je pense qu'il y a aussi la petite attention, c'est à dire que le restaurant gastronomique on a, il y a toujours l'attention en fait du personnel par rapport aux clients qu'on est, même si c'est la première fois qu'on qu'on vient dans ce restaurant.

Manon : D'accord, et dans ces restaurants-là, à quelle fréquence il y allez-vous à peu près ?

Client 5 : 2 fois par an.

Manon : Quel est le dernier restaurant gastronomique que vous ayez fait en date ?

Client 5 : Euh. C'est le restaurant d'Arnaud Lallemand à Reims, 3 étoiles, et premiers meilleurs restaurants au monde.

Manon : Vous me parlez de l'essentiel, d'une expérience gastronomique dans ce type de restaurant. Comment est-ce que vous définissez une expérience gastronomique ?

Client 5 : L'expérience gastronomique, elle, est temps sur des éléments qui sont entre guillemets tangibles et intangibles. Dans le sens où le tangible, ça sera vraiment. Ce qui va concerner, la présentation du menu, par exemple chez Lallemand. Enfin, on n'a pas juste une carte, c'est-à-dire qu'on vous apporte un support. Et sur ce support on vient vous apporter une carte en fait qui qui s'imbrique dessus. (Montre une photo). Ça va être aussi, euh, l'accueil qui est bien sûr à la hauteur d'un d'un 3 étoiles. Et la petite attention parce que j'ai des intolérances alimentaires que je précise toujours avant d'arriver au restaurant et j'ai toujours les menus qui sont adaptés, c'est-à-dire que je peux absolument tout manger et le chef fait en sorte d'adapter le menu pour que je puisse le déguster. J'ai toujours du pain sans gluten. J'ai toujours des huiles pour remplacer le beurre par exemple et donc c'est ce qui fait aussi la différence je pense dans le gastronomique qui est ce qui

donne aussi envie de bah d'y retourner à chaque fois. Et ça va être aussi, la connaissance, du personnel, c'est à dire que à chaque plat à porter, il y a toujours une histoire. Chez Arnaud Lallement, il y avait une une histoire, notamment derrière le homard de son papa. Et finalement, en fait, ça nous laisse des traces émotionnelles qui Ben qui laissent un souvenir fort et. Qu'on ne retrouve pas dans dans un restaurant ou une brasserie en bas de chez soi.

Manon : Et quels sont pour vous ? Donc ça pour vous par exemple, j'imagine que c'est une attente, le fait qu'on s'adapte à vos régimes particuliers, à vos intolérances. Mais quelles sont pour vous les principales attentes que la clientèle aujourd'hui a pour les restaurants gastronomiques ?

Client 5 : Bon, je pense que ça va au-delà du bien manger. Parce qu'aujourd'hui, dans la cuisine, entre guillemets, le « Bien manger », je ne dirais pas que tout le monde sait le faire, c'est leur métier. Et je pense qu'on s'attend plus à de la surprise en fait, à découvrir quelque chose qu'on aurait jamais pensé, que ce soit dans les saveurs ou même dans les textures ou la façon de travailler le produit ou de travailler des produits qui sont totalement hors du commun. Donc je pense que ça c'est une première attente et je pense que c'est aussi dans le concept. Des fois les clients s'attendent à à ne pas forcément manger dans des assiettes ou ne pas forcément manger avec des couverts. Et et encore une fois, on on attend juste d'être d'être surpris et en plus de ça, 1 service qui soit totalement personnalisé en fonction de peut-être de l'événement pour lequel on vient, moi dans en l'occurrence avec mes intolérances aussi je dirais.

Manon : Vous me parlez donc du personnel en contact et euh pour ça j'ai lu un livre qui je pense pourrait vous intéresser puisque vous parlez de ce personnel et de la relation que vous avez, c'est notamment Alain Dubarry qui a écrit sur l'enchantement du client et en fait pour lui, donc cette notion, c'est le fait de faire appel aux dimensions du rêve, de l'imaginaire qu'il s'agit, d'offrir à son client une prestation sur-mesure, mais aussi de lui donner un un supplément d'âme. De lui donner plus que ce à quoi il s'attend de l'étonner bien évidemment d'animer cette prestation, donc peut-être parfois de faire le show, mais c'est surtout en fait principalement le fait d'enrichir le client tout en enrichissant le collaborateur. Que pensez-vous de cet art de vendre ?

Client 5 : Je pense qu'il a résumé l'art de vendre à la perfection. Dans le sens où. On est presque entraîné, obligé d'apporter un choc culinaire et de l'animation. Comment expliquer ça ? En tout cas, on m'a toujours appris qu'un classique de la gastronomie française, c'est vraiment la Crêpe Suzette. Et que c'est quelque chose que les restaurants parisiens ont encore et dans le sens où ça fait le show, mais ça donne toujours aux clients à côté, de commander ce plat-là. Mais je pense aussi que en fait, ça permet de peut-être d'apporter cette personnalisation dans le sens où on sent que on a un serveur qui est là rien que pour nous, que ce show il est tout simplement adressé à notre table. Et indirectement, on va avoir de la

reconnaissance aussi qui va être. Qui va arriver à ce moment-là et le fait que peut-être les autres clients nous regardent. Des fois, on peut ne pas apprécier, mais en fait on se sent peut-être important dans à ce moment-là par rapport aux autres clients qui sont en fait dans dans la salle. Et par rapport au bien-être collaborateur. Euh. Faut juste que je réfléchisse au lien par rapport à ce qui a été dit avant et le bien-être des collaborateurs en même temps. Encore une fois, je pense que si le si le collaborateur est épanoui et bien dans ce qu'il fait, obligatoirement ça se ressentira sur la la qualité du travail par son investissement en fait en parlant de l'entreprise.

Manon : Donc là vous faites le lien entre le bien-être finalement du client, l'enchantement du client et celui du l'enchantement du collaborateur ?

Client 5 : Je pense aussi, ce n'est pas la variable principale, mais ça sera je pense une variable qui va participer à faire en sorte que justement il y cette théâtralisation en fait, parce que pour moi la restauration c'est une pièce de théâtre, tout simplement. Dans le sens où il y a des acteurs et il y a, il y a une pièce en fait à à jouer tout quoi.

Manon : C'est amusant car c'est exactement la manière dont les professionnels parlent de leur métier. Il y a un dicton dans notre métier ce que nous apprenons surtout dans l'univers du luxe, c'est que le client est roi. Qu'en pensez-vous ?

Client 5 : Je pense qu'à partir du moment où les clients paient eux un certain prix-là enfin la prestation. Obligatoirement, en fait, on doit répondre à ses demandes et à ses attentes. Mais encore une fois, le restaurateur peut se trouver dans l'incapacité de répondre à cette demande juste pour une question peut être d'approvisionnement ou de matériel. Tout simplement, et je pense que le client doit aussi être en mesure de comprendre cela.

Manon : Tout à l'heure vous me parliez de l'importance du collaborateur, du professionnel dans la réussite de votre expérience, mais à quel degré le bien-être de cette personne peut impacter votre expérience gastronomique et la rendre unique ?

Client 5 : Parce qu'un collaborateur qui ne sera juste pas aimable en fait à notre arrivée personnellement, ça me met dans de mauvaises conditions, même si je pense qu'on peut tous se lever du mauvais pied le matin. Quand on a un métier de de contact client. Malheureusement, il faut qu'on soit entre guillemets robotique dans le sens où on ne doit pas laisser transparaître nos émotions négatives pendant notre temps de travail et bien au contraire mettre toujours en avant ses émotions positives. Parce que je pense que le positif attire, le positif aussi et que si déjà on est juste souriant, euh, qu'on a une voix. Euh. Je dirais mélodieuse mais qui sourit en fait tout simplement. Euh bah le client va le sentir. En tout cas moi je sais que je vais me sentir bien accueilli et ça va déjà me mettre en appétit. Je sais que je vais

passer un bon moment, après on verra ce que j'ai dans l'assiette. Et en fait, je vais être hyper enthousiaste à l'idée de vivre cette expérience.

Manon : Donc là vous me parlez d'enthousiasme. Euh. Quel quelles autres émotions vous pourriez ressentir lors d'une expérience gastronomique unique ? Enfin, pour faire d'elle qu'elle soit unique. Quel genre d'émotion autre que l'enthousiasme, vous pourriez avoir ?

Client 5 : Super question en réalité. En fait, je n'arrive pas à trouver les termes qu'il faut. Ce n'est pas une émotion, le fait que ce soit mémorable, c'est pas forcément une émotion. Parce que c'est là, c'est la résultante réalité. Je dirais aussi peut-être de de l'excitation dans le sens où je sais que je vais aller manger dans tel restaurant qui est autant réputé, donc en fait je vais me faire une idée de ce restaurant. Ce qui peut lui n'apporter quelquefois pas mal de déceptions, euh. Mais en fait, ça revient d'enthousiasme. Avoir ce côté, un peu enfantin qui attend le Père Noël aussi. Euh. Dans le sens où en fait, on est excité. Euh. À l'idée de pouvoir enfin goûter. Donc je n'ai pas l'émotion qui vient, mais c'est un peu cette idée-là en tout cas.

Manon : Très bien, l'essentiel étant qu'on puisse parler d'émotions positives, notamment lorsque vous parlez du positif entraîne le positif. Et toutes les émotions positives qu'il peut y avoir. À quel moment vous pensez qu'elles interviennent le plus ? Lors de votre expérience.

Client 5 : Bah déjà la prise de contact et de congé. On garde toujours en tête le début et la fin et un peu moins le milieu, mais c'est toujours la première impression souvent qui compte. Et la dernière aussi. Donc je dirais ces 2 phases là. Et puis ensuite au cours du service. Euh, ça serait peut-être les premiers plats aussi qui arrivent parce que c'est là où on voit aussi tout le savoir-faire du du personnel, pas forcément pendant la prise de commande, quoi que peut-être au niveau de du Sommelier. Parce que c'est là aussi où en fait, il peut certes montrer ses connaissances, mais avec art et discrétion.

Manon : C'est-à-dire ?

Client 5 : Il ne doit pas forcément étaler ses connaissances pour qu'on se sente en dessous de lui, mais au contraire, en fait, il doit le faire d'une façon, à les partager et nous donner envie aussi de bah de découvrir ses vins et lui faire confiance. Pour les serveurs, c'est avoir le talent de partager l'histoire du plat ce que le cuisinier en fait a pu mettre en œuvre. Et encore une fois, ça serait aussi apprécier la discrétion du personnel, c'est à dire arriver au moment où il doit arriver, ne pas forcément couper une conversation qui est aussi, je pense, un certain talent à voir.

Manon : Vous parlez de de ceci, vous parlez de certains sens, mais pas tous. En quoi une expérience gastronomique unique peut-elle éveiller certains sens et quel sens devrait être éveillés pour que celle-ci soit unique ?

Client 5 : Je pense qu'en fait justement, ce qui la rend unique, c'est quand tous les sens sont éveillés et pas seulement hein, parce que obligatoirement le goût sera éveillé, parce que c'est un peu la base du restaurant, la vue aussi. Et je pense que le plus compliqué justement à mettre en œuvre, ce serait le toucher. Aujourd'hui, y a quand même beaucoup de choses qui sont faites pour travailler au niveau de l'ouïe et de l'odorat. Mais je pense que le toucher, on y vient aussi et c'est ce sens-là qui fait qu'il y a la surprise très souvent parce que on va éviter de manger justement avec les couverts ou dans l'assiette, ou alors on va essayer d'apporter quelque chose de différent. Que ce soit au niveau je sais pas la matière de la table, la matière des cartes ou on va vous demander de manger avec les mains, de retourner à quelque chose de beaucoup plus rustique. Et en fait, on va apporter un concept où on va mettre plus en avant le toucher qu'autre chose. Et je pense qu'aujourd'hui, c'est ce qui fonctionne en fait, c'est ce qu'attendent majoritairement les clients dans dans cette expérience unique. Après tout dépend les attentes de chacun et les restaurants qu'on apprécie. Tirer dans cette nouvelle génération de cuisiniers, c'est ce qui est fait. Que cette expérience soit marquée dans notre esprit parce qu'elle aura laissé une émotion hyper forte. Mais quand on a goûté par exemple ce plat, on a ressenti une émotion. Dans tous les cas. Ensuite, quand c'est dans le triptyque, je pense que oui, il fonctionne. Et qu'aujourd'hui, ces chefs sont connus parce que justement ils ont un marqueur et ce qui fait que ça fonctionne, c'est qu'on peut les identifier à travers quelque chose. Et que. Enfin, finalement, si un chef n'a pas un n'a pas un marqueur et une identité. Entre guillemets, ça ne serait pas un restaurant gastronomique, enfin pour moi, ça serait un restaurant lambda, comme un restaurant de plage.

Manon : Et donc là, tout ça, on passe maintenant à autre chose. Vous aviez parlé tout à l'heure des différents arts de la table, je crois. Du décor en fait. Je ne sais pas si vous êtes au courant, mais en fait on parle de théâtralisation de l'offre. Vous enviez d'ailleurs parlé avec les différentes personnes comme le personnel de salle que sont les acteurs. La théâtralisation de l'offre, notre métier y est souvent confronté et comparé, donc chef étant le metteur en scène et tous les appareils qu'on a autour tels que les costumes, les arts de la table. En fait finalement tous les décors et les objets qui nous servent à jouer cette pièce. Donc on compare souvent les chefs à des artistes et leurs assiettes à des arts, à des œuvres d'art. Que pensez-vous de ce comparatif ?

Client 5 : Ben je pense que la gastronomie fait partie de l'art culinaire. C'est un art, c'est un moyen de s'exprimer. Et que, à la différence d'autres œuvres, c'est un art qui est, je dirais, imprimé, intemporel mais c'est une toile qui malheureusement disparaît très vite parce qu'elle est très bonne, mais que finalement en fait, c'est. Je pense que déjà à la base, l'art était créé pour exprimer des maux. Que c'était aussi pour retranscrire des émotions chez le spectateur. Et donc je pense que dans l'art culinaire justement, le but c'est de d'avoir un art et de réussir à créer des émotions chez le spectateur.

Manon : Et donc tout ça y est, on parle d'une émotion et il y a souvent surtout une atmosphère dans un établissement. Les relais et châteaux, on s'imagine que ce sont de grands manoirs, les palaces de grandes et belles maisons avec un luxe et un faste très ostentatoire. Donc tout ça concourt à une atmosphère. Comment, selon vous, l'atmosphère peut-elle concourir à l'expérience gastronomique ?

Client 5 : En fait, ça nous permet de raconter une histoire d'A à Z. On va se rendre dans ce restaurant et en fait-on enfin moi en tout cas je vais me dire que le concept a été pensé d'A à Z jusqu'au moindre détail et donc ça prouve que déjà il y a un certain professionnalisme, qu'il y a une certaine qualité parce que si on va dans une brasserie des fois enfin juste avoir une carte qui est à moitié déchirée. Un peu tâché qui colle, c'est pas du tout agréable d'avoir des chaises entre guillemets dans un décor totalement bateau qu'on voit à peu près partout. Juste cette personnalisation là je pense que le fait d'avoir justement un concept qui est pensé d'A à Z jusqu'au moindre détail sur la table, ça peut être de l'assiette à beurre si en on a une aux couverts sont enfin vont être déposés sur un petit support. Chaque support à chaque fois est différent chaque décoration, chaque art de la table est totalement différent d'un restaurant à l'autre et je trouve qu'en fait ça permet de finaliser l'art culinaire. Et donc ça complète cette atmosphère va aussi compléter.

Manon : Et du coup donc tous ces éléments dont on parle. Donc la théâtralisation qui est réussie, tous ces artifices, est ce que vous pensez et que ça permet de mieux comprendre l'histoire du chef ?

Client 5 : Oui, ça va de soi parce que. Comment expliquer, je pense que quand on développe un concept, c'est parce que ce concept nous tient à cœur. À moins que ce soit quelque chose de purement commercial et donc dans ce cas-là, je pense que on n'a pas forcément dans un restaurant gastronomique Et je pense que oui, ça permet aussi de comprendre les aspirations du chef. De voir le respect de la nature par le chef. Aujourd'hui je pense que beaucoup de chefs sont aussi engagés envers la nature en envers l'utilisation de produits locaux et de forcer vraiment sur des concepts de locavorisme. Des choses qu'ils arrivent à retranscrire sur l'art culinaire certes, mais surtout sur les arts de la table et aussi la décoration. Donc un chef qui communique finalement. Euh comme il faut sur sa cuisine, ce sera finalement un chef qui arrivera à faire comprendre sa cuisine et euh, à faire adhérer le maximum de personnes pour moi.

Manon : Et si vous deviez par exemple raconter parce que là on parle d'histoire, il n'y a pas que le chef qui va raconter. Si vous deviez raconter le dernier plat qui vous a ébloui et qui vous a laissé une émotion particulière dans un restaurant gastronomique, comment le décririez-vous ?

Client 5 : Un des plats qui m'a le plus marqué, alors y en a eu beaucoup, mais celui qui m'a marqué particulièrement, c'était je n'ai pas le nom du chef en tête, mais c'est la maison dans le parc qui était récemment étoilé à Nancy. Et ce chef a réussi à me faire manger de la betterave en 24 façons. Alors que je déteste ça. Et en fait, il a alors la recette à la base, on va dire mais je l'ai lu en 21 façon parce qu'il y avait quelques produits, je ne peux pas manger à cause de de mes intolérances. Et. Il y a sur ces 21 façons de travailler, il y a, il y en a certaines que j'ai adorées, d'autres que j'ai détestées et mes amis, celles que j'aimais. Ils n'aimaient pas en fait. Finalement, ça nous a permis de découvrir un produit que je n'aimais pas, mais sous des formes que j'avais absolument pas pensées. Donc un. J'ai été émerveillé de ça, j'ai été moi-même surprise d'aimer la betterave. Et j'ai découvert des textures, j'ai découvert qu'en fait la betterave, ça pouvait être un produit vachement bon quand il était vachement bien cuisiné. Et c'est vrai qu'il m'a plu parce qu'il m'a laissé une émotion parce qu'en fait il m'a surpris et étonné. Après j'ai d'autres émotions. Enfin il y a plein d'émotions qui peuvent être possibles. Et les émotions sont donc transmises par le plat.

Manon : Elles peuvent être aussi transmises, comme on le disait tout à l'heure par le personnel en contact. Il y a, on va dire, 2 équipes. Euh et j'aimerais que vous en choisissiez une entre le fait de pour faire passer davantage d'émotions positives. Préférez-vous que le personnel en contact vous fasse le show culinaire vous raconte l'histoire du chef, l'histoire du plat, les origines du plat. Ou est-ce que finalement vous préférez vous, pas être dans le flou mais juste un intitulé et vous laissez porter, imaginer et pourquoi pas avoir des renseignements, mais plus tard ?

Client 5 : Ce qu'on prétend entre les 2, c'est possible. En fait, je dirais que c'est une modération entre ces 2 équipes dans le sens où trop de blabla en fait. Finalement on a le plat et puis au bout de 10 Min, le serveur est encore là, à nous parler du plat, on n'a qu'une envie de taper dedans comme on dit. Donc je dirais que trop d'informations en fait, on se noie et on perd la magie. Je dirais ça, je sais plus ce que c'est, mais c'était vachement bon et en fait c'est ça qui compte, c'est que l'émotion reste du plat. Pas forcément ce qui est dedans parce qu'on n'est pas critique gastronomique. On est là pour prendre plaisir sur le moment. Enfin sur l'instant T et donc pour répondre à cette question, je dirais que. Oui, il faut vraiment une modération en fait entre les 2, je pense qu'il faut un petit peu d'informations. Pas forcément sur les qualités organoleptiques du produit, mais plus peut-être déjà sur la provenance du produit parce que c'est important je pense, de mettre en avant quand même les fournisseurs, les producteurs locaux. Et en même temps, je pense que c'est aussi bien des fois quand on ne parle pas sur tous les plats, mais sur les plats signatures comme le homard d'Arnaud Lallemand. Je trouve que le fait d'avoir l'histoire de ce plat c'est super important parce qu'on sait pourquoi en fait c'est une plate signature et à quel point le chef a pu mettre aussi du cœur en fait dans dans le plat.

Manon : Très bien et euh là vous parlez donc euh. De différentes choses. Arnaud Lallemand vous a notamment étonné avec ce plat signature et l'histoire autour de son père et vous avez été étonné par 21 façons de manger la betterave parce que votre expérience en fait a tout simplement été personnalisée. On s'est adapté, on a personnalisé votre expérience. Pouvez-vous du coup me dire ce que représente la personnalisation de l'offre gastronomique pour vous ?

Client 5 : La personnalisation pour moi dans mon cas avec les intolérances, ça c'est un exemple qui est très très simple en fait, c'est de pouvoir adapter les produits là où le restaurant doit être bon dans cette personnalisation, laquelle paraissent assez simples. Je suis assez exigeante, mais dans le sens où tous les restaurants que j'ai fait avant je n'étais pas habitué à ce qu'on m'enlève un plat ou des ingrédients du plat, mais qu'on les remplace. Et donc la dernière expérience culinaire que j'ai eue dans un restaurant gastronomique, on m'a juste sur la plupart des plats enlevé des produits, je pouvais pas manger et on ne les a pas remplacés. Et en fait ça, ça m'a frustré, ça m'a énormément frustré sachant que j'avais prévenu. En fait, j'avais prévenu quand j'ai réservé, donc peut-être 2 semaines à l'avance que j'avais des intolérances. Donc j'ai estimé que le chef avait le temps de s'adapter. Et rien n'a été fait, donc en fait, j'ai été déçu de cette expérience à cause de ça.

Je pense que la personnalisation se fait déjà se fait déjà là-dessus. Euh encore une fois, chez nous, Lallemand, on a eu la chance de connaître le maître d'hôtel du restaurant, ce qui nous a permis aussi justement d'avoir un peu plus d'histoire en fait sur les plats justement. Le homard par exemple, on a eu une histoire qui a duré 15 Min avant qu'on nous le serve et ce qui était magique sur ce moment, c'est que le maître d'hôtel a à peine terminer l'histoire que les chefs de rangs posaient le homard sur table. En fait, c'est un timing qui est absolument parfait et en fait, on a connu cette histoire d'A à Z de pourquoi le chef l'a fait, comment il l'a fait.

Manon : Et là vous me disiez qu'il y avait un jeu parfait entre les différentes personnes sur le service. Du coup, quel est impact de cette relation client que vous pouvez établir avec avec le personnel en contact peut avoir sur votre espace gastronomie ?

Client 5 : Je pense qu'en fait on se sent reconnu, on se sent quelqu'un. On a l'impression d'être estimés et d'être important ce jour-là. Alors ça peut paraître un peu prétentieux de cette façon-là, mais je pense que les humains fonctionnent tous sur la même façon. Et ce besoin de reconnaissance, il est, je pense, juste primordial dans ce genre d'établissement. Même si la personne c'est la première fois qu'elle vient. Dans le restaurant, il faut qu'elle ait l'impression que ça fait peut-être 10 ans qu'elle vient. Et justement, ce contact avec le personnel, il doit être encore plus privilégié avec avec chacun des hôtes et pas se sentir comme un numéro, mais juste comme Madame Untel ou Monsieur Untel. Et pour moi, ça, c'est le personnel qui arrive à faire ça.

Manon : Et selon vous quel pourrait-être l'autre moyen pour personnaliser votre offre ?

Client 5 : Encore une fois, si on a, si on n'est pas un client habitué. On ne connaît pas vos habitudes, on connaît pas vos attentes précises. Donc je pense par exemple si c'est une première expérience, je ne pense pas qu'on puisse faire quelque chose de très personnalisé sauf si on prévient qu'on vient pour un évènement par exemple et puis bien sûr qu'il y a toujours cette petite attention. Mais par contre, pendant le repas, le serveur peut toujours réussir à entendre quelques bribes d'une conversation et connaître le champagne préféré de Monsieur ou de Madame ou des produits qu'elle ne va pas forcément apprécier et transmettre les informations. Pour la prochaine fois. Mais au-delà de cela, je pense que la personnalisation, elle peut être vraiment faite quand on devient habitué. En fait tu resteras.

Manon : il y a un autre moyen de personnaliser l'offre, qu'est la digitalisation. Quel est votre rapport à la digitalisation ?

Client 5 : J'ai aucun rapport à la digitalisation je laisse rarement des commentaires sur les différents sites et je ne dirais même pas que c'est le manque de temps, mais peut-être le réflexe. Ce n'est pas dans mes habitudes. Pourtant je les consulte. Mais je ne laisse pas forcément, encore moins chez les gastronomiques parce que je trouve qu'en fait ça sert à rien de laisser des commentaires pour les restaurants gastronomiques.

Manon : Pourquoi ça sert à rien selon vous ?

Client 5 : Mais Ben comment expliquer ? On peut-on peut critiquer ou des choses qui n'ont pas été. On peut les féliciter aussi bien sur le jeu des acteurs. Mais je trouve qu'en fait ils ont ces restaurants leur renom, c'est un peu plus de la bouche à oreille je trouve sur ce genre de restaurant que. Enfin par exemple, vous allez chez Guy Savoy, tout le monde sait qu'il a été pendant des années et je crois qu'il est encore meilleur, peut-être un meilleur restaurant au monde. Ce que je dis c'est est-ce que Guy Savoy a besoin d'avoir 5 sur 5 sur Tripadvisor ? Je ne pense pas, contrairement au petit restaurant du coin qui a besoin de faire sa renommée là-dessus parce que vous venez en vacances dans telle ville et que vous cherchez un restaurant. Et donc non, je ne pose pas forcément un commentaire. Mais, je sais que je peux en laisser quand j'ai vraiment eu une très très mauvaise expérience. Mais c'est tout.

Manon : Très bien et du coup tout ça, comment pensez-vous que nous pourrions davantage personnaliser l'offre gastronomique ? Est-ce que vous avez des idées là-dessus ?

Client 5 : À moins de réussir à se transformer un peu en détective de police donc réussir à justement grâce en fait à ce à cette digitalisation, retrouver, un compte sur réseaux social la personne et voir si ce client-là est habitué des restaurants gastronomiques, si par exemple il va laisser des publications, s'il va créer des stories et donc voire aussi peut-être le genre de restaurant qui peut qu'il peut fréquenter. Même si ce sont des gastronomes, je pense qu'on a des fois, si le gastronomique c'est ils ont chacun leur concept, ils ont chacun séduisantes, qui vont peut-être des fois converger où diverger.

Manon : Et de fait, on terminera donc sur ces mots pour la personnalisation de l'offre. On va passer à une question un peu plus générale. Au début, je vous avais demandé le côté unique de l'expérience quels pouvaient être les facteurs qui y contribuaient. On vient en fait de les aborder, selon la science et selon les auteurs. On a notamment abordé la personnalisation de l'offre, l'enchantement du client, la théâtralisation de cette expérience au niveau des restaurants, mais également la relation client. Comment pensez-vous que tout ceci concourt à rendre une expérience mémorable ?

Client 5 : Bah c'est au minimum les clés nécessaires pour vous créer une émotion positive en tout cas. Oui il est certain que tout ce qu'on vient d'aborder mais avec des nuances participent à rendre ces moments uniques et mémorables pour le client. Les histoires des plats, le homard encore une fois, ou bien qu'on s'intéresse à nos régimes comme les intolérances. Ce sont finalement des histoires qui sont réécrites avec l'air du temps.

Manon : Très bien et euh. Un autre point qui concerne beaucoup de restaurants gastronomiques, on l'a abordé sans vraiment l'aborder là, tout au long de cette interview, c'est en fait les étoiles Michelin, le guide Michelin, le célèbre Guide rouge qu'en connaissez-vous ?

Client 5 : Je sais qu'il est apparu dans le début des années 1900 Oui, je connais plutôt ce son histoire de comment et de pourquoi il a été créé après l'ampleur que ça a pris et comment on en arrivait à décerner des étoiles. Mais je n'ai pas plus de connaissance que ça à ce sujet.

Manon : Quel est votre rapport au guide Michelin ?

Client 5 : Moi personnellement, ce n'est pas forcément quelque chose que je suis de très près après il est vrai que chaque année je regarde la parution. Chaque année, je regarde les petits nouveaux qui ont décidé à décrocher l'étoile, ceux qui ont perdu aussi, ceux qui ont réussi à les conserver. Euh parce qu'on a tous un peu nos petits chouchous, je pense et donc, c'est la seule chose en fait que je suis pour des Michelin. Après ça peut m'arriver de consulter très rapidement si je cherche. En un restaurant à offrir ou ce genre de choses, euh. Oui, c'est, c'est tout.

Manon : Ce n'est déjà pas mal votre attrait pour le guide, beaucoup ne s'attardent pas autant sur les récompenses et la cérémonie. C'est plus que la moyenne. Euh et du coup, tous les éléments qu'on vient d'aborder, théâtralisation, personnalisation et autre les facteurs qu'on a évoqués juste avant, comment pouvons-nous les mettre en corrélation avec l'attribution d'une étoile Michelin ?

Client 5 : Pour accorder ne serait-ce que la première étoile. Je ne pense pas qu'ils prennent tous ces facteurs en compte, un a un avec une échelle de notation pour le décor, la personnalisation etc. Mais je pense que tout ceci participe à la création d'émotions positives et de fait d'une expérience positive. C'est à dire que si justement on a un concept qui est bien ficelé d'A à Z, encore une fois, ça le critique le prendra en considération. Il se positionne comme un client et sera donc attentif à l'ambiance générale de l'expérience sans prendre chaque détail indépendamment. Ce sera plus une expérience générale. Tout peut partir de l'accueil effectivement et cela annonce un bon présentiment pour le repas et l'attention du personnel sur le client qui passe la porte. Et donc s'il part d'un bon pressentiment, son expérience après peut être encore plus positive. Donc, sans être pris dans les critères d'évaluation, c'est quand même pris en considération par les critiques. Je pense que, inconsciemment ça va influencer leur perception de l'expérience.

Manon : Et de fait, là si on met en confrontation, l'expérience mémorable qui répondait à tous ces critères et l'attribution d'une étoile : en quoi les deux sont liés ?

Client 5 : Tous les éléments qu'on a cité, ils concourent à l'unicité du moment. Oui. Donc, si on veut absolument une étoile, il faut que tous ces éléments soient là. Oui donc faut absolument pour avoir une étoile au sens du commun des mortels entre guillemets, à notre sens, à nous que ces critères entrent en compte, pas forcément au niveau de la grille d'évaluation du guide Michelin mais au niveau de l'atmosphère générale et de leur ressenti d'expérience dans ce restaurant qu'ils notent. En fait c'est évident, si un restaurant est étoilé c'est automatiquement par ce qu'il a tout ça en fait. Sinon t'es juste un restaurant comme un autre.

Manon : Je comprends mieux votre point de vue. J'allais poser la dernière question, à quel point une distinction Michelin pourrait orienter votre votre choix de restaurant ? Mais vous me venez de me dire que vous vous renseignez à chaque fois sur le guide Michelin pour offrir un restaurant.

Client 5 : Je crois que j'aimerais répondre non, pas forcément encore une fois, ça dépend de la personne que j'ai en face de moi, si je sais que c'est pour offrir un restaurant à quelqu'un qui a déjà fait beaucoup de restaurants, qu'il faut trouver d'autres restaurants je vais m'assurer qu'elle passe un bon moment. Donc je veux que ce soit recommandé, pas forcément étoilé, mais au moins gastronomique et recommandé par les critiques du guide. C'est pour moi, quand même une garantie

essentielle si le guide Michelin, dit que c'est bon. Ce n'est pas n'importe qui, donc j'ai au moins une garantie. Que la personne passe un bon moment, encore une fois, tout dépend du personnel, du contexte, du serveur que la personne aura, des conditions dans lesquelles aussi son dîner va se dérouler. Ce n'est pas forcément quelque chose que je fais encore une fois, ça dépend pour pour qui.

Manon : Très bien, merci beaucoup. Cet entretien touche à sa fin. Est-ce que vous avez un petit mot de la fin ? Je cherche, Eh bien, bon courage

Table des figures

Figure 1 – Les Toques du Gault et Millau	25
Figure 2 – Les trois niveaux de l'expérience client.....	41
Figure 3 – La création d'une émotion culinaire	50
Figure 4 – L'océan en salle, Anne de Bretagne 2 **	58
Figure 5 – Innovation et design culinaire	60
Figure 6 – Le Manoir du Castel Marie-Louise.....	80
Figure 7 – Point Qualité du mois d'Avril	135
Figure 8 – Rapport Qualité du mois de mai	136
Figure 9 – Photophore Ker Glass.....	138
Figure 10 – Couteau de Morta	139

Table des tableaux

Tableau 1 – Les Toques du Gault et Millau	25
Tableau 2 – Les étoiles Michelin	27
Tableau 3 – Les professionnels interviewés.....	106
Tableau 4 – Les phases du guide d’entretien pour les professionnels de la gastronomie	107
Tableau 5 – Les thèmes abordés lors des entretiens avec les professionnels de la gastronomie	108
Tableau 6 – Les clients interviewés	109
Tableau 7 – Les phases du guide d’entretien pour les clients gastronomes	109
Tableau 8 – Les thèmes abordés lors des entretiens avec les professionnels de la gastronomie	110
Tableau 9 – La gastronomie : Analyse des entretiens clients	116
Tableau 10 – La gastronomie : Analyse des entretiens professionnels.....	117
Tableau 11 – L’enchantement du client : Analyse des entretiens clients.....	118
Tableau 12 – L’enchantement du client : Analyse des entretiens professionnels	120
Tableau 13 – La théâtralisation : Analyse des entretiens clients	121
Tableau 14 – La théâtralisation : Analyse des entretiens professionnels.....	122
Tableau 15 – La personnalisation : Analyse des entretiens clients	123
Tableau 16 – La personnalisation : Analyse des entretiens professionnels	124
Tableau 17 – Le rapport au Guide Michelin : Analyse des entretiens clients	125

Tableau 18 – Le rapport au Guide Michelin : Analyse des entretiens professionnels 126

Table des matières

REMERCIEMENTS	12
SOMMAIRE	13
INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
PARTIE 1 – L’UNICITÉ DE L’EXPÉRIENCE GASTRONOMIQUE	10
INTRODUCTION PARTIE 1	11
CHAPITRE 1 – LE MONDE DE LA GASTRONOMIE FRANÇAISE.....	12
1. <i>La gastronomie française</i>	12
1.1. Définition de cet art.....	12
1.2. Histoire de la gastronomie française	13
1.3. Les enjeux de la gastronomie française	16
2. <i>La reconnaissance par des pairs</i>	20
2.1. Le restaurant gastronomique français.....	20
2.2. Les guides gastronomiques français.....	23
2.3. Les distinctions Michelin.....	26
2.4. Un chef étoilé, une identité.....	28
CHAPITRE 2 – L’EXPÉRIENCE CLIENT UNIQUE, UNE RÉPONSE AUX ATTENTES ET COMPORTEMENTS DES CONSOUMATEURS GASTRONOMES.....	32
1. <i>Les attentes et comportements des consommateurs gastronomes</i>	32
1.1. Les besoins et attentes du nouveau consommateur gastronome	32
1.2. La gastronomie une part du luxe.....	35
1.3. Le consommateur gastronome.....	37
2. <i>L’expérience client unique</i>	39
2.1. Du marketing de l’offre au marketing des émotions.....	39
2.2. Donner du sens à l’expérience client	42
2.3. La personnalisation de l’expérience : la stratégie de <i>consumer centric</i>	43
2.4. À la recherche de l’ « effet waouh »	45
CHAPITRE 3 – LE NOUVEAU DÉFI D’UNE EXPÉRIENCE GASTRONOMIQUE UNIQUE	47
1. <i>L’enchantement du client</i>	47
1.1. Communiquer des émotions positives	47
1.2. L’appel aux cinq sens du gastronome.....	51
2. <i>Le marketing expérientiel culinaire</i>	53
2.1. Une histoire de cuisine.....	53
2.2. Innover et créer de la valeur par le design culinaire	59
3. <i>La personnalisation de l’offre culinaire</i>	61
3.1. Le recours au digital.....	61
3.2. La relation client : un contact privilégié.....	63
CONCLUSION PARTIE 1	66

PARTIE 2 – INVESTIGATION TERRAIN : AU CŒUR DU CASTEL MARIE-LOUISE	68
INTRODUCTION PARTIE 2	69
CHAPITRE 1 – UN ÉTABLISSEMENT À LA DOUBLE IDENTITÉ QUI LE REND UNIQUE	70
1. <i>Groupe Barrière</i>	70
1.1. Desseigne-Barrière : une histoire de famille	70
1.2. Le groupe en quelques chiffres.....	72
1.3. Le positionnement et les valeurs du groupe	74
1.4. L'expérience client Barrière.....	75
2. <i>Relais & Châteaux</i>	76
2.1. L'association Relais & Châteaux	76
2.2. Les engagements Relais & Châteaux.....	77
2.3. L'expérience client Relais & Châteaux.....	78
2.4. Les Tables Relais & Châteaux.....	79
3. <i>Le Castel Marie-Louise</i>	80
3.1. L'histoire de l'Hôtel et du restaurant.....	80
3.2. L'analyse du Castle Marie Louise.....	82
3.3. L'expérience client au Castel Marie Louise.....	82
CHAPITRE 2 - ANALYSE DE LA SITUATION, PRÉSENTATION DES MISSIONS DE STAGE ET PRÉSENTATION DES HYPOTHÈSES.....	84
1. <i>Les acteurs de l'expérience client au Castel Marie-Louise</i>	84
1.1. La réorganisation de l'organigramme au service de l'expérience gastronomique unique.....	84
1.2. L'arrivée d'un nouveau Directeur d'exploitation, Thomas Chalet.....	86
1.3. Le Chef Coirier, un enfant du pays blanc.....	88
1.4. L'évolution de Responsable restauration à Responsable de salle.....	92
1.5. La création d'une expérience gastronomique unique.....	95
2. <i>La mission de stage</i>	96
2.1. Description de la mission de stage.....	96
2.2. Les objectifs de la mission de stage et les hypothèses pour y répondre	98
CHAPITRE 3 – ÉTUDE DE TERRAIN.....	101
1. <i>Méthodologie adaptée pour étudier le terrain</i>	101
1.1. Rappel de la problématique et objectif du mémoire.....	101
1.2. Choix du type d'étude	102
1.3. Définition du terrain d'étude.....	103
2. <i>Élaboration et réalisation des entretiens</i>	104
2.1. Entretiens semi-directifs.....	104
2.2. Les acteurs interviewés.....	106
3. <i>L'analyse des entretiens</i>	110
3.1. La justification de l'analyse par thème	110
3.2. L'analyse des entretiens.....	111
CONCLUSION PARTIE 2	113
PARTIE 3 – INTERPRÉTATIONS ET PRÉCONISATIONS	114

INTRODUCTION PARTIE 3	115
CHAPITRE 1 – INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS OBTENUS.....	116
1. <i>Le rapport à la gastronomie</i>	116
1.1. Retour sur l’avis des clients gastronomes.....	116
1.2. Retour sur l’avis des professionnels.....	117
2. <i>Enchantez le collaborateur pour enchanter le client</i>	118
2.1. Retour sur l’avis des clients	118
2.2. Retour sur l’avis des professionnels.....	120
3. <i>La création de valeur par la théâtralisation</i>	121
3.1. Retour sur l’avis des clients	121
3.2. Retour sur l’avis des professionnels.....	122
4. <i>La personnalisation de l’offre gastronomique</i>	123
4.1. Retour sur l’avis des clients	123
4.2. Retour sur l’avis des professionnels.....	124
5. <i>Le rapport au Guide Michelin</i>	125
5.1. Retour sur l’avis des clients	125
5.2. Retour sur l’avis des professionnels.....	126
CHAPITRE 2 – CONFRONTATION DES HYPOTHÈSES AU TERRAIN D’ÉTUDE.....	128
1. <i>L’enchantement du client est le fil conducteur de l’expérience gastronomique unique.</i> 128	
2. <i>Le design expérientiel culinaire est une valeur ajoutée à l’expérience gastronomique</i> <i>unique.</i>	129
3. <i>La personnalisation de l’expérience gastronomique par la relation client participe à la</i> <i>rendre unique.</i>	130
CHAPITRE 3 – RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES, PRÉCONISATIONS ET RETOUR SUR LA MISSION DE STAGE	133
1. <i>Les actions mises en place et retombées</i>	133
1.1. La relation client et la personnalisation de l’offre gastronomique	133
1.2. La théâtralisation de l’offre gastronomique remise à jour	136
2. <i>Les actions à mettre en place</i>	139
2.1. La relation client et la personnalisation de l’offre gastronomique	139
2.2. La théâtralisation de l’offre gastronomique	140
CONCLUSION PARTIE 3	143
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	144
BIBLIOGRAPHIE	147
ANNEXES	149
TABLE DES ANNEXES	150
TABLE DES FIGURES.....	276
TABLE DES TABLEAUX	277

TABLE DES MATIÈRES	279
<i>Résumé : L'expérience gastronomique unique</i>	<i>283</i>
<i>Summury : The digital customer experience in gastronomy</i>	<i>283</i>

Résumé : L'expérience gastronomique unique

L'expérience unique, le moment mémorable est un sujet qui passionne, que tout un chacun veut vivre. Il est un domaine, celui de la gastronomie, où l'expérience unique nécessite le recours à plusieurs facteurs qu'ils soient humains ou techniques. L'expérience gastronomique unique relève d'un mélange entre l'effet surprise et le plaisir des papilles. C'est donc être surpris dans sa personne par le comportement d'un personnel de salle parce qu'heureux au travail il souhaite que vous le soyez aussi et pour cela sans trop être intrusif portera une attention particulière à votre table. C'est aussi l'histoire d'un chef qui ajuste son plat, sa création pour que vous puissiez le déguster. Tout ceci j'ai pu le comprendre grâce au Castel Marie Louise, un manoir sur l'esplanade de la Baule, lui aussi unique car il y a une double identité. Il appartient à la fois au Groupe français Barrière et à l'association des Relais & Châteaux.

Mots clés : Expérience gastronomie – Guide Michelin – Enchantement du client – expérience unique

Summary : The digital customer experience in gastronomy

The unique experience, the memorable moment, is a subject that everyone is passionate about, that everyone wants to live. There is one field, that of gastronomy, where the unique experience requires the use of several factors, both human and technical. A unique gastronomic experience is a combination of surprise and delight. It's about being personally surprised by the behaviour of a waiter or waitress, because they're happy at work and want you to be too, so without being too intrusive, they'll pay particular attention to your table. It's also the story of a chef who adjusts his dish, his creation so that you can enjoy it. All this I was able to understand thanks to the Castel Marie Louise, a manor house on the esplanade of La Baule, which is also unique because it has a dual identity. It belongs to both the French Barrière Group and the Relais & Châteaux association.

Keywords: Gastronomy experience - Michelin Guide - Customer delight - unique experience