

2015

LES CAHIERS DES RENCONTRES FRANÇOIS RABELAIS

**RECEVOIR :  
L'ART ET LA MANIÈRE**



**iehca**

INSTITUT EUROPÉEN  
D'HISTOIRE ET DES CULTURES  
DE L'ALIMENTATION

[www.iehca.eu](http://www.iehca.eu)

# SOMMAIRE

À l'occasion de la onzième édition, près de 500 personnes se sont intéressées au sujet « Recevoir : l'art et la manière », sous la présidence d'Olivier Roellinger, durant deux jours les 20 & 21 novembre 2015, dans l'Amphithéâtre Thélème, rue des Tanneurs, à l'université François-Rabelais, Tours

Direction de publication : Francis Chevrier, directeur de l'IEHCA  
Kilien Stengel, coordinateur des Rencontres François Rabelais

À contribué à ce numéro Franck Pinay-Rabaroust, ATABULA

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages ou images publiées dans la présente publication, faite sans l'autorisation écrite de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon (loi du 11 mars 1957, art.40 & 41 et code pénal art.425).

Édito .....	page 5
Introduction par Olivier Roellinger, président d'honneur de l'édition .....	pages 6 > 8
Comment reçoit-on dans les autres cultures ? .....	pages 9 > 14
Les chemins du "Recevoir à la française", un enjeu stratégique et économique pour les relations étrangères .....	pages 15 > 19
Le service à table : Ordonnance des repas en Occident, du Moyen-âge à nos jours. ....	pages 20 > 23
Le bon accueil : quelle place pour le digital ? .....	pages 24 > 30
Le chef cuisinier doit-il être présent en salle ? .....	pages 31 > 35
Qu'est-ce qu'un professionnel de salle aujourd'hui ? .....	pages 36 > 42

# ÉDITO

Les qualités attendues des produits alimentaires, leurs imaginaires, la confection du repas, les tendances gustatives contemporaines, les affirmations et métissages identitaires qui sous-tendent les risques, les sensations et les plaisirs de nos incorporations participent à l'émergence de ce fait social total du « théâtre gourmand » !

Les dix premières éditions des rencontres François Rabelais soulignèrent tous ces aspects, les liens et les enjeux qui s'imbriquent dans notre alimentation, dans les représentations de celle-ci ainsi que les discours qu'elle suscite. Elles saisirent, en plaçant le repas comme un temps social fondamental, sa préparation, ses rythmes, ses formes plurielles et intermittentes.

La onzième édition des rencontres appréhende clairement le « théâtre gourmand », sa mise en scène (Cène ?) dans de multiples contextes. Les manières des acteurs de la pièce qui s'y joue et le comportement des mangeurs des pièces qui s'y mangent seront étudiés dans les tables rondes et les ateliers.

Recevoir et partager supposent évidemment l'existence d'un protocole et de codes susceptibles d'être transgressés dans certaines situations pour transformer la simple commensalité en convivialité. Mais cela suppose aussi un projet, quasi jubilatoire, de création d'un espace sensoriel d'accueil et de découverte de l'altérité, un désir de civilité (qu'étudia magistralement Norbert Elias), de communiquer, de donner ; bref une forme d'humanisme qui enchante ou ré-enchante les aliments.

**Jean-Pierre CORBEAU**

Professeur émérite de sociologie à l'université de Tours, président de l'IEHCA, et membre qualifié du Conseil national de l'alimentation



# INTRODUCTION PAR OLIVIER ROELLINGER, PRÉSIDENT D'HONNEUR DE L'ÉDITION

On m'a demandé de parler de l'art de recevoir dans les *Relais & Châteaux*. Avant d'y arriver, il me semblait important de vous dire ce qu'est pour moi l'art de recevoir, ce qui s'y cache et ce qui nous amène à recevoir l'autre. Ensuite, je vous exposerai ce que contient le manifeste qui a été présenté à l'UNESCO, ces 20 engagements qui résultent d'un travail d'artisans de l'hôtellerie et de la restauration du monde entier. Je vais m'efforcer, en tant que cuisinier et amoureux des bons produits et de leur transformation, de vous parler de recevoir.

## La simplicité du recevoir

Cela ne s'est pas toujours bien passé avec mon père, qui était médecin. Mais jusqu'à l'âge de 13 ans il m'a transmis une chose : la porte est toujours ouverte. N'importe qui, homme ou femme, pouvait sonner à notre porte et ma mère descendait ouvrir cette porte. Mon père râlait un peu, mais venait s'occuper de ces personnes. Parce qu'à l'époque, on n'appelait pas le SAMU ou les pompiers. On appelait le curé ou le médecin. Là, j'ai appris ce que c'était de laisser sa porte ouverte. Et c'est bien le sens de recevoir.

Vous-mêmes, à quel moment avez-vous eu l'impression, pour la première fois, de recevoir l'autre ? Je suis persuadé que pour bon nombre d'entre vous c'est vers 6-7 ans, parce qu'avec deux draps, trois caisses en carton, quelques branchages et morceaux de bois, on a fait une cabane au fond du jardin. Et on va y recevoir pour montrer son chez-soi, ce reflet de soi. On va y recevoir l'être le plus cher : sa maman, son papa, sa grand-mère ou sa grand-tante : « Viens voir ma cabane ! ». On fait un petit lit, une petite table, quelques petites chaises et, pourquoi pas, on sort la dînette. C'était déjà cela l'art de recevoir.

Depuis maintenant plusieurs années, j'ai la chance de parcourir le monde et d'en rencontrer les paysans, que ce soit au Kerala, au Cambodge, à Madagascar, au Sri Lanka, ou au Mexique. Lorsqu'on rencontre ces gens de peu, qui sont pour moi de tout, on découvre qu'ils cultivent parfaitement l'art de recevoir, toujours avec générosité.

## Ce que le recevoir n'est pas

On lie bien souvent l'art de recevoir à une forme de politesse. L'art de recevoir est-ce de sortir le joli nappage, d'avoir la belle argenterie, la très jolie

cristallerie ? Y a-t-il des codes ? Les choses doivent-elles être figées ? Bien souvent, on a l'impression qu'il y a quelque chose comme cela.

On peut se demander également pourquoi on reçoit. On peut recevoir pour marier sa fille, pour obtenir des avantages d'une personne, pour rendre la politesse, pour montrer le talent de son nouveau décorateur, pour présenter sa nouvelle compagne ... Mais là, c'est recevoir pour soi-même. Un acte terriblement égoïste, pour exhiber ce que l'on est, ce que l'on est devenu ou ce que l'on aspire à être.

## Ce qu'est le recevoir

Il y a l'autre manière de recevoir. Celle de l'enfant qui jouait dans cette cabane, avec sa dînette. Et là, c'est recevoir pour le plaisir de l'autre. C'est-à-dire tout mettre en place pour être agréable à la personne invitée, cet être cher. Et c'est là où nous pouvons tendre vers l'excellence, en tenant compte des goûts de la personne invitée et de nos propres goûts. L'art de recevoir, finalement, c'est séduire. Jamais choquer, parfois étonner, parfois conforter, parfois sécuriser, parfois rassurer. Mais séduire, apporter du plaisir, et du soin à l'autre. En tant que cuisinier, je dis souvent : « Nourrir l'autre, c'est prolonger la vie de l'habitat de l'âme de chacun ». Mais recevoir en fait tellement partie.

## Le périmètre de l'art de recevoir

L'art de recevoir c'est déjà d'envoyer un petit mot, de passer un petit coup de fil. Inviter. Ensuite, accueillir par le sourire, le plus bel accueil. Installer, servir à boire, préparer des mets.

Là, on parle de la table, mais l'art de recevoir se complique pour tout cuisinier lorsqu'il devient hôtelier. La responsabilité est beaucoup plus lourde pour les artisans hôteliers. Ils prennent une tranche de vie d'une personne, pour qu'elle se repose, qu'elle se détende. « Cuisiner pour l'autre ne m'a jamais stressé, recevoir l'autre sous mon toit me stresse toujours ».

## La naissance d'un manifeste mondial

*Relais & Châteaux* est une association, à but non lucratif, qui compte 540 maisons dans le monde, et autant de tables différentes. L'année dernière, nous fêtions les 60 ans de cette association. Elle a parcouru

le monde entier. Elle a goûté toutes les cuisines et toutes les hospitalités.

Il était temps que nous fassions une lettre pour écrire ce que l'ensemble de ces propriétaires de *Relais & Châteaux* ont fait depuis 60 ans, et ce qu'ils se doivent de poursuivre. Car je pense que lorsque l'on veut prendre des engagements et ne pas se diluer, il nous faut écrire ces choses. Cette initiative m'avait été confiée par le président Philippe Gombert et le Conseil d'administration. J'ai donc réuni un comité international pour rédiger un manifeste et 20 engagements. Ce comité est composé d'hommes et de femmes des quatre coins du monde : des cuisiniers et des cuisinières, des sommeliers, des maîtres d'hôtel, des directeurs, des propriétaires, des maîtres de maison, et également des gens de l'extérieur. Bon nombre de personnes de tous les horizons sont venues pour essayer de réfléchir ensemble. Car la France ne doit surtout pas coloniser culturellement le reste du monde. Aujourd'hui, chaque nation, chaque région du monde considère que l'art de recevoir et la culture culinaire font partie de leur identité. Et c'est une véritable chance pour l'humanité. Il ne faut surtout pas l'imaginer comme une concurrence.

## La table et l'hospitalité pour rendre le monde meilleur

Le projet des *Relais & Châteaux* est très ambitieux et s'est donné 10 ans. Le but affiché de notre manifeste, présenté à l'UNESCO, est un monde meilleur par la table et l'hospitalité. L'humanité, riche de ses différences, partage et transmet à chaque génération deux traditions : la table et l'hospitalité. De tout temps, elles ont participé à l'art de vivre mais également à la paix dans le monde. La table et l'hospitalité doivent en conséquence et en permanence être à la fois préservées et revivifiées pour continuer à jouer ce rôle essentiel dans le bien vivre ensemble.

L'émotion d'une saveur associée à la magie d'un lieu et à l'authenticité d'un accueil. Voilà le socle sur lequel nous appuyons notre conviction de pouvoir influencer pour que le monde soit meilleur demain.

**Ce combat nous a amené à agir sur trois registres.**

### Premier registre : préserver les cuisines du monde

Une cuisine est l'expression d'un environnement naturel, culturel et affectif. Naturel avec le produit le plus fraîchement pêché, le plus fraîchement cueilli, le mieux élevé. Sans oublier les hommes et les femmes qui façonnent cette nature. Culturel avec le « bien manger » de chaque lieu, les traditions de chaque endroit du monde. Enfin, affectif parce que cuisiner n'est pas simplement un métier, c'est un état. D'ailleurs, c'est un état où les hommes sont probablement des imposteurs. La meilleure cuisine du monde c'est bien souvent, sinon tout le temps, la cuisine d'une femme, d'une mère, d'une grand-mère, d'une tante. Dans l'Histoire, nous parlons très rarement de cuisinières. Pourtant,

ce sont bien les femmes qui ont nourri l'humanité. Faut-il, pour que nous parlions d'une activité, que les hommes s'en emparent ? Le cuisinier va vous parler de générosité, mais, comme tous les mecs, c'est un égoïste. Lorsqu'il crée, c'est avant tout pour lui : ce n'est pas dans le don. Il me semble que la femme, pour faire bon, doit aimer. Les mères lyonnaises, par exemple, pouvaient accueillir à bras ouverts, mais elles viraient les imbéciles et les tocards à coups de pied aux fesses !

Nous voulons proposer une cuisine en résonance avec un lieu mais où toujours la sincérité des hommes et des femmes qui les animent reste la règle d'or.

Les cuisines et les hospitalités sont un patrimoine immatériel de l'humanité que nous devons sauvegarder et promouvoir. Mais ce patrimoine ce n'est pas simplement le mole mexicain, ou le repas à la française. Le plus beau patrimoine, c'est la diversité de ces hospitalités et de ces cuisines.

### Relais & Châteaux contre l'appauvrissement culturel

Combien d'entre nous, se sont réveillés dans une chambre d'hôtel en nous demandant : où suis-je ? A Paris ? A Sydney ? A Tokyo ? Tout est pareil, avec le même mobilier, le même décor. Dans des pseudo-restaurants de luxe, on va retrouver un trait de vinaigre balsamique et un coup de burrata ; un coup de wasabi et un peu du yuzu ... Et c'est linéaire. Ce n'est pas ça la cuisine.

La cuisine, c'est évidemment une liberté, mais qui doit s'appuyer sur les traditions de chaque endroit. Moi qui ai toujours prôné une cuisine métisse, je ne vais pas interdire d'aller chercher la saveur de l'autre. Mais faites-le pour enrichir votre propre identité dans l'échange. Là, l'humanité grandit. La belle histoire de l'humanité, bien souvent, est celle de la transmission des produits et des évolutions des cuisines dans le monde. Que serait ce plat tellement franchouillard qu'est le cassoulet sans le haricot d'Amérique du Sud ?

La cuisine s'enrichit de l'autre, mais pour autant garde son identité. Et évidemment, dans l'art de recevoir, on n'accueille pas de la même manière, dans un ryokan japonais que dans un riad marocain et c'est tant mieux. Il y a des codes, des gestes, des petites choses, une diversité qui fait la beauté et la richesse du monde.

### Deuxième registre: partager la passion du beau et du bon.

Nous accueillons des centaines de jeunes dans une première phase de compagnonnage. Nous leur transmettons un métier et des compétences universelles. Ça aussi c'est l'art de recevoir. Et sur l'art de recevoir ces jeunes, il y a beaucoup à dire. Je suis persuadé que plutôt que de mettre des stagiaires dans des entreprises, nous ferions mieux de mettre des stagiaires en relation directe avec des maîtres de stage.

## Troisième registre : être acteur d'un monde plus humain

Le monde sera plus humain s'il est plus sensible et plus attentif à la table et l'hospitalité, qui peuvent sembler être des détails du monde et qui sont en réalité les fondements d'une humanité pacifiée et ouverte au monde.

### 20 engagements

Un manifeste c'est bien joli, mais ensuite il faut s'engager. Donc, j'ai demandé aux 540 membres dans le monde d'avoir 20 engagements à tenir sur 4 ans – pour certains sur 10 ans, parce que certaines choses sont plus compliquées dans les îles. Pour certains, les engagements étaient des choses évidentes. Mais l'association *Relais & Châteaux* représente 22 000 collaborateurs dans le monde. Et aujourd'hui, ces critères mondiaux nous permettent de sortir de l'association des membres qui ne seraient pas respectueux de leurs collaborateurs. Imaginez : je reçois un courrier d'Asie, d'un jeune couple qui fête ses 5 ans de mariage dans un endroit merveilleux. Au moment de partir, il y a une inondation devant l'hôtel. Le taxi est obligé de faire un détour sur l'arrière de l'hôtel. Ils croisent les regards des personnes qui étaient aux petits soins pour eux et voient dans quelles conditions ils vivent. Ils me demandent : « Est-ce que vous pouvez considérer que cette maison soit une maison de qualité ? » Non, évidemment.

### L'art d'accueillir dans les engagements

Le premier engagement concerne la cuisine, mais voici le deuxième engagement : « Promouvoir la richesse infinie des différentes cultures de l'accueil dans le monde en veillant à préserver l'harmonie et le caractère de chacune des maisons *Relais & Châteaux* et leur territoire d'ancrage, au travers des jardins, du patrimoine bâti, des arts de la table, des arts décoratifs, des rites d'accueil ou de vie ». Selon le troisième engagement, nous devons « veiller à cultiver des relations humaines permettant à nos hôtes

de se sentir accueillis « chez des amis », dans un lieu animé par la passion des maîtres de maison qui prennent plaisir à partager leur bonheur d'y vivre ». Nous devons accueillir l'autre comme un être cher. On a du travail, je suis d'accord, et cela ne se passe pas toujours ainsi. Mais néanmoins, c'est quand même une belle histoire de passion. Si ces hommes et ces femmes, qui ont des *Relais & Châteaux*, étaient des hommes et des femmes d'argent, ils auraient des modes d'hébergement et de restauration qui seraient tout autres. Enfin, le 10e engagement, prône de « s'inscrire comme héritier d'une histoire de la cuisine, de la table et de l'hospitalité pour contribuer à la transmission et à l'enrichissement de ce patrimoine immatériel. ». Nous nous sommes donné cette mission. Parce que l'on parle d'art de recevoir, d'art de vivre ... mais le premier art c'est de vivre en communauté. Nous venons y mettre la politesse, des codes, mais c'est un art.

### Accueillir chez soi

Cette notion d'être chez quelqu'un me paraît très importante. Une maison peut tout à fait ne pas vous convenir. Ce n'est pas grave, c'est qu'elle est diverge de vos goûts. Mais c'est le goût d'une personne. C'est le goût d'une cuisine, un choix de vins, de nappage, de décor. Et c'est un endroit qui est en phase avec un lieu, une histoire, une culture, une personne. Vous n'allez pas dans un concept, dans quelque chose qui est codé, codifié. Non, vous allez chez quelqu'un. « Développer comme nulle part ailleurs l'art de prendre soin de l'autre ». J'adresse plus particulièrement ce 14e engagement aux jeunes. Par l'honneur et le plaisir de servir, en portant à chacun une attention personnalisée, qu'ils fassent d'un moment aux *Relais & Châteaux* un moment de vie unique, fraternel, ressourçant et inspirant.

### Conclusion

Cette mission qui m'a été confiée me passionne au plus haut degré. Cela ne sert peut-être pas à grand-chose, mais en tous les cas, c'est tenter de faire ce que nous devons faire. ●

# COMMENT REÇOIT-ON DANS LES AUTRES CULTURES ?

*A partir d'un tour d'horizon des manières de recevoir dans le monde, il s'agira de croiser les regards pour faire apparaître les spécificités et traditions propres de chaque culture. Enrichir notre point de vue avec ce qui se passe ailleurs est aussi une façon de mieux nous connaître. Sommes-nous si différents ?*

### Modérateur

**Thibaut de Saint Pol**, Sociologue, école normale supérieure de Cachan et Sciences Po, Paris

### Intervenants

**Meg Bortin**, Journaliste, *The International Herald Tribune*, Paris

**Benjamin Boudou**, Chercheur associé en politique de l'hospitalité, *Sciences Po Paris* et *université Paris Descartes*

**Galina Kabakova**, Maître de conférences de civilisation russe, *université Paris-Sorbonne*

**Alain Montandon**, Professeur émérite de littérature générale et comparée, *université Blaise Pascal*, Clermont-Ferrand

**Thibaut de Saint Pol** – Pour nous, sociologues, la question du recevoir est fondamentale, parce qu'elle met l'accent non seulement sur ce qu'il y a dans l'assiette, mais sur aussi tout ce qui va se jouer autour. Recevoir renvoie à des règles et des obligations sociales, mais aussi à la façon dont va se créer du lien social autour de la table. D'où un certain nombre de questions ... Je vous propose de commencer en revenant aux origines du recevoir, au travers de la notion d'hospitalité. Alain Montandon, qu'est-ce que l'hospitalité et d'où est-ce que cela vient ?

### Aux fondements de l'hospitalité

**Alain Montandon** : L'Odyssée est le grand manuel de l'hospitalité : dans son périple, Ulysse n'arrête pas de se confronter à l'art de recevoir. Cela commence très mal puisque lorsqu'il rencontre le Cyclope, celui-ci ne lui offre pas à manger, mais, au contraire, veut le manger. « Vais-je trouver des brutes, des sauvages sans justice ou des hommes hospitaliers craignant les dieux ? » C'est la question que se pose Ulysse. Pour lui, l'humanité commence avec l'hospitalité et la crainte des dieux. Il y a un lien très fort entre hospitalité et sacré. D'ailleurs, les dieux viennent parfois visiter les humains pour faire l'expérience de leur manière de recevoir. L'exemple le plus connu est sans doute celui de Philémon et Baucis, que raconte Ovide. Zeus et Hermès viennent tâter l'hospitalité des gens d'une ville. Seul un très vieux couple, à l'écart de la ville, va, en dépit de son extrême pauvreté, recevoir ces dieux. L'histoire de Philémon et Baucis détaille longuement les touchantes attentions dont le couple va entourer les dieux. Dans cette histoire, nous voyons que ce sont les pauvres qui accueillent le mieux, qui offrent ce qu'ils ont de meilleur. Lorsque nous accueillons quelqu'un, dans toutes les cultures, nous essayons d'offrir le meilleur de ce que nous avons. Ainsi, au Maghreb, il y a cette

légende d'un homme qui va sacrifier son cheval, ce qu'il a de plus précieux, pour accueillir l'autre.

### L'hospitalité comme acte politique

**Benjamin Boudou** : Mais il n'y a pas qu'une seule façon d'accueillir, une seule définition de l'hospitalité. Chacun va mobiliser l'idée d'hospitalité pour répondre à un problème, éternel et éminemment politique, à savoir : comment se lier avec des étrangers ? Quel est le bon degré d'ouverture de la communauté ? Et comment définir l'étranger ? Il n'est pas toujours le même à travers l'Histoire. Pendant longtemps, cela a été le pauvre, le malade, celui qui n'a pas d'attaches sociales, qui n'a pas de patrimoine, etc. Cette définition de l'étranger est bel et bien un acte politique. Ensuite, dans les rituels de l'hospitalité, la gestion de notre méfiance vis-à-vis de cet étranger va se manifester différemment. Nietzsche donne une définition très curieuse, il dit : « qu'est-ce que l'hospitalité ? C'est paralyser chez l'étranger l'élément hostile ». L'hospitalité n'est pas seulement un accueil généreux, mais aussi une protection contre la dangerosité de celui qui arrive. L'organisation sous forme rituelle, avec des codes, permet de prévoir, un peu, ce qui va se passer. Il faut faire les gestes, donner cette nourriture et pas une autre, installer l'autre à cette place et pas à une autre, etc. L'enjeu, politique, est de s'ouvrir, mais pas complètement, parce que cela peut être dangereux.

**Thibaut de Saint Pol** : Retrouvons-nous ces codes dans la culture russe et quels sont les mécanismes de l'hospitalité en Russie ?

### En Russie, une question d'honneur

**Galina Kabakova** : C'est important de faire la distinction entre deux aspects de notre problématique : la loi



Pour accéder à la vidéo, scannez ce code !

naturelle de l'hospitalité – tout le monde doit l'hospitalité à un étranger – et l'hospitalité codifiée qui est propre à chaque pays, classe sociale, époque. Même si on part du principe que nous devons accueillir, dans chaque situation, la question des codes va se poser. En Russie, le concept idéologique à la base de l'hospitalité est le concept d'honneur. L'honneur régit l'ensemble de ce rituel extrêmement complexe. Ici, l'honneur, c'est tout d'abord l'ordre établi : il faut respecter les règles qui existent depuis des générations. Ensuite, l'accueil se décompose en plusieurs épisodes, à commencer par l'invitation, qui est une condition absolument nécessaire pour que la réception se passe dans les meilleures conditions. Ensuite, c'est le bon placement, parce qu'à chaque invité correspond une place bien précise autour de la table (ou même en dehors de la table dans certaines situations). Sans oublier la bonne parole. Tout passe par la parole cordiale, elle aussi très codifiée.

### Accueillir ... mais poser des limites

**Alain Montandon :** Vous avez parlé d'honneur : dans le Kanun, le grand code de l'honneur albanais, le rituel de l'hospitalité est réglé jusque dans les moindres détails, pour éviter les conflits. Lorsqu'on arrive, on donne l'arme. Et lorsque on vous a offert un verre d'eau ou un café, vous êtes déjà un hôte. En ce sens, vous êtes entièrement sous la protection de celui qui reçoit, jusqu'à ce que vous ayez pris congé. L'invité doit aussi respecter les règles qui posent les limites à son intrusion. Ainsi, il lui est interdit de soulever le couvercle de la marmite. C'est une règle particulièrement symbolique : en dépit d'une hospitalité très généreuse, apparemment sans limite, la maîtrise du foyer et de la nourriture est un domaine réservé. Interdit significatif qui témoigne bien que l'hôte n'a pas tous les droits et qu'il reste en marge au cœur même de la maison qui l'accueille.

### L'hospitalité comme rite d'intégration

**Benjamin Boudou :** Des travaux anthropologiques ont beaucoup documenté cette arrivée de l'étranger. Tout commence par l'invitation, qui est très importante. Car partager la nourriture est dangereux : c'est par là que passe l'impureté, la souillure. Si on mange avec l'étranger, c'est que nous savons déjà que nous pouvons lui faire confiance et cet acte prend alors un sens cosmogonique. Par exemple, chez les Wayana d'Amérique du Sud, il y a différentes sortes de repas, du grand repas traditionnel à la collation des chasseurs. Et il y a le goûter du visiteur : des galettes, qui sont d'essence féminine, car données par les femmes aux étrangers masculins, qui vont les tremper dans une marmite de nourriture masculine, faite plutôt de sauce et de viande. Par ce rituel de complémentarité entre le féminin et le masculin, on signifie à l'étranger, qu'il est désormais intégré – l'hospitalité est un long rite d'entrée dans la communauté – et qu'il peut éventuellement contracter une alliance matrimoniale avec les femmes

de la tribu. On marque la distinction entre l'homme et la femme et on rend possible la communauté, l'alliance.

**Thibaut de Saint Pol :** Meg Bortin, vous êtes Américaine, avez vécu dans un certain nombre de pays et êtes maintenant en France : qu'est-ce qui vous a marqué, dans les différences de manières de recevoir entre ces pays ?

### Selon les pays, plus ou moins de formalisme ...

**Meg Bortin :** Le problème, c'est que nous sommes tellement globalisés que, à New-York, à Londres, à Paris, voire à Moscou, nous recevons à peu près de la même façon. Donc, j'ai demandé à des experts de m'expliquer les différences entre l'art de recevoir entre les pays. Un ami, ambassadeur de France en Pologne (et qui a été en poste à New-York, à Singapour, ...) m'a répondu : « C'est très simple, tout le monde suit l'exemple des Français, donc l'art de recevoir c'est la manière française ».

Après, évidemment, il y a des différences entre les cultures. Par exemple, la façon de recevoir aux États-Unis est beaucoup plus décontractée que dans les dîners formels en France, à Moscou ou autres. Surtout, il y a un élément de recevoir dehors, de faire des barbecues. Nous pouvons le dire d'une façon culturelle très simple : nous n'avons pas, aux États-Unis ou en Angleterre, cette différence entre tu et vous (ou ty et vy en Russie). Tout le monde est you. Donc, nous n'avons pas cette distinction, ce formalisme. Cela se voit dans la façon dont les gens reçoivent aussi chez eux.

### ... mais toujours de la convivialité

**Galina Kabakova :** Mais le point fondamental de l'art de recevoir, c'est la convivialité. Quand je suis arrivée en Russie, au milieu des années 80, il y avait des pénuries partout. Mais si on était invité, il y avait un assortiment impressionnant de très bons plats sur la table. Cela rejoint ce que nous disions sur l'honneur : je ne sais pas d'où sortaient tous ces bons plats, mais pour ceux qui invitaient, il fallait d'abord être dans la générosité. Aux États-Unis, nous avons notre mythe fondateur sur l'art de recevoir : le premier dîner de Thanksgiving. Quand les pèlerins ont rendu grâce à Dieu d'avoir eu une bonne récolte, ils ont invité les Indiens à venir manger avec eux. C'est cette idée : inviter même des gens différents.

**Thibaut de Saint Pol :** Ce qui m'intéresse, c'est de cerner les particularités des univers dont vous êtes spécialistes. Galina Kabakova, vous nous avez amené quelques images qui peuvent nous permettre de cerner la manière dont on reçoit en Russie.

### Les règles d'accueil évoluent

**Galina Kabakova :** Ces images montrent l'évolution des règles de l'accueil et de la sociabilité. Ici, nous

voyons une reconstitution historique d'un banquet royal du début du 17<sup>e</sup> siècle. Parmi les invités, il n'y a que des hommes : les femmes sont là pour leur offrir à boire, pour les saluer, mais ne participent pas. Et tout le monde est placé selon son origine : les représentants des familles aristocratiques à une table, les représentants du clergé à une autre, et le tsar à part. C'était un système extrêmement contraignant qui sera abandonné lors de la révolution culturelle du 18<sup>e</sup> siècle. Pierre Le Grand décide alors d'imposer à la société, à la bonne société tout d'abord, des assemblées – c'est le mot qu'il a proposé – où tout le monde est obligé de venir avec son épouse, de participer à la conversation commune et de se côtoyer. C'était la première étape d'adaptation du modèle occidental, avec des références à ce que Pierre Le Grand a vu aux Pays-Bas, parce que c'était pour lui le pays de référence.

Par la suite, dans les années 1740, il y aura une nouvelle révolution. Le modèle français va être imposé par Elisabeth Petrovna. Elle décide que tous les aristocrates doivent ouvrir leurs portes au moins une fois par semaine et tenir une table ouverte. C'était la première tentative d'introduire des salons à la française – avec la sociabilité qu'on imaginait française. C'était une expérience assez douteuse, parce qu'à la place des salons à la française, on a créé tout un réseau de minicours basées sur le système du clientélisme. Il n'y avait pas la mixité sociale voulue par l'impératrice, mais ce phénomène de la table ouverte a vraiment caractérisé l'hospitalité russe pendant presque un siècle. Cela a eu des conséquences assez pénibles. Comme on devait prévoir une quantité très impressionnante de nourriture et de boissons, les Russes ont choisi le système du droit de préséance : chacun est placé selon son rang. Ceux qui sont bien placés ont droit à la bonne chère et aux boissons de qualité, et ceux qui sont à l'autre bout de la table doivent se contenter de très peu de choses.

### Reproduire la hiérarchie sociale

**Benjamin Boudou :** J'étais hier avec des historiens spécialistes de l'antiquité et ce qu'ils m'ont raconté était très proche de ce que je viens d'entendre. Des grands banquets étaient organisés par les empereurs, ou les gens puissants, durant lesquels on invitait un certain nombre de gens pour se moquer d'eux à table, leur faire des farces. Et ce que l'on offre à manger est différent selon les statuts. Aux plus grands, assis à côté du maître de maison, on donne les mets les plus fins : dans la Rome antique, c'est la vulve de truie farcie aux oursins. Pour les plus lointains, ce sera des œufs, de la salade, quelque chose de très frugal. Donc le moment de commensalité permet à la fois d'asseoir la hiérarchie et de reproduire la société, en reproduisant dans ces scènes intimes ce qui se passe sur la scène publique.

**Thibaut de Saint Pol :** De ce que vous venez tous de dire, nous comprenons qu'il y a une grande diversité de manières de recevoir selon les cultures et un certain nombre de codes plus ou moins stricts.

Ce qui va nous intéresser aussi, c'est la manière dont se tissent des liens entre les différentes cultures. J'ai cru comprendre qu'il y avait une influence de la culture française en Russie ou aux États-Unis ?

### La cuisine française a des ambassadeurs

**Meg Bortin :** L'influence de la France, c'est l'élégance des plats et aussi leur ordre très codé : l'entrée, le plat principal, la salade, le fromage, etc. Même si j'ai été très surprise, à mon arrivée en France, de voir qu'on mangeait le fromage après le repas alors qu'aux États-Unis, nous le mangeons pendant l'apéritif et pas à table. Aux États-Unis, maintenant, nous avons tendance à suivre l'exemple français et commencer les dîners beaucoup plus tard, vers 7 h peut-être 8 h. Alors que quand j'étais petite, l'heure du dîner, c'était 5 h 30 – 6 h. C'est déjà une influence importante. Le vin s'est également introduit dans la cuisine américaine. Et certains ambassadeurs de la culture française ont changé les habitudes. À commencer par Julia Child, une Américaine dont le mari diplomate était posté en France et qui est tombée complètement amoureuse de la cuisine française. À la suite de quoi, elle a écrit des chefs-d'œuvre sur la cuisine française en anglais et a eu son programme de télévision. Cela a beaucoup fait pour disséminer la cuisine française. Maintenant, c'est courant d'avoir des sauces françaises en Amérique, en Angleterre, un peu partout. C'est l'influence moderne de la France. Mais mon ami Pierre, ambassadeur, parlait aussi de l'influence par la diplomatie, par exemple avec les grands chefs de la cuisine française qui ont été importés à la Cour de Russie.

### Le repas français est galant !

**Galina Kabakova :** Bien sûr, en Russie, la cuisine française a dominé pendant des siècles. Un autre aspect a été importé, même si cela a pris beaucoup de temps : la conversation légère, galante. C'est quelque chose qui n'était pas du tout évident au 18<sup>e</sup> siècle. Il y avait la tradition russe de séparer les hommes et les femmes à table, qui empêchait de mener cette conversation avec les dames. Lecoigne de Laveau, grand gastronome et connaisseur de l'hospitalité russe, qui séjourna à Moscou en 1812, disait : « La galanterie française nuit aux jouissances du véritable gastronome. Distrain par d'aimables voisines, obligé de veiller à leur désir, il sacrifie souvent ses plaisirs aux leurs. En Russie, on n'éprouve pas cet inconfort. Les dames occupent un côté de la table et les hommes se placent à celui opposé. De cette façon, le gastronome se trouve livré à lui-même, à chaque morceau intéressant, il peut se rendre compte de ses sensations sans crainte d'être dérangé ». Un éloge donc à cette manière de recevoir à la russe. Avec le temps, nous avons réussi à placer les dames à côté des hommes et la conversation à la française a pu prospérer pendant ces longs repas.

**Thibaut de Saint Pol :** Ce qui me frappe en vous

entendant c'est que, au-delà des mets, il se joue énormément de choses entre les mangeurs. Et qu'une des particularités de notre recevoir c'est cette organisation autour de la table. Les modes du recevoir ne dépendent pas seulement ce que nous mangeons, mais aussi de tout ce qui va se créer entre les mangeurs, du placement et de la conversation.

## Boire et fumer ensemble

**Benjamin Boudou :** La conversation est évidemment essentielle, parce que c'est ce qui se déroule souvent à table. Pour cela, manger c'est bien mais boire c'est mieux, parce que boire aide beaucoup à discuter. Un bon repas s'accompagne souvent d'alcool, pas forcément en grande quantité, mais suffisamment pour se détendre et pouvoir parler de choses et d'autres. Ainsi, au Tibet, quand vous avez besoin de demander un service à quelqu'un, vous vous vous invitez chez lui en amenant de l'alcool. Vous êtes donc censé être un invité mais vous allez vous transformer en maître de maison, puisque vous allez servir votre hôte. Vous lui servez de la bière, de la bière, de la bière ; jusqu'à ce que suffisamment détendu, vous puissiez demander ce que vous avez à demander. Et en général, l'autre finit par accepter.

Et dans de petites sociétés, qui ont peu de contacts les unes avec les autres, la conversation est essentielle. Pas pour briller mais pour obtenir des informations. Donc, on commence par boire, ou par fumer, et c'est autour de cela que l'on va discuter. Dans les récits sur l'hospitalité, il est souvent fait référence au fait de fumer ensemble. La fumée permet de se détendre, mais aussi de se concentrer et d'écouter attentivement. Mais l'anthropologue fait une différence entre les occasions où chacun a l'équivalent d'une cigarette et celles où un objet passe de main en main. Dans ce dernier cas, nous partageons une même substance et c'est ce qui nous rapproche. C'est la même logique quand les Indiens fument le calumet de la paix et quand des jeunes fument des joints ! C'est la même chose avec la nourriture, quand elle est prise dans un même plat. Nous touchons la même chose donc nous nous faisons confiance.

**Alain Montandin :** Nous retrouvons ce partage dans le toast au 18e siècle en Angleterre. On faisait passer une croûte rôtie, chacun buvait puis le dernier mangeait le toast et buvait. Ce qui est intéressant, c'est cette communauté de partage, d'une même fumée ou d'une coupe qui circule.

**Thibaut de Saint Pol :** C'est très intéressant. En sociologie, nous avons des études sur des entrepreneurs essayant de commercer ensemble mais ayant beaucoup de mal à se comprendre. Il y a des exemples d'entrepreneurs américains qui se retrouvent face à des représentants de pays de l'Est, où tout passe au travers de l'alcool. Et, à un moment, l'Américain dit : « Stop, maintenant nous allons parler affaires ». De l'autre

côté, il y a rupture puisque la confiance ne s'est pas encore installée. Du coup, il y a une incompréhension totale et ils ne font pas affaire. C'est pour cela que nous voyons se développer, par exemple en Chine, des écoles de formation aux manières de recevoir, pour pouvoir commercer.

## À table, on juge les autres convives

**Benjamin Boudou :** Avec ces codes, la table peut aussi devenir un lieu d'épreuve. Par exemple, dans les milieux académiques anglo-saxons, les entretiens d'embauche de professeurs passent par un dîner avec tout le département. L'enjeu est de montrer qu'on connaît les codes, mais aussi d'être un bon hôte – quelqu'un avec qui on pourra travailler pendant longtemps. Le problème c'est que l'invité, l'étranger, ne peut pas être totalement un étranger. Parce que pour que le rite réussisse, il faut qu'il en connaisse quand même les étapes essentielles. La bonne éducation doit apprendre cela, parce que ce sont des moments durant lesquels nous sommes en représentation, et jugés.

**Thibaut de Saint Pol :** Cela montre que la table peut être un lieu où on bâtit des frontières. Dès l'enfance, nous allons apprendre ces codes ou, à l'inverse, ne pas les connaître. La table est un endroit où les disparités et inégalités sociales vont se donner à voir, parce que si vous ne connaissez pas les codes, vous allez être ridicule. Une rupture va se créer avec l'ensemble des convives. Donc la table est à la fois un lieu où nous créons du lien social, et un lieu où se marquent les frontières.

## Au restaurateur d'offrir les codes

**Thibaut de Saint Pol :** Et si d'une culture à l'autre nous avons des actes qui apparaissent polis ou impolis, autorisés ou interdits, nous allons retrouver ces mêmes différences en termes sociaux. Nous avons parfois un mode d'alimentation dont une partie de la population va se sentir exclue, ou qui va lui paraître élitiste. Toute la difficulté, pour le restaurateur, est alors de s'adapter à son public.

**Benjamin Boudou :** La nourriture et les événements autour d'une table produisent forcément de la distinction. De la même façon que certains se censurent, refusant d'aller au concert ou à l'opéra en disant : « Je n'ai pas les codes, je ne serai pas à l'aise », j'imagine que le problème se pose aussi pour un restaurant de luxe. J'imagine que tout l'enjeu d'un bon professionnel, c'est de mettre le client à l'aise. C'est un monde, certes, que le client ne connaît pas, mais s'il est là, c'est que précisément, il a envie de le découvrir. Faire que les mondes se rencontrent, permettre qu'il y ait de l'hospitalité, de l'ouverture, de l'échange, tout en préservant les valeurs que l'on souhaite diffuser, c'est l'enjeu.

**Thibaut de Saint Pol :** J'ai une autre question : nous avons parlé de l'influence de la France sur les autres cultures, mais ces autres cultures nous ont-elles aussi influencés ?

## La gastronomie française est un peu russe

**Galina Kabakova :** L'exemple le plus connu, c'est le service à la russe. Il est très répandu en Russie au 18e siècle mais nous ne le découvrons en France qu'au début du 19e et il ne devient dominant qu'au dernier tiers du siècle. Au début, il est très critiqué par les Français : Antonin Carême, qui fait autorité, dit que le service à la russe est pratique mais n'est pas spectaculaire. Donc ce plaisir du spectacle manque terriblement. D'ailleurs ce service à la russe a été abandonné par les Russes eux-mêmes ! Dans une maison russe, tous les plats sont exposés en même temps. C'est en quelque sorte le service à la française qui s'est introduit sans crier gare.

**Thibaut de Saint Pol :** Tout à l'heure, dans les propos Meg Bortin, je percevais l'idée qu'avec la mondialisation, il y avait comme une convergence des manières de recevoir.

**Meg Bortin :** Nous pouvons le voir pour la nourriture, avec le hamburger, que nous trouvons maintenant partout, ou la mode des cocktails américains importés en France. En ce qui concerne l'hospitalité, c'est difficile à dire. Ce qui est très fréquent aux États-Unis, c'est le dîner-buffet. On se sert, on reste debout ou on s'assoit un peu n'importe où, et on parle. En France, c'est plus codifié. On s'assoit à table, en alternant hommes et femmes si on peut. En Angleterre, il peut y avoir un moment où les hommes partent fumer un cigare et les femmes vont à la cuisine ou ailleurs : une séparation des sexes. Alors qu'aux États-Unis, c'est plutôt rare.

**Thibaut de Saint Pol :** Et l'acte de manger va être investi de manières très différentes selon les pays. Notamment en France où cet acte de l'alimentation a un sens très social. Pour nous, manger, ce n'est pas que manger, mais ce n'est pas le cas dans toutes les cultures. Quand on interroge les gens aux États-Unis, on découvre que leur représentation de cet acte va être plutôt perçue en termes de calories. En France, nous allons construire du lien social. Sinon, en termes de pratiques plus professionnelles, des choses vous ont-elles frappées sur la manière de recevoir dans les restaurants ?

## « Finis ton assiette ! » Ou pas ...

**Meg Bortin :** Aux États-Unis, nous avons des portions absolument énormes dans les restaurants, alors qu'en Europe, notamment en France, ce sont des portions plus raisonnables. Or, aux États-Unis, on apprend dès son plus jeune âge, si on est une fille, qu'il ne faut pas finir son assiette. Lorsque ma mère est allée dans un

restaurant en Italie et n'a mangé qu'un peu de son risotto en pensant être polie, le chef est sorti avec son grand couteau parce qu'elle ne voulait pas finir son assiette. Quand je suis arrivée à Paris, j'étais choquée de voir dans les restaurants des belles femmes filiformes qui commandaient et mangeaient un énorme repas. J'ai trouvé que c'était une excellente idée d'ailleurs.

**Thibaut de Saint Pol :** En lisant les travaux des uns et des autres pour préparer cette table ronde, je me posais une question : quel lien pouvons-nous faire entre les pratiques traditionnelles d'hospitalité et celles d'aujourd'hui, quand, par exemple au restaurant, nous allons payer pour de l'alimentation ?

## Offrir pour se donner à voir

**Alain Montandon :** C'est très différent. Il y a des invariants anthropologiques. Marcel Mauss relevait – à propos des Maori mais c'est un phénomène universel – que ce qui est offert concerne toute une partie de la personnalité du donateur. Offrir, c'est présenter quelque chose de soi. La maîtresse de maison a le souci que ce qui concerne les manières de recevoir – l'accueil, la décoration, la nourriture – puisse renvoyer une image flatteuse d'elle-même. Une toile d'araignée dans la salle à manger, un rôti brûlé, une mise en plis mal faite ... autant de déshonneurs. Ces ratés sont des blessures narcissiques sociales, mais qui ont une fonction réparatrice, car ils montrent l'exigence d'un fonctionnement normatif de l'interaction.

## L'hospitalité doit-elle être gratuite ?

**Benjamin Boudou :** Nous rencontrons ce problème pendant toute l'histoire de l'hospitalité : est-ce que c'est un don généreux ou un commerce ? Est-ce que les auberges et les restaurants peuvent se revendiquer de l'hospitalité ? Cela a posé problème à tout le monde. Dès l'antiquité, on parlait d'hospitalité commerciale et mercantile. On trouvait cela beaucoup moins digne que la véritable hospitalité, qui était en fait une hospitalité aristocratique. Seuls les riches, les puissants pouvaient inviter.

Au 18e siècle, une réflexion se porte là-dessus au moment où les auberges se multiplient. Nous n'avons alors plus besoin de connaître des gens là où nous nous rendons : nous pourrions toujours dormir et manger dans une auberge. Montesquieu disait : « Il n'y a que chez les barbares que l'on pratique l'hospitalité ». Il veut dire que chez les « barbares », ce sont encore des relations d'homme à homme, un peu primitives, tandis que nous, les modernes, avons inventé la neutralité que proposent les auberges et les restaurants. C'est vraiment une tension.

Aujourd'hui, quand nous parlons de hospitality aux États-Unis ou en Angleterre, cela désigne d'abord et avant tout le commerce. Le mot a un peu perdu ce sens, que nous avons gardé en Europe, qui fait plutôt appel à la charité chrétienne. Or, la tradition de la

charité pour comprendre l'hospitalité est essentielle. La règle de Saint-Benoît dit les choses clairement : il n'y a pas seulement la nourriture, il faut laver les pieds, et pratiquer d'autres rituels bibliques, inspirés de Jésus, qui devait être accueilli parce qu'il était étranger. Ce à quoi il faudrait réfléchir, c'est le sens d'une hospitalité contemporaine vis-à-vis des plus faibles, puisque c'est de cela dont il s'agit quand on parle de la charité. C'est l'idée d'une hospitalité comme réponse à une urgence. À un moment donné, il faut faire quelque chose. Il faut être concret. Pendant les attentats, par exemple, j'ouvre ma porte à quiconque est bloqué. À mon avis, quelque chose qui a toujours existé dans cette idée d'hospitalité, c'est cette idée d'urgence, d'immédiateté. Et c'est l'immédiateté de la relation à l'autre, qui qu'il soit, qui permet l'hospitalité.

**Galina Kabakova :** Cela a été aussi inscrit dans les codes très anciens. En Norvège, à côté de la porte des maisons traditionnelles, vous aviez toujours un banc, qu'on appelait le banc du mendiant. Ainsi, il y avait une place, même si elle n'était pas très prestigieuse, pour quelqu'un qui a besoin d'être nourri et hébergé pendant un moment.

**Alain Montandon :** La tradition d'hospitalité est très forte dans les pays difficiles – nordiques, de désert, de haute montagne – dont les contextes ont toujours favorisé une pratique de l'hospitalité d'urgence, et c'est là que l'hospitalité la plus authentique est restée.

**Thibaut de Saint Pol :** Pourtant, selon tout ce que vous nous avez dit, une tension semble présente entre les modes de réception chez les riches et chez les pauvres.

### Le don et le contre-don

**Galina Kabakova :** La question de l'argent est sous-jacente chez les pauvres comme chez les riches. J'ai expliqué les problèmes qu'ont rencontrés les riches Russes quand ils ont dû ouvrir leurs portes. La paysannerie avait les mêmes. Les gens se ruinaient carrément s'ils devaient organiser des réceptions annuelles et des mariages, c'était catastrophique. En même temps, ils ne pouvaient pas faire impasse sur

ces obligations. Pourquoi ? Nous avons parlé des riches qui reçoivent les pauvres, etc., mais c'est un acte réciproque. L'hospitalité est un réseau. Vous ne pouvez pas recevoir avec peu de moyens votre voisin, parce que sinon, vous serez reçus de la même manière. Et ce serait vraiment déshonorer votre invité et vous déshonorer.

**Thibaut de Saint Pol :** Nous rejoignons cette idée du lien social qui se crée et de la manière dont on le construit...

**Galina Kabakova :** Et qui se maintient...

**Thibaut de Saint Pol :** Au travers de l'hospitalité.

**Benjamin Boudou :** C'est exactement cela. Même si le moment de l'hospitalité n'est pas forcément un moment d'égalité parce que celui que nous accueillons est mis sur un piédestal (c'est la personne à qui l'on doit tout), ou qu'à l'inverse le système d'accueil permet de le contrôler. Mais l'enjeu est la réciprocité à long terme : j'accueille aujourd'hui pour être accueilli demain, c'est là que nous voyons l'hospitalité comme facteur et moteur de la socialité. C'est ce qui permet des alliances entre des groupes lointains : si je vous accueille aujourd'hui, cela veut dire qu'il va falloir qu'on se retrouve plus tard. À partir du moment où on nous donne, il faut recevoir, et il faut rendre.

**Meg Bortin :** Je parlais d'une expérience que j'ai eue en arrivant à Londres. Comme j'aime bien faire la cuisine et ne connaissais pas grand monde, j'ai commencé par faire une série de dîners où j'ai invité des gens. Au bout d'un moment, personne ne m'ayant invitée en retour (ce qui était quand même le but de l'exercice), j'ai demandé à une amie anglaise : « Que se passe-t-il ? Peut-être qu'ils n'aiment pas la cuisine franco-américaine ? » Elle m'a répondu : « Attendez 6 mois et vous allez voir ». Au bout de 6 mois, les retours d'invitation ont commencé. C'est une vraie différence culturelle. En France, on n'attend pas 6 mois pour inviter quelqu'un. Et aux États-Unis, si vous rencontrez quelqu'un en attendant le bus, vous l'invitez le lendemain. Il y a quand même des différences même si nous sommes globalisés. ●

# LES CHEMINS DU ‘RECEVOIR À LA FRANÇAISE’, UN ENJEU STRATÉGIQUE ET ÉCONOMIQUE POUR LES RELATIONS ÉTRANGÈRES

*De l'art de vivre à la française au serveur grincheux, quelles nuances de notre sens de l'hospitalité sommes-nous en mesure de donner à vivre aux visiteurs de notre culture gastronomique.*

*Comment sommes-nous perçus dans cet univers et serons-nous à même d'influer sur notre image ? Devons-nous trouver les ressources en nous-mêmes, dans nos traditions, notre inventivité pour penser l'offre de demain ou nous inspirer d'autres coutumes, d'autres propositions de service ? Quels engagements sommes-nous prêts à prendre pour conquérir encore et renforcer la position stratégique que nous aspirons à tenir dans le secteur de la restauration ?*

## Modérateur

**Laurent Aron,** Sémiologue, professeur associé, Ferrandi l'école française de gastronomie, Paris

## Intervenants

**Marie-Bernard Amirault-Deiss,** Directrice des relations internationales, Mairie de Tours

**Claude Fischler,** Sociologue, directeur de recherche, CNRS, Paris

**Olivier Roellinger,** Chef cuisinier, Cancale

**Laurent Aron :** Notre sujet est l'art de recevoir en tant qu'enjeu économique et politique pour la France. **Claude Fischler,** vous avez mené une étude dans différents pays : quelles y sont les façons de faire manger et d'informer sur la nourriture ?

## Les différents sens de « manger »

**Claude Fischler :** Nous avons mené plusieurs enquêtes comparatives sur ce qu'en psychologie sociale, nous appelons les attitudes, c'est-à-dire les croyances, les représentations et les opinions sur l'alimentation. Nous trouvons des différences radicales entre des pays qui sont habituellement regroupés par les médecins et les nutritionnistes sous la rubrique « pays occidentaux », « western diete ». En fait, il existe des différences gigantesques dans les façons de manger, par exemple dans les quantités. Les taux d'obésité varient du simple au triple entre la France et les États-Unis ! Dans ce contexte, on se demandait si on pouvait identifier les différences dans les conceptions. Ce qui était toujours très frappant, c'était l'opposition absolument binaire entre deux pôles, les Français et les Américains, dans la conception même de ce que c'est manger.

Les Américains disent : « Bien manger, c'est une affaire de discipline. Si j'arrive à manger comme il faut, c'est-à-dire la bonne proportion de lipides, glucides, protéines, je peux espérer vivre jusqu'à 120 ans ». C'est une question de santé, de nutrition, individuelle, et même

personnelle, parce que chacun dit aussi très souvent : « Il faut que je trouve la vérité nutritionnelle qui me correspond et c'est pratiquement l'œuvre d'une vie ». Les Français commencent par énoncer ce qu'ils considèrent comme de bon sens : « Il faut manger varié et équilibré, pas trop de sucre, pas trop de gras, pas trop de sel ». Une fois qu'ils ont dit cela, ils disent : « Un bon repas entre amis avec des gens qu'on aime bien, c'est vraiment un truc très français ». Dans l'analyse lexicale de leur discours, on voit que « plaisir » figure dans la même catégorie que des mots de la nutrition (protéines, sucre, ...). Dans le discours, ce qui est bon est bon à la fois au goût, pour la santé et probablement maintenant pour la planète. Cela recoupe ce que Carolina Verle, professeure de l'école de business de Grenoble, a montré en comparant les réponses d'un petit questionnaire d'étudiants américains et d'étudiants français : pour les Américains, si c'était bon, gourmand, source de plaisir, c'était probablement mauvais pour la santé. Tandis que pour les Français, il n'y avait pas du tout cette opposition aussi claire, c'était même le contraire. Le contexte culturel est radicalement différent. En France, quand on dit : « Je n'ai pas mangé à midi », cela veut dire qu'on a mangé un sandwich au bistrot d'en face. Cela ne veut pas dire qu'on ne s'est pas nourri, mais qu'on n'a pas fait un repas qui corresponde aux conditions minimales de temps, d'espace, de personnes présentes et de syntaxe du repas.



**Extrait 1**  
Pour accéder  
à la vidéo,  
scannez  
ce code !



**Extrait 2**  
Pour accéder  
à la vidéo,  
scannez  
ce code !

**Laurent Aron :** Est-ce que cette perception très fonctionnelle ou très hédoniste du manger se traduit dans la façon de proposer l'assiette ?

**Claude Fischler :** Oui, mais pas pour les raisons auxquelles nous pourrions penser. La conception française est hédoniste dans les discours, mais, au fond, manger autour du repas est rituel. Le repas est implicitement une communion – chaque repas est un peu l'eucharistie – d'où la difficulté d'affirmer : « Je ne mange pas de ceci, je suis allergique, je suis végétarien ». Dans les enquêtes, jusqu'à une date récente, on trouvait moins de végétariens déclarés en France qu'ailleurs en Europe à cause de cela. C'était une infraction au rite communiel du repas : on s'excommuniait littéralement.

Ce n'est pas du tout pareil pour les Américains. C'est une civilisation historiquement protestante, et même puritaine, qui donc valorise la liberté et la responsabilité individuelle (responsabilité directe devant le Très Haut, sans appareil ecclésiastique). C'est en tant qu'individu libre et responsable qu'on rencontre l'autre autour de la table. À ce moment-là, le repas est l'objet d'une négociation. Le repas à l'américaine est un contrat.

### La France trop guindée ?

Ainsi, par rapport à votre question : aux États-Unis, la découverte d'un nouveau restaurant est un acte culturel. Ce n'est pas radicalement différent du fait d'aller voir la dernière exposition ou le dernier musée. Il y a ce côté de vouloir découvrir, apprendre, se cultiver.

Il faudrait qu'on en tienne compte pour garder notre place sur la scène mondiale. Nous avons une conception trop figée de la restauration et un modèle uniquement inspiré par la restauration haut de gamme, le standard 3 étoiles Michelin.

**Laurent Aron :** Et quelles sont les comparaisons que vous pouvez faire sur le service ?

**Claude Fischler :** Il y a plusieurs différences. D'abord, aux États-Unis, les serveurs ne sont pas des professionnels. C'était même l'objet d'histoires drôles en Californie : le serveur vous dit toujours qu'il fait ce travail en attendant de décrocher son contrat de comédien avec la MGM. Il y a aussi cette culture américaine de démocratisation qui fait qu'on ne peut pas manifester une distance hiérarchique trop grande. Il y a une familiarité, qui plaît aux États-Unis, mais peut nous paraître tantôt sympathique, tantôt agaçante quand le serveur arrive et vous dit : « Je m'appelle Untel et je serai votre serveur ce soir... ». Ici, nous sommes encore à ce modèle du serveur que certains appellent « pingouin », d'un formalisme excessif. Il y a aussi ce sentiment de supériorité vis-à-vis du client américain qui est censé venir s'éduquer. J'ai connu beaucoup de cuisiniers français, il y a quelques années, qui partaient aux États-Unis avec leur beau col bleu-blanc-rouge et qui pensaient qu'ils allaient civiliser les mangeurs du

Wisconsin ou du Midwest. Ils étaient bien déçus, parce qu'à midi, les mangeurs du Wisconsin voulaient juste un sandwich. Beaucoup revenaient déçus. D'autres ont réussi magnifiquement et sont devenus des institutions. Cette période est en train de s'achever et nous rentrons dans une nouvelle ère.

**Olivier Roellinger :** Il est vrai qu'il y a quelque chose que l'on doit débloquent, pour rendre plus accessible le restaurant, y compris étoilé, qui finit par être ennuyeux. Ces codes sont enseignés dans les écoles hôtelières et on doit se demander aujourd'hui s'il ne faut pas revoir ce modèle, qui n'attire plus la jeunesse. Bien sûr, il y a sûrement un problème de salaire. Pour l'anecdote, en 1973, un de mes copains a passé un CAP de serveur. Il est parti travailler au Casino de Saint-Malo, s'est retrouvé sur les planches de Deauville et gagnait 1 500 euros. Il n'avait pas 20 ans. Ces métiers, aujourd'hui, ne sont pas rémunérés à hauteur qu'ils devraient l'être.

### Comment accueillir une clientèle internationale ?

Mais il y a aussi d'autres lignes que nous devons faire bouger en France. Il faut sortir de l'image figée de la veste blanche et du nœud papillon noir, etc. Dans les pays anglo-saxons (mais pas seulement), on retrouve cette aisance, cette complicité de celui qui vous ouvre la porte, vous installe à une table et va prendre soin de vous. Chez Thomas Keller, à New York, il y a une forme de décontraction chic. Il y a ce rapport direct à l'autre, que nous devons absolument réinventer. Ou alors tous les cuisiniers vont emmener leurs assiettes en salle. Nous devons y réfléchir très vite, parce qu'il en va de la restauration française dans sa globalité, d'abord pour le recrutement, mais également dans notre manière d'accueillir la clientèle étrangère.

**Laurent Aron :** En quoi la clientèle internationale est-elle un enjeu pour une région qui accueille ?

**Marie-Bernard Amirault-Deiss :** Effectivement, la table est un véritable enjeu. Mais c'est tout un environnement d'accueil que l'on essaie de créer – au niveau de la ville de Tours mais aussi avec mes collègues des relations publiques et relations internationales, y compris ceux du ministère des Affaires étrangères. Monsieur Roellinger, vous parlez de générosité, d'environnement bienveillant : l'enjeu de nos territoires et de la France est cette attention, ce respect envers ceux qu'on accueille, mais aussi envers nos troupes, nos équipages. Nous devons être cohérents de bout en bout dans notre mission. Alors je vais expliquer mon projet et ses enjeux aux gens que je vais recevoir et ceux avec lesquels je vais travailler, pour qu'on bâtisse un projet ensemble. Je suis super VRP de Tours, de la région Centre, voire même de la France à l'étranger. Ceux que nous recevons attendent de nous, Français, que nous ayons une intention généreuse, bienveillante, qualitative. Notre projet peut être modeste : parfois, ma gastronomie va

être à la Guinguette Tours sur Loire. L'année dernière, nous avons accueilli un vice-ministre japonais, un personnage important. Ce Monsieur était venu ici pour le tramway et nous lui avons présenté un cahier des charges qui l'a satisfait. Mais, derrière, ce qu'il attendait de nous, Val de Loire, c'était autre chose : son imaginaire de la France, le faire rêver. Je lui ai demandé si un restaurant 3 étoiles l'intéressait. Ce Monsieur m'a très simplement répondu : « J'ai envie d'être au plus près des Français. J'ai envie de vivre quelque chose d'inédit, de qualité et d'humain ». Je savais à qui m'adresser pour vendre mon territoire et une France qualitative, avenante, respectueuse : la Guinguette. J'ai l'habitude de travailler avec eux, parce que j'y trouve un vrai restaurateur et un service qui casse les codes, un peu décomplexé mais impeccable. Ils ont un sourire, une attention et une intention de faire plaisir et d'accueillir – aussi bien pour des personnalités que des personnes beaucoup plus simples. Voilà : j'essaie de créer un environnement, qui va créer des émotions, qui seront inscrites pour longtemps.

**Laurent Aron :** Donc, l'accueil, bien au-delà de la gastronomie, sera éventuellement un facteur important dans des relations économiques. Aujourd'hui, qu'est-ce qui reste porteur de valeurs pour l'accueil français ? Qu'est-ce qui est à mettre du côté clair de la force et qu'est-ce qui est à mettre du côté obscur ?

**Olivier Roellinger :** Je trouve merveilleuse la notion de la guinguette mais, pour autant, les maisons qui veulent tendre vers l'excellence ne sont pas totalement déshumanisées. Parce que la recherche de l'excellence, c'est d'abord la recherche du meilleur produit. Aujourd'hui, nous voyons de grandes enseignes et beaucoup de restaurateurs qui tombent dans le travers du commun des mortels, c'est-à-dire la grande surface. Quand des sociétés comme Métro deviennent des couloirs presque inévitables pour se fournir, il faut défendre l'ensemble des petits producteurs et pas juste quelques-uns pour soigner son image. Pour apporter un complément d'activité au monde agricole, qui était déjà en crise et sous perfusion, on a inventé le tourisme rural. C'était des emprunts à taux 0 pour refaire la ferme, avec des tables d'hôte où 80 % des produits devaient être issus de l'exploitation agricole. Mais, entre la Baie du Mont-Saint-Michel et Saint-Malo, j'ai vu bon nombre de ces tables qui commençaient par un plateau de fruits de mer et qui se poursuivaient par un gigot de Nouvelle-Zélande.

### Faire revivre l'auberge de village

Si nous avons un vide au niveau de l'accueil, c'est qu'auparavant, nous trouvions cet accueil tellement vrai dans nos villages et petites villes de France. Toutes ces petites auberges ont disparu, parce qu'on a vidé les centres-villes – bien souvent pour construire des supermarchés à l'extérieur. Aujourd'hui, parfois, on trouve une crêperie, une pizzeria, un kebab. Et

aujourd'hui, le jeune qui veut reprendre une petite affaire doit se soumettre à des normes (d'hygiène, sécurité incendie...) qui sont remises en question à peu près tous les quatre ans, portées par de grands lobbyings pour faire disparaître la restauration et l'hôtellerie indépendantes. La disparition des petites auberges forme un vrai vide touristique : on se retrouve à devoir proposer le premier restaurant français – McDonald's – et, de l'autre côté, l'alternative serait : « On reste très fier avec nos établissements étoilés. ». Entre les deux, on aimerait bien que nos jeunes puissent s'installer pour faire une cuisine bonne, sincère, authentique, de tous les jours, où il y aurait une chaleur humaine, comme avec cet aubergiste qui était accoudé à sa porte. Vous rentriez, ça sentait bon, il y avait un plat du jour. Effectivement, c'est ce que veulent les Japonais, les Chinois, les étrangers. Ils veulent toucher la France, goûter la France. Finalement, ils vont la goûter chez le particulier, s'ils ont la chance de le rencontrer. C'est l'auberge qu'il faut faire revivre en France.

**Laurent Aron :** Ce que nous dit l'arrivée du marché des tables d'hôte, c'est qu'il y a une demande de personnalisation, de venir croquer un coin de France. Ce marché peut-il s'autoréguler ?

**Olivier Roellinger :** A partir du moment où vous n'avez pas de TVA ni les mêmes charges sociales, le petit restaurant est battu d'avance.

### Redonner de la valeur aux métiers

Un autre exemple : on décide de faire des bonnes frites françaises. Il y a celui qui va acheter sa frite surgelée et la réchauffer au four. Il n'a pas besoin de respecter beaucoup de normes et n'a même pas besoin du label restaurant. En revanche, pour celui qui veut faire une frite, il faut le lieu de stockage de la pomme de terre, indépendant de la cuisine. Ensuite, il faut une cuisine avec système de sécurité incendie. Ensuite, il faut éplucher la pomme de terre, la trancher, avoir la bonne pomme de terre pour chaque saison, frire et servir. La personne qui vend des frites surgelées aura ouvert 20 restaurants quand l'autre continuera à souffrir. Tous les métiers qui aujourd'hui nécessitent un investissement et une masse salariale importants ont été robotisés ou se sont délocalisés. Il n'y a plus de dentellières en France. Il faut cesser d'asphyxier ces métiers, qui créent une multitude d'emplois.

**Laurent Aron :** Il y a un élément économique de régulation, mais les gens ne viennent pas chercher que du prix. Une question se pose aussi sur la nature de l'accueil fourni.

**Claude Fischler :** Nous avons cité Thomas Keller, à New-York. J'ai eu la chance d'y aller et je n'y ai pas trouvé quelque chose de spécifiquement américain. Leur service est exactement sur le même registre que les grandes maisons françaises, avec une

caractéristique commune : le professionnalisme. Cela signifie qu'il y a toujours la recherche de l'équilibre parfait entre la présence et la discrétion. En revanche, il y a la manifestation d'une attention particulière dans ce professionnalisme, qui pose la question de la formation et donc de la reconnaissance de ce métier. Les restaurateurs français ne trouvent pas de personnel, même dans une période de chômage important. C'est probablement parce que la rémunération n'est pas à la hauteur, mais c'est aussi à cause de la représentation de ce métier qui, d'ailleurs, n'est pas dans la sphère de l'expérience quotidienne de beaucoup de ceux qui pourraient le pratiquer. Ils ne vont pas couramment au restaurant. Il faudrait le dépingouiniser dans l'imaginaire et surtout le délarbiniser, le déloufiatiser. Montrer que le service est l'affaire de professionnels, qu'il y a un savoir-faire : la discrétion, l'observation, le tact ...

### Penser une égalité entre clients et serveurs

Il y a aussi ce problème de relation hiérarchique et sociale avec les clients. Par exemple, un sentiment d'infériorité des Américains par rapport à la sophistication. Dans un restaurant français, ils ont l'impression de ne pas savoir où mettre les pieds. On trouve toujours le facteur « intimidation » dans la fréquentation des restaurants français à l'étranger. Le problème est que la profession n'a pas encore trouvé la manière de rétablir des rapports démocratiques entre clients et service. Certaines formules connaissent un succès considérable, pour lequel on s'arrête à des questions de décor et on sous-estime la part de la relation service/client. Je pense par exemple aux ateliers de Joël Robuchon. C'est de la restauration de luxe, mais l'idée du comptoir fait qu'il y a une relation à même hauteur entre le client sur tabouret et le serveur debout. Il peut y avoir une conversation, une interaction, entre deux individus. C'est une relation radicalement différente. Les formules enseignées dans les écoles hôtelières sont des recettes qu'on voudrait utiliser pour régler un problème de fond sans vraiment l'aborder. Professionnaliser le service, c'est lui donner une nouvelle noblesse, une noblesse démocratique.

**Olivier Roellinger** : Le principe de Joël Robuchon est la parfaite illustration de la pénurie de personnes voulant travailler en salle. Avec l'idée de mettre un bar, il a diminué des deux tiers son équipe de salle, c'est assez intelligent. Chez Noma et toute la nouvelle génération de cuisiniers scandinaves, mais aussi au Pérou et ailleurs, les cuisiniers vont directement en salle. Ces activités sont quand même des commerces : le rapport à l'économie et au développement de l'entreprise est incontournable. On avait l'impression que les pâtisseries allaient disparaître. Aujourd'hui, elles fleurissent à nouveau dans les grandes villes, et même dans les villes moyennes. De même, aujourd'hui, un jeune de 20 ans dit à sa copine : « Je suis cuisinier », c'est tout

à fait honorable. Il dit : « Je suis serveur », ce n'est pas pareil. Parce que la médiatisation est passée par là. Alors qu'il y a trente ans, on connaissait le nom du maître d'hôtel, et même si le chef de cuisine passait, on ne s'en souvenait pas. Il y a donc eu une bascule. Mais notre jeunesse, dans beaucoup de familles, garde cette notion du bon goût, de se tenir à table, du vin, etc. Il ne faut pas grand-chose pour que l'étincelle revienne, pour permettre aussi à ces jeunes de s'installer et voir fleurir des guinguettes dans les villages de France. Il faudrait peut-être que quelqu'un imagine une formidable émission de télévision pour présenter les meilleurs maîtres d'hôtel, directeurs de salle et chefs de rang.

**Laurent Aron** : Une remarque sur la pâtisserie : c'est dans les boutiques que les enjeux croissent. C'est grâce aux équipes boutique que la créativité de nos pâtisseries est rayonnante. Par exemple au Japon, ils ont un marché parce qu'ils rentrent dans les codes du luxe, à des valeurs nominales relativement basses. On peut se faire un très grand plaisir haut de gamme pour 7 euros, parce que derrière, que ce soit sur les marchés exports ou en France, les équipes sont formées.

### Inventer l'accueil de demain

J'entends ce que vous dites sur les conditions économiques, éventuellement inégales. Mais raisonnons par l'absurde et mettons-nous dans un monde idéal où la chambre d'hôte n'est pas l'ennemi du restaurateur. Nous pouvons tout de même faire le constat lucide que nous avons ce problème de l'accueil du coin de la rue. Les étrangers le disent. Et on ne va pas attendre que l'ADN français revive spontanément pour faire apparaître les bonnes pratiques de demain. Il faut les inventer. Comment cela peut-il s'organiser ?

**Marie-Bernard Amirault-Deiss** : Je pense que c'est une responsabilité collective. Si nous fonctionnons en mode projet, les collectivités territoriales ont une responsabilité, mais avant tout, cela passe par l'école. Dès le plus jeune âge, former à l'accueil, à recevoir l'autre, si possible dans un état d'esprit de bienveillance.

**Laurent Aron** : Quand on se lèvera quand le maître entre, on aura restauré le potentiel d'accueil de nos jeunes têtes blondes ? Je vous taquine...

**Marie-Bernard Amirault-Deiss** : Cela commence à l'école. Je suis en train de monter un projet avec une école primaire de Tours, autour des 5e rencontres de la coopération, l'année prochaine. Les enfants, aussi petits soient-ils, vont être associés à ce projet, et comprendre comment on accueille un public japonais, ce qui n'est pas pareil qu'accueillir un public chinois ou américain. Les enfants sont heureux parce que je les mets en responsabilité, je leur apprend à accueillir et en plus dans un domaine qui relève de la diplomatie

France-Japon. C'est mon rôle de collectivité territoriale, après cela passe par les écoles spécialisées, les chambres consulaires, les commerçants. Nous avons une coresponsabilité du bon, du propre, du juste pour cette économie de l'accueil, de la gastronomie et de l'art de recevoir.

**Laurent Aron** : Donc, l'exemplarité, croire en la jeunesse et l'aider. Mais que faisons-nous pour traiter le problème des maillons faibles ? Ce qui nuit à la perception de l'accueil, ce ne sont pas les bons élèves...

**Marie-Bernard Amirault-Deiss** : Il faut savoir pourquoi il y a ces maillons faibles et il y a un travail d'explications à donner. C'est peut-être donner une définition, écrire ce qu'est un accueil de qualité, avec des bons produits, mais aussi avec une attention. Et après co-écrire le projet ensemble, sinon nous ne changerons pas les maillons faibles. Il m'arrive d'avoir dans mes projets d'accueil des professionnels ... qui ne le sont pas beaucoup. Mais je n'ai pas toujours la possibilité de me dire : « Celui-ci ne me convient pas, je vais changer. ». Parfois, il faut que je fasse avec. Je dois alors faire un pas vers la personne et que je lui explique mon projet et voir pourquoi on ne s'accorde pas. En plus de 20 ans de carrière dans les relations publiques et la coopération internationale, j'ai vu des gens évoluer, parce que j'ai eu la démarche d'expliquer mon projet et de dire :

« Je ne vais pas vous l'imposer, on va l'écrire ensemble et vous allez me dire ce qui vous gêne et comment on pourrait progresser ensemble, si vous avez envie ». On peut faire évoluer les gens, mais encore faut-il se donner les moyens, en allant vers eux, en créant des outils. En tout cas, il ne faut pas les laisser seuls ni, soi-même, décider seul.

**Un intervenant** : Il faut aussi saluer le travail remarquable de Laurent Fabius, qui s'est rendu compte que le tourisme avait une importance considérable pour notre pays. Auparavant, c'était vraiment une activité plus que secondaire, qui n'était pas vue comme une source extraordinaire de développement. Je salue cette initiative, qui a déjà un impact dans l'ensemble de la profession.

**Laurent Aron** : Il y a une vraie prise de conscience ?

**Un intervenant** : Oui, car le tourisme, c'est faire de l'export tout en restant à la maison, en créant des emplois et en mettant en avant nos producteurs. C'est une formidable vitrine. Pour donner un exemple de cette exportation : à Ginza, au Japon, vous êtes plus que fiers d'être français, parce que de la Vache qui rit au chocolat Hévin en passant par le sec Hermès, tout est français.

C'est donc positif. Il faut aussi dire les choses quand elles vont mieux. ●



**Extrait 1**  
Pour accéder  
à la vidéo,  
scannez  
ce code !



**Extrait 2**  
Pour accéder  
à la vidéo,  
scannez  
ce code !

# LE SERVICE À TABLE : ORDONNANCE DES REPAS EN OCCIDENT, DU MOYEN-ÂGE À NOS JOURS.

*Tout repas tend vers le rituel. Sous sa forme publique (repas d'apparat, restaurant moderne) il se traduit par un « service ». Les catégories conventionnelles utilisées en Occident par les historiens comme par les praticiens (service « à la française », « à l'anglaise », « à la russe », « à l'assiette », etc.) recouvrent-elles des réalités bien assurées ? Et que peut donc nous dire le passage de l'un à l'autre sur l'évolution des sociétés ?*

## Modérateur

**Pascal Ory**, Professeur d'Histoire contemporaine, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

## Intervenants

**Bruno Laurioux**, Professeur d'histoire médiévale, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

**Théophile Pourriat**, Directeur de salle, restaurant *Septime*, Paris

**Nicolas de Rabaudy**, Journaliste, Paris

**Patrick Rambourg**, Historien, Université Paris Diderot

**Kilien Stengel**, Enseignant Université de Tours, chargé de mission IEHCA

**Pascal Ory** : Cette table ronde va porter sur l'évolution historique, c'est-à-dire, dans un premier temps, temporelle. Mais ensuite, il s'agira d'interpréter ces changements, parce que dire simplement ce que l'on sert à telle époque, ce n'est que le quart de l'information. Encore faut-il savoir pourquoi cela change.

## Pourquoi recevoir au Moyen Âge ?

**Pascal Ory** : Nous commencerons au Moyen Âge, avec Bruno Laurioux, professeur d'histoire médiévale.

**Bruno Laurioux** : Le Moyen Âge est un monde qui nous est, par certains côtés, radicalement opposé, mais auquel nous devons beaucoup dans le domaine alimentaire (comme dans d'autres domaines). Mais l'historien médiéviste se heurte à des obstacles redoutables : les documents sont très peu nombreux et peu explicites. Les plus utiles sont des menus, enkystés dans des récits. Dans la quasi-totalité des cas, ces documents renseignent sur les classes dominantes. Nous n'avons à peu près aucune idée sérieuse du déroulement d'un repas paysan, en dehors des clichés véhiculés par les élites. En fait, la notion même de repas pose difficulté et d'ailleurs, le mot n'existe pas pour désigner une catégorie générale. Il vaudrait mieux parler de prises alimentaires susceptibles, selon les circonstances et les besoins, de se décliner en casse-croûte. Par exemple, il y a le petit-déjeuner, moins universel qu'aujourd'hui ; des collations froides de fêtes ; ce que l'on appelle le boire du soir, juste avant de s'endormir. En repas articulé, il y a le dîner (le repas du milieu de la journée), le souper ou encore le banquet, type de repas tout à fait particulier.

Certaines caractéristiques de la convivialité médiévale ne sont pas sans incidences sur la structuration des repas. Recevoir au Moyen Âge est non seulement une obligation sociale ou politique, mais également une obligation religieuse. L'hospitalité fait partie des vertus chrétiennes et elle oblige à satisfaire l'invité. D'autre part, servir un repas abondant, varié et délicieux est un signe de puissance. Cela impose la compétition, l'ostentation, le don et le contre-don.

Dans la mesure où le maître se doit d'être nourricier pour ses dépendants et ses obligés, le repas fait coexister des catégories sociales différentes. Les modalités du service sont l'un des moyens de manifester les distinctions entre les participants à ces repas. L'isolement du prince, du maître ou de l'invité par rapport aux autres convives est un signe de distinction. Il y a également la proximité des meilleurs plats grâce au service « à la française ». Cela signifie, pour le Moyen Âge et dans les repas d'un certain niveau, qu'il y a plusieurs services comportant plusieurs plats. Il semble y avoir eu une disposition spatiale des plats sur la table plus ou moins liée à la hiérarchie sociale. Le maître avait accès à certains plats et, au contraire, ceux qui étaient au bout de la table, les moins prestigieux, avaient accès à des plats moins relevés.

## Naissance du repas gastronomique français ?

Une autre contrainte du repas médiéval est le partage des gobelets, du tailloir et du tranchoir (la tranche de pain qui sert d'assiette), qu'impose la rareté des couverts. (Au Moyen Âge, il n'y a pas de fourchette, sauf en Italie

pour manger les pâtes et dans les milieux princiers pour manger des poires au vin par exemple). C'est au Moyen Âge que se mettent en place les premiers manuels de manière de table qui sont précisément destinés à répondre à ces problèmes de promiscuité, et qui nous ont laissé un certain nombre de prescriptions.

La colonne vertébrale du repas français au Moyen Âge est une succession de services : entrée, potage, rôti, entremets, dessert. Cette structure a été très forte et a eu une influence de longue durée. Ailleurs en Europe, cela peut être différent. En Allemagne, par exemple, c'est une succession de plats froids et de plats chauds. En Italie, vous pouvez avoir un service de plats froids extrêmement développé, par exemple autour de salades – et à partir du 15e siècle, cela commence à avoir une influence sur le repas français et à s'intégrer à la structure du service « à la française ». Les évolutions commencent donc assez tôt, qui vont dans le sens d'une individualisation des couverts, et d'une véritable ritualisation du service. À la fin du Moyen Âge, le service est extrêmement ritualisé parce que le problème clé est la crainte des empoisonnements. L'empoisonnement est un des modes classiques de règlement des conflits politiques ... Ce service extrêmement fragmenté où chacun surveille l'autre est un moyen de répondre à cette crainte.

Pour finir, progressivement, à partir de la Renaissance et surtout du milieu du 17e siècle, une séquence sucrée va se différencier de la séquence salée.

## Un service professionnel

**Patrick Rambourg** : Nous avons une forme de continuité pour les siècles qui suivent, aux 16e, 17e et 18e siècles, dans le sens où la table des élites sert toujours les mets « à la française ». Ce service va s'affirmer au fil du temps, devenir de plus en plus complet. Il y a aussi, progressivement, un voyage de ce service de la noblesse vers une élite bourgeoise, de la grande table de la cour des princes à la maison.

Qu'est-ce que ce service « à la française » ? C'est apporter un ensemble de plats en même temps sur la table, mais cela va beaucoup plus loin, parce que c'est un service de professionnels. Ce service est conçu dans un espace public pour un repas public. Les serveurs sont spécialisés et celui qui gère cet ordonnancement, dans une grande maison, c'est le maître d'hôtel. Nous avons des documents qui le prouvent : les menus des 17e et 18e siècles, qui sont d'abord des menus de travail. Ils permettent au maître d'hôtel, aux officiers de bouche, de réfléchir la manière dont les plats seront disposés sur la table. Ils ne déposent pas les plats au hasard : il y a une vraie réflexion. Généralement, il y a un plat central, un objet de décoration appelé « surtout » ou « dormant » parce qu'il reste du début à la fin. Ensuite, on suit l'ordonnancement du menu, comme l'a montré Bruno. On a le potage, les entrées, le rôti, etc. Pour déposer ces plats, on va réfléchir à la forme, à la couleur. On ne va pas mettre deux plats de la même couleur côte

à côte ni deux viandes semblables côte à côte. S'il y a une volaille, on mettra une pièce rôtie pas très loin. S'il y a une volaille à gauche, on en mettra une à droite pour avoir une symétrie. Tout ceci est un jeu artistique bien pensé. Dans les ouvrages des officiers de bouche, nous avons des plans qui montrent la disposition des plats, parfois avec une numérotation. Car ce n'est pas le tout de réfléchir à la manière dont on va disposer les mets sur la table, il faut aussi qu'au moment où on va servir les plats, on puisse s'y retrouver. Il y a une vraie réflexion de professionnels dans l'ordonnancement des repas aux 17e et 18e siècles.

## Chaud, le service à la russe

Le service « à la française » va s'imposer dans toute l'Europe, en même temps que la cuisine française. Mais, progressivement, il ne va plus être adapté à l'évolution de la société ; qui va de plus en plus vite et s'industrialise. On voit alors arriver le service « à la russe », qui se construit dans un premier temps sur une critique du service « à la française ». Car vous devez y attendre que l'ensemble des plats soient sur la table avant de consommer, ce qui pose problème pour les plats chauds. Or, la demande des convives est de plus en plus de manger une cuisine chaude. Au 18e siècle, on parle d'une nouvelle cuisine, légère, pour une élite qui ne veut plus passer trop de temps à table. Et la grande différence est qu'on va apporter les plats les uns après les autres.

Cela ne se fera pas du jour au lendemain. Il a fallu des décennies pour que ce service s'installe, et il a fallu qu'on invente un service mixte, à la fois « français » et « russe ». (Dans un premier temps, on dépose les plats froids sur la table et on sert les plats chauds « à la russe »). Pourquoi ? Parce que ce nouveau service « à la russe » faisait peur aux cuisiniers, qui avaient conçu durant des siècles leur art au travers des plats disposés sur une table. Là, nous passons à des plats que nous présentons, ce qui est totalement différent. Il y a alors vrai débat entre les chefs de l'époque. Cette évolution, qui va prendre environ tout le 19e siècle, correspond à une simplification des manières d'aborder l'art de la cuisine et de la table, mais toujours avec une forme de complexité. La simplification en cuisine ne veut pas dire que la cuisine devient un steak poêlé ... La simplification se voit dans la manière de décorer les plats ou de les présenter.

Ce service « à la russe » va ensuite être décliné en plusieurs services, dans le monde professionnel : « à la française », « à l'anglaise » et « à la russe ». L'évolution de la manière de servir est constante et continue. Nous servons actuellement à l'assiette, mais peut-être que dans dix ans, nous servirons d'une autre façon.

## Quel service pour quel théâtre ?

**Kilien Stengel** : Dans les années 70, il y avait encore des pensions de famille – qui aujourd'hui ont disparu – offrant un autre type de service : plats sur table, et

les gens se servaient par eux-mêmes. Ensuite, c'est devenu une différenciation entre deux mondes de restauration commerciale : le plat sur table ou service « à la française » était plus destiné à une formule de restauration traditionnelle, alors que le service à la russe, dans la restauration gastronomique, valorisait les mets via la démonstration sur un guéridon. Le service « à la russe » permettait de mettre beaucoup plus en évidence le travail du maître d'hôtel. Dans la fin des années 80, il a été effacé par le service à l'assiette, qui mettait beaucoup plus en évidence le travail du chef.

L'enjeu de ces évolutions de service est la théâtralisation. La représentation du serveur va évoluer en fonction de son statut, bien sûr. Selon qu'il soit simple serveur ou directeur d'établissement, le regard porté par les clients sera naturellement très différent. Il y a aussi le regard et l'écoute portés par les clients, et la temporalité du service. La temporalité d'un restaurant asiatique ou de bord de mer où on vous amène une brochette flambée n'amène pas le même enjeu de théâtralisation qu'un maître d'hôte qui va faire un flambage pendant 25 minutes. Il y a toute cette triangulation entre le contexte, le produit et l'attention portée au produit et à l'individu, qui va amener une définition de la théâtralisation très variée. Aujourd'hui, le monde de la restauration veut vraiment jouer de cet enjeu de la théâtralisation. Avec, par exemple, le flambage. Le 19e siècle a été très porté par le flambage : Pellaprat souligne la volonté de faire ce flambage aux yeux du client, pour qu'il soit éclairé, comme mis devant un spot, et qu'il soit l'acteur principal de cette scénographie. Mais ce flambage a disparu à la fin des années 80 et fut complètement obsolète dans les années 90 – certainement pour des raisons sécuritaires, et de temporalité du repas qui ne permettait plus de faire ces démonstrations. Aujourd'hui, par le biais des traiteurs ou d'autres personnes qui mettent un enjeu théâtral sur le service, le flambage réapparaît.

J'utilise beaucoup le mot « théâtral », et le serveur a évolué aussi, dans l'enjeu d'être un comédien de la salle. Jadis, le serveur était critiqué pour son côté étriqué. Il n'avait pas toujours la banane et était dans une tenue très normalisée. Aujourd'hui, dans les restaurants qui ont pignon sur rue, le serveur a le droit d'avoir une boucle d'oreille, des cheveux longs et une tenue qui, dans un autre temps, aurait été considérée comme négligée. Du serveur classique sérieux, nous sommes passés à un serveur loufoque.

C'est amusant de s'apercevoir que malgré toutes les normalisations et codifications qui ont eu lieu – à travers les traités des techniques de service ou les référentiels créés dans les années 50 et étoffés dans les années 80 –, à chaque fois, il y a eu une volonté de faire évoluer ces techniques. C'est aussi en raison des situations contextuelles. J'ai évoqué tout à l'heure les notions de sécurité. Dans les années 80, les référentiels demandent aussi à effacer un peu les techniques pour valoriser l'oralité, en soulignant la relation au terroir, parce qu'on était dans la préparation de la décentralisation, de la

régionalisation et donc de la valorisation des produits de terroir. Le serveur s'est retrouvé à un être un promoteur de son territoire et non plus un technicien qui est là pour valoriser un geste et un savoir-faire.

C'est l'avenir qui m'intéresse le plus : quelle sera donc la volonté ? Dans quel sens voudra-t-on faire évoluer ce savoir-faire du service ? On y mêlera peut-être en équilibre la technique et l'oralité, peut-être y aura-t-il une notion artistique ou mathématique, philanthropique ...

**Pascal Ory** : Nous avons compris que parler de service, c'est aborder des situations assez différentes, qui vont d'un service de restauration à un service chez soi. D'autre part, il y a une dialectique de l'espace et du temps : le service est à la fois une disposition spatiale, y compris du mobilier, des ustensiles, et un déroulement d'un temps A à un temps B.

Je termine sur la théâtralisation : évidemment, depuis le début, il y a du théâtre, mais ce dernier change. Ce que vient de dire Kilien me paraît très post-moderne : on a moins de formalisme dans la posture et on peut accepter une théâtralisation au second degré. Tout est devenu individuel.

### Le propriétaire, personnification du restaurant

**Nicolas de Rabaudy** : Je suis chroniqueur de gastronomie et je vais au restaurant tous les jours depuis 38 ans. Je me suis intéressé à ce qui se passait dans la grande restauration française depuis 1930 (date des premiers 3 étoiles français) : qui vient dans ces restaurants, quel est le cérémonial, le rituel.

Premièrement, un restaurant est une clientèle. André Malraux, plus grand client de la restauration française de la deuxième partie du 20e siècle, va au restaurant tous les jours, chez Lasserre, Lucas Carton, au Grand Vefour. René Lasserre accueille Malraux. Il n'est pas question que les 15 ou 20 maîtres d'hôtel en queue-de-pie accueillent le ministre de la Culture : c'est le propriétaire qui l'accueille. M. Lasserre parle à toutes les tables, demande comment ça va, si ça leur plaît et il fait envoyer un plat de plus. La générosité dans la grande restauration est capitale. Ce geste est probablement inoubliable du point de vue des clients, qui voient qu'on les honore, et manifeste que la France est le pays de la civilisation de la table. Chez Maxim's, quand Maria Callas entre le soir après l'opéra, c'est Roger Viard, directeur du restaurant, membre du conseil, représentant des propriétaires, qui accueille. Il n'est pas question que le 1er ou 2e maître d'hôtel fasse les présentations de la salle ou conduise de grands personnages historiques. Ou encore quand Gorbatchev vient dîner chez Taillevent avec 15 personnes. C'est une nécessité absolue que M. Vrinat, propriétaire, s'occupe de lui. Quand on tend le menu, M. Vrinat traduit ou fait traduire par une traductrice qu'il a fait venir. Il s'occupe du service, il sert et représente la Maison. Cette

personnalisation du service est capitale dans la grande restauration. Dans les grands restaurants, le propriétaire est là. Mais il n'intervient pas dans la conversation : c'est un point extrêmement important. Quand Jacques Chirac allait à Taillevent, on ne l'interrompait jamais. On ne lui disait pas que sa sole était prête : on lui montrait. Le service est extrêmement délié, d'une grande politesse.

Quand le propriétaire meurt, le passage est très difficile. Cela a été le cas pour Lucas Carton, qui a eu 3 étoiles pendant très longtemps, qui maintenant n'en a plus (NDLR : le restaurant en a regagné une en 2016), parce que le propriétaire a changé. Le restaurant, ce sont des hommes. Qui est le patron ? Qui est l'âme du restaurant ? Au restaurant Laurent, pour accueillir le président de la Banque de France ou le secrétaire général de l'Elysée, il faut, non pas le propriétaire qui est absent, mais un directeur, M. Bourguignon, qui connaît tout le monde. Il connaît les gens, leurs manies à table et surtout les gens à côté de qui il ne faut pas les mettre. Tout ce cérémonial est en vigueur dans toutes les grandes tables françaises, essentiellement de Paris, en province, c'est autre chose.

Un autre exemple : à Monaco, Alain Ducasse a une importante clientèle russe au Louis XV. Ces Russes faisaient des tables de 6 ou 8 couverts et voulaient tous les plats sur la table en même temps. Les maîtres d'hôtel avaient une grande difficulté à leur dire : « Non, on va commencer par le foie gras, après, vous aurez le poisson, et après, vous aurez le reste ». Mais avec le temps, les Russes se sont habitués et on a observé une sorte d'éducation par le personnel extraordinaire. Tout ceci pour dire que la grande restauration est un lieu où il y a de la politesse, des égards, de la gentillesse, de la gourmandise, du plaisir et de l'évocation de qui on est et pour qui on est là.

**Pascal Ory** : Je ne sais pas si Théophile se reconnaît dans ces descriptions... Septime a un peu fait date, pour son style de salle, d'accueil et de service.

### Être cool, c'est du boulot

**Théophile Pourriat** : Les Lasserre, Laurent, Tour d'Argent, Taillevent ... on fait le même métier et en même temps, il est très différent. On avait la volonté de désacraliser un peu tout cela, à Paris. De dépoussiérer toutes ces adresses – même si nous les respectons beaucoup. On essaie de moderniser, d'avoir un cadre complètement dépouillé. Il n'y a pas de nappe chez nous, les tables sont en bois. Les serveurs sont en baskets. Tout ceci n'est pas du tout travaillé et marketing, mais on avait envie d'ouvrir quelque chose qui nous ressemblait plus, qui était plus dans l'époque. On avait une trentaine d'années et on voulait un endroit où nos copains pouvaient venir, abordable, accessible, détendu, moins théâtral peut-être, tout en gardant la qualité des produits et ce que Bertrand était déjà capable de faire dans l'assiette. Septime était le premier à prendre une étoile au Michelin sans nappe.

De manière très concrète, nous proposons « la carte blanche », menu dégustation en 6-7 étapes. Vous vous asseyez, nous nous occupons de vous de A à Z. Nous avons la chance d'avoir des gens hyper réceptifs en face et donc pouvoir leur proposer tout et n'importe quoi, à condition que ce soit bon évidemment. Mais, plus que d'imposer un menu, nous essayons d'arriver à du sur-mesure pour des clients. Le sur-mesure est ce qui fait tout. Pour avoir les prix que nous pratiquons, avec les produits les plus frais possible, nous aurions de la difficulté à proposer une carte. Ici, nous essayons vraiment de nous adapter aux interdits de chacun, aux allergies, aux envies. Nous essayons de cibler au plus près qui nous avons en face. Sont-ils du métier ? Sont-ce des amateurs de vin ? De quel pays viennent-ils ? Est-ce leur première fois ? Si oui, l'attente est énorme. Il y a toujours un dialogue différent, qui doit s'adapter à la personne, même si évidemment, le menu est prédéfini.

Les annonces des plats sont hyper simples – il n'y a que 3-4 ingrédients dans l'assiette, pas plus, pour être le plus lisible possible, pour avoir une transparence exemplaire. La cuisine est ouverte. Nous n'avons absolument rien à cacher. Il faut être très calé sur toutes les questions qu'on pourrait nous poser. Donc avant chaque début de service, c'est un briefing détaillé de chaque plat, des vins pour accompagner, de qui vient tel soir. Ces briefings sont très importants. Pour faire du cool et pour casser les codes, c'est autant, voire plus de travail. Quand des nouveaux arrivent, il y a une masse énorme d'informations à donner. Ils sont submergés.

**Pascal Ory** : J'entends quand même une part de continuité. La société qui allait chez Lasserre n'est peut-être pas celle qui se retrouve chez Septime, mais il y a tout de même des points communs. Pour arriver à la décontraction, mais aussi à l'attention au convive, cela suppose une énorme préparation, mais qui ne doit pas se montrer. Dans la restauration des générations d'avant, c'était un peu cela aussi.

**Théophile Pourriat** : La théâtralité à Septime est un peu mise de côté. Mais il y a une chorégraphie, on travaille sur le rythme, sur ce ballet qu'on essaie d'avoir le plus parfait possible. Nous essayons constamment de gommer le superflu. Cela demande une grande concentration et surtout de l'observation. Ce n'est pas prémédité, il faut s'adapter et c'est là l'enjeu de notre restaurant et c'est ce que nous essayons de montrer à tout notre personnel ; ce qu'ils ne peuvent pas apprendre en cours. Le service, c'est du sur-mesure.



**Extrait 1**  
Pour accéder  
à la vidéo,  
scannez  
ce code !



**Extrait 2**  
Pour accéder  
à la vidéo,  
scannez  
ce code !

# LE BON ACCUEIL : QUELLE PLACE POUR LE DIGITAL ?

*Le pré-accueil via Internet et le numérique sont autant de nouveaux services qui dessinent une forme d'Accueil 2.0. Qu'il s'agisse des portails de réservation en ligne depuis le bout du monde, des avis des internautes sur les réseaux sociaux, des guides gastronomiques on-line, des bons cadeaux, l'ensemble de ces offres numériques apportent un nouveau service d'accueil et de nouvelles sollicitations aux consommateurs*

## Modérateur

**Jean-Jacques Boutaud**, Professeur des sciences de l'information et de la communication, Université de Bourgogne

## Intervenants

**Rémi Ohayon**, Meilleur ouvrier de France – Internet & Multimédia, fondateur du Réseau d'agences épicuriennes, Paris

**Pascal Pediroda**, Chef de produit, Atos Worldline, Tours

**Samuel Vals**, Président, société Epicurium, Paris

**Jean-Jacques Boutaud** : La pratique du digital s'est complètement naturalisée. Nous venons d'éteindre nos iPhone pour ne pas vous déranger, mais nous vivons avec en permanence. Nous sommes ultra connectés. C'est entré dans les mœurs. C'est également un phénomène d'une très grande complexité, parce que ça modifie notre rapport au temps, aux autres, à l'information ...

## Le consommateur veut vivre une expérience

Il est impossible de travailler la notion de recevoir en faisant l'impasse sur cette dimension digitale et numérique, qui a complètement modifié la donne. Il y a une tension fondamentale, qui peut être plus ou moins vertueuse, entre :

– un consommateur, qui est dans l'attente d'un nombre de services de plus en plus important, avec un rapport temporel qui s'est modifié (tout doit être actualisé, fait dans le présent), dans une logique également expérientielle (avec une forme de théâtralisation de l'expérience vécue). Là où je mangeais un plat dans la fonctionnalité de mon rapport à la consommation alimentaire, il faut que ça devienne un moment, avec une épaisseur narrative.

– le marché, qui représente un certain nombre d'acteurs économiques qui se saisissent de ces attentes et vont en faire un usage. Les informations qui circulent ne font pas que passer : elles sont exploitées. Et ça va être une des données importantes de cet univers et de cette révolution digitale.

Donc, nous sommes dans l'imaginaire de la réception. Nous allons voir cet imaginaire se déployer avant, pendant et après l'expérience. Avant, quand je faisais une réservation de chambre, j'avais une attente simple : tomber sur une bonne qualité de chambre. Et point final à la fiction qui se montait. Aujourd'hui, si je réserve

une chambre, je me pose d'un point de vue réflexif comme malin, doué, capable d'utiliser l'information. Puis, quand j'arrive dans cette chambre, je vais prendre des photos, je vais scénariser l'expérience. Ensuite, je vais restituer cette expérience. D'une certaine manière, toute activité sociale devient une fiction, et le monde digital va évidemment servir cette cause.

Donc, il y a une donnée nouvelle : le renouvellement de cette réception sociale, qui est active. Goodenough disait : « La culture, c'est ce qu'il faut savoir pour appartenir ». Que faut-il savoir ? Il faut connaître les codes. Aujourd'hui, ces codes sont fondamentalement médiatiques ou médiatisés. Ce sont les éléments de langage, les supports, la familiarité avec les pictogrammes, les icônes... Sans ce monde digital, il y a tout un théâtre de signes qui s'opère. Il y a des ruptures intergénérationnelles : les jeunes baignent complètement dedans, connaissent ces codes, savent utiliser les supports, et même les multiplier.

## Les intermédiaires de la réservation

**Rémi Ohayon** : Je souhaitais partager avec vous une enquête consommateur que nous avons faite auprès de 2 000 personnes réservant par Internet en France. 86 % pensent qu'en passant leur réservation en ligne par un intermédiaire de la réservation, ils vont payer jusqu'à 30 % moins cher. Cela signifie que, vous et moi, quand nous pensons l'art de recevoir ou d'être accueilli dans le digital, nous préférons passer par booking, hotels.com, expedia, lafourchette, tripadvisor, etc. Quelques acteurs du global sont en train de tenir en laisse la profession. Vous imaginez l'énergie que chaque professionnel met dans son entreprise pour établir un lien direct avec le consommateur ? Et pourtant, nous tous, nous pensons qu'en passant

par des acteurs du global, nous avons des meilleurs services et un meilleur accueil que sur le site officiel de l'hôtelier et du restaurateur. Il y a un hold-up sur la réservation, sur la notoriété, sur l'élément essentiel d'un fonds de commerce : la clientèle.

Aujourd'hui, 90 % de l'identité d'un établissement, est recouverte par des intermédiaires. Certes, Booking a également une avance technologique sur n'importe quel autre acteur. Mais je voudrais rappeler que, ces 10 dernières années, sa notoriété s'est faite par l'achat, et le détournement, de la marque des hôtels et des restaurateurs. Ça s'appelle du brand-jacking. Quand l'hôtelier-restaurateur signe un contrat avec un portail de réservation, il l'autorise à acheter la marque de son établissement. Et il s'aperçoit finalement qu'il va y avoir des achats de mots-clés qui vont détourner le client de son établissement. Je ne suis pas en train de dire que c'est mal. Je dis qu'il faut absolument construire des alternatives qui créent de la valeur pour le consommateur, et qui rééquilibrent les canaux de distribution.

**Jean-Jacques Boutaud** : Nous sommes aussi dans un phénomène de classement permanent. Si vous tapez « bon restaurant à Tours », vous ne voyez pas de restaurant apparaître, mais les sites des généralistes, qui établissent des classements. C'est l'effacement de la vitrine elle-même. Aujourd'hui, ce n'est plus le lieu où je vais me rendre qui sert de vitrine, ce sont ces sites globalisants, qui me renvoient non seulement à un bouquet d'adresses, mais à des classements.

**Rémi Ohayon** : J'ai demandé à nos 2 000 consommateurs : « Pour réserver dans un hôtel, quels sont les critères qui orientent le plus votre décision d'achat ? ». Pour 70 %, le prix était décisif. Quand nous allons sur Internet, c'est que nous voulons payer moins cher. Inévitablement et intelligemment, les acteurs du global ont basé l'accueil en ligne sur la notion de prix. Tout est devenu prix chez eux. Vous voyez les petites annotations « meilleurs prix garantis », « meilleurs tarifs », « réservez moins cher », etc. Résultat : le consommateur part du principe que l'accueil en ligne passe par ces plates-formes de réservation.

## Le client en amène d'autres

Si pour 72 % des sondés, c'est le prix qui était décisif pour réserver dans un hôtel, sachez que le deuxième critère est l'avis des proches (56 %), puis les sites d'avis de consommateurs (48 %), et la recommandation des guides (42 %). Car ce fameux virage numérique a été complètement manqué par des guides connus, avec des marques internationales. En ce moment, ils rament, ils cherchent des solutions. Donc, ce qui compte pour le consommateur, c'est le prix, les avis des proches et les avis de consommateurs. TripAdvisor vient de racheter La Fourchette. C'est une décision très importante pour eux, et même très

intelligente. Ainsi, ils ont l'avis de consommateur et le logiciel de réservation de table. Ils sont en train de tout agréger entre « Où je trouve un restaurant? », « Comment je le réserve ? » et « Comment je partage mon expérience ? ».

Qu'est-ce qui est en train de se passer avec TripAdvisor ? Aujourd'hui, qu'avec leur fameux certificat d'excellence (NDLR : « Cette distinction honore les établissements qui ont obtenu d'excellents avis de voyageurs sur TripAdvisor de manière constante pendant l'année écoulée » selon tripadvisor.fr) les chefs et les hôteliers sont en train d'encenser la marque. Quand ils reçoivent l'e-mail avec la pancarte, ils mettent une photo sur Facebook : « Regardez la note que j'ai ». Tout un système de communication est en train de se mettre en place, y compris chez des chefs étoilés, toqués ou avec des notes correspondantes, qui mettent en avant ce système de notation (basé, quand même, sur quelque chose de louable, les avis de consommateurs). Si nous ne réagissons pas, dans 3, 4 ou 5 années, il n'y aura, comme pour le GAFA, plus que quelques acteurs de l'hôtellerie et la restauration.

Pour la restauration, ce qui influence le plus la réservation de table en ligne, ce sont les guides gastronomiques (37%), la presse (12%) et les réseaux sociaux (9%). Mais les 18-34 ont dit à 17 % : « Ce sont les réseaux sociaux ». Une bascule est en train de se faire vers des plates-formes d'échanges que nous connaissons tous : Facebook, Twitter, Instagram. Ils sont en train de coopter, ou en tout cas d'indiquer des endroits où je peux aller manger, et induisent une décision d'achat. L'art du recevoir c'est aussi partir du principe qu'un client qui fait une photo de plat, s'il la diffuse sur son réseau social Facebook, il n'est plus client, il est ambassadeur de la marque, du restaurant. En devenant ambassadeur, obligatoirement, il peut influencer des nouveaux consommateurs. Nous avons un transfert de l'art du recevoir qui fait que le message est donné par une tierce personne : son propre client.

## Le site Internet : un outil important

Enfin, nous avons posé la question : « Vous réservez avec Internet, quel service utilisez-vous ? » 10 % utilisent un distributeur de réservation en ligne (Open table, la Fourchette etc). 34 % utilisent à la fois distributeur et site officiel. Et à 56 %, ce qui est assez rassurant pour le coup, ils vont directement consulter le site Internet et ensuite réserver. De cette façon, ils ont le sentiment d'avoir accès à un meilleur service client. Ils pensent qu'ils peuvent plus facilement annuler ou modifier la réservation. Ils pensent que les offres sont mieux détaillées quand on se connecte sur les outils officiels des hôtels et des restaurants. L'art du recevoir a complètement évolué : dans le domaine de la restauration et de l'hôtellerie, il est complètement numérique.

Aujourd'hui, les consommateurs attendent de la considération. Si, vous poussez la porte d'une boutique et que vous avez Madame ou Monsieur qui vous fait un grand sourire puis qui vous dit « Bonjour », vous allez être plus enclin à acheter. Dans la restauration, ce n'est pas pareil : je pousse la porte du site officiel. S'il n'est pas compatible avec les téléphones portables, s'il n'est pas beau, s'il se télécharge mal ... l'accueil et l'art du recevoir numérique n'existent pas et la profession a du retard.

Dans le digital, il y a un art de l'attitude, dont nous manquons. Si je passe par une réservation numérique et que j'ai en instantané sur mon téléphone la confirmation de ma table, je suis un consommateur rassuré. Ce sont des gestes du quotidien qui font que ce point de contact, l'accueil, est parfait pour le client.

**Jean-Jacques Boutaud :** C'est ce que nous appelons une attente fonctionnelle, matérielle, qui est couplée avec des attentes immatérielles et non-fonctionnelles : le service, l'ambiance, l'atmosphère, la qualité d'ensemble.

**Rémi Ohayon :** Sans oublier la notion de parcours d'achat, entre avant, pendant et après l'expérience. Car, inévitablement, ensuite, ce consommateur veut évaluer. Il ne faut pas aller contre. Vous et moi, nous avons envie de donner notre avis, partager l'expérience et avoir la capacité de comparer. Dans l'art de recevoir, c'est ce que nous appelons l'empreinte digitale. Une entreprise, particulièrement dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration, en plus d'avoir une marque digitale, a une empreinte.

### Réinventer l'accueil dans le digital

Pendant l'expérience, 70 % des consommateurs privilégient Facebook, Twitter, Instagram. Ils disent : « Je suis là, voilà ce que je mange et je le partage avec mes proches et amis ». Après, à peu près 30 % prennent le temps d'aller sur des sites d'avis de consommateurs où ils vont dire : « J'ai bien mangé, j'ai mal mangé ». Il ne faut ainsi pas confondre la dimension de notoriété : les réseaux sociaux, et la dimension de réputation : les sites d'avis de consommateurs. Les comportements à avoir, d'accueil ou de réactivité, entre la réputation et la notoriété doivent être complémentaires mais surtout pas confondus.

Enfin, le client veut être fidélisé. Là, nous arrivons dans ce cercle vertueux entre avant, pendant et après. Un consommateur, aujourd'hui, souhaite être attendu, reconnu, avoir un service personnalisé, vivre une expérience, des émotions, être remercié et c'est cela qui permet de concevoir les clefs de l'art du recevoir digital. Dans cet état d'esprit, sachez que l'une des forces des hôteliers-restaurateurs, c'est qu'ils ont une marque. C'est un super pouvoir. Sauf que cette marque, il faut réussir à la ré-exposer auprès du consommateur,

et donc re-réfléchir toute cette notion d'accueillir en direct ses clients.

À l'école hôtelière, mes professeurs de marketing disaient : « Prix, produit, place, promotion, la règle des 4P et nous pouvons monter une entreprise ». 20 ans plus tard, il faut peut-être raisonner différemment et se dire : « Aujourd'hui, est-ce que ce n'est pas la règle des 4D : le deal, le direct, le data, le digital ? » Je distribue, j'assure la promotion de la distribution directe, je fabrique de la data pour fidéliser mes clients et je n'utilise que de la plate-forme digitale. Je la complète avec la règle des 4E : émotion, expérience, exclusivité et engagement. C'est ce que recherchent les nouveaux consommateurs. Le digital, c'est combiner la règle des 4E et des 4D et c'est créer des alternatives basées sur l'innovation pour reconquérir l'art du recevoir au cœur du digital.

**Jean-Jacques Boutaud :** Avec le digital, il y a une problématique particulière : les acteurs du marché digital peuvent traiter en direct avec le consommateur. Le rôle du restaurateur et de l'hôtelier devient secondaire, puisque le jeu se crée d'abord entre les informations qui circulent sur Internet et le consommateur ; ce dernier devenant un nouveau média, prescripteur. Donc "capter" ce consommateur est un enjeu stratégique pour les acteurs du marché digital.

### Étudier les arbitrages du client

Rémi a fait une analyse des éléments discrets (NDLR : distincts, séparés) de la perception. C'est un travail qu'il faut faire, mais il faut savoir qu'aujourd'hui il y a une hybridation de tous les facteurs de choix : prix, attentes particulières de services, nombre d'étoiles .... Quand vous interrogez une personne, c'est complexe pour elle de dire ce qui est dominant. Comme le consommateur est devenu média, il doit composer avec tous les niveaux d'information, qui circulent dans sa tête : ce que lui ont dit ses amis, les médias, les guides ... C'est ce qu'on appelle la circulation médiatique, qui n'est pas une circulation neutre. Car il y a des acteurs qui prennent davantage la parole. Là, la question qui se pose aussi est celle de la légitimité. Michelin, dans la source écrite, avait en quelque sorte une préséance. Maintenant, Michelin va étendre son rayon d'action avec le numérique, mais il entre dans un domaine fortement concurrentiel. Il faudra voir si la marque Michelin peut y garder sa légitimité.

Le consommateur est donc dans cet arbitrage complexe de tous les phénomènes qu'il pense maîtriser, mais dont il est aussi le sujet. Il faut que nous intégrions cela, même si nous essayons de ressortir et de hiérarchiser les éléments.

**Rémi Ohayon :** Sur le Michelin : le site Internet fait à peu près 2 millions de connexions par mois, ce qui est quand même très qualitatif ...

Le Guide Michelin continuera à exister pour une raison très simple : il est globalisé dans une marque qui s'appelle Michelin. Quand vous avez une marque, que vous êtes fabricant de quelque chose et que vous avez imaginé tout un système de distinction porté par des valeurs de l'excellence – ici, les chefs gastronomiques – c'est de la publicité gratuite. Michelin continuera à financer le guide, parce que le consommateur fait un parallèle entre la qualité du pneu et la qualité de la restauration portée par des ambassadeurs d'excellence. Aujourd'hui, Michelin a pris une très belle avancée dans les applications : la leur est très réussie et très pratique. En revanche, le site Internet est encore faible : à côté de l'avis de l'inspecteur, l'avis du consommateur manque un peu pour éclairer le grand public.

**Samuel Vals :** Il y a un phénomène latent, mais qui devient de plus en plus prégnant : l'émergence des smartphones. Dans les magasins, nous voyons de plus en plus de gens qui vérifient et comparent les prix avec leur téléphone. Nous assistons à ce phénomène dans tous les domaines, y compris quand il s'agit d'aller au restaurant. Les personnes vont vers beaucoup plus d'immédiateté. On retarde l'acte de décision puisqu'on va pouvoir se décider en consultant des avis, même dans la rue, et éventuellement se détourner d'un restaurant parce que quelqu'un dans le groupe a vu des avis sur un autre restaurant qui paraît beaucoup mieux. Pour les restaurateurs, cette dimension est une contrainte supplémentaire.

Et l'utilisateur va devoir se focaliser sur des éléments clefs. Il va essayer de trouver une information qualitative qui va pouvoir, finalement, le décider et confirmer les choix qu'il aura faits auparavant. Dans notre projet, que nous pourrions bientôt concrétiser en lançant l'application, nous avons essayé de qualifier l'information et éviter d'avoir énormément de commentaires, qui, finalement, apportent peu d'informations – ce qui se retrouve sur les sites d'avis de consommateurs. Le point essentiel, qu'il nous paraît important de remettre au centre du débat, est le savoir-faire du restaurateur et son plat. Donc le séquençage des informations que l'on a fait tourne autour du plat : lister les ingrédients, mettre en avant la photo du plat ... Derrière cette volonté de rendre un service aux utilisateurs, nous avons aussi voulu que le restaurateur puisse en tirer des enseignements concrets. L'essentiel de son travail se passe derrière ses fourneaux, donc il n'a pas forcément le temps de devenir un expert en marketing. Notre volonté est de lui offrir des tableaux de bord précis pour qu'il sache quelle expérience le mangeur, son hôte, a pu vivre dans son restaurant.

### Développer de nouveaux outils et services

**Rémi Ohayon :** Qu'est-ce qui est intéressant dans le projet d'Epicurium ? Tout à l'heure, je disais que

quelques acteurs du global sont en train de tenir en laisse la profession en disant : « Ce n'est que le prix, ne vous inquiétez pas, prix et avis de consommateurs. Que le chef fasse une cuisine de terroir, bourgeoise, gastronomique, etc., on s'en moque. Faites-nous confiance, parce qu'il n'y a plus que nous qui existons ». La profession ne se rend pas compte que, d'abord, elle a raté son premier virage numérique, qui était la construction de sites et de systèmes de réservation. Et elle est en train de rater le deuxième virage numérique : les consommateurs se sont connectés au social média et sont en train d'agréger des tas de contenus pour décider du restaurant dans lequel ils veulent aller. Malheureusement, aucune interface n'existe et la profession ne réagit toujours pas. L'accueil, et l'art du recevoir, est en train de lui échapper de plus en plus.

**Jean-Jacques Boutaud :** Samuel, il y a une attente d'information sur le plat, mais est-ce que la fonctionnalité de cette application est de dire au consommateur : « Nous te donnons une information de nature à t'informer sur la qualité de ce plat. » ? Ou allez-vous aussi sur des modalités qui appartiendraient davantage, puisque nous sommes sur le mode expérientiel, au faire rêver : « Vous allez vivre une expérience unique avec une pièce de bœuf savoureuse » ?

**Samuel Vals :** Nous n'ambitionnons pas d'embrasser la globalité de l'expérience de l'utilisateur. Tous ces médias sont complémentaires. Le restaurateur doit comprendre qu'il a plusieurs médias à sa disposition. Le fait d'être présent sur une application comme la nôtre ne le dispense pas d'avoir un site Internet sur lequel il va pouvoir travailler sa marque. Nous souhaitons plutôt pouvoir comparer des plats et des restaurants avec des critères objectifs. Nous y apportons un soupçon d'intelligence artificielle, pour essayer de mieux comprendre le goût de l'utilisateur et l'accompagner dans l'énorme quantité de plats et de restaurants à sa disposition, grâce à un traitement qualitatif et pas quantitatif. Sur TripAdvisor, vous allez estimer que la moyenne des notes donnée est justifiée parce que vous allez avoir 3 000 avis. Tout est mis en avant par rapport à de la quantité et pas du tout par rapport à de la qualité. Notre ambition est de partir du côté qualitatif des jugements et de l'expérience retirée.

### Cas d'école : le vin

**Rémi Ohayon :** Les applications servent aussi l'art de recevoir au cœur de la table. Quand vous allez dans un restaurant gastronomique, on vous apporte la carte des vins : une espèce de grimoire de 4 kg. On se fait une scoliose pour le porter et le poser sur la table. Au moment où vous ouvrez le livre, vous ne voyez plus personne à la table tellement le livre est gros. Et, en règle générale, il est truffé de ratures, parce qu'il n'y a plus ce millésime, plus ce vigneron, etc. Est-ce ça l'art de recevoir ? Si le digital était pensé au sein de la profession, à travers ces fameuses applications, il

permettrait de se dire qu'une tablette, un iPad, ne va pas remplacer le papier, mais apportera des services supplémentaires. Si vous allez dans un restaurant gastronomique pour fêter un anniversaire, ce type d'outils peut aller chercher à travers toute la carte les vins disponibles dans un millésime particulier. Nous créons de la valeur. Là, l'art de recevoir peut s'imaginer différemment parce que nous faisons entrer du numérique dans les casseroles. C'est ce qui manque aujourd'hui au cœur de la profession.

**Jean-Jacques Boutaud :** J'en ai parlé avec des restaurateurs de Dijon, qui utilisent un iPad pour avoir une information sur leurs vins. Je leur disais que cela pourrait être intéressant d'avoir également des descripteurs sensoriels et un discours expert... Mais qu'il y a tout un discours à inventer via le digital qui concerne le discours de l'amateur et pas le discours de l'expert. Nous pourrions mettre en scène le vin. Mais ça va être chronophage. Si, à table, vous êtes sur votre iPad et que vous commencez à regarder l'histoire de tel château, vous n'êtes plus disponible pour la table. Donc, là encore, il y a un équilibre à trouver.

**Pascal Pediroda :** Pour rebondir sur le vin, une passion personnelle, j'ai posé des questions à un de mes clients sur une application mobile et finalement, les gens, ce qu'ils veulent, c'est se dire : « Je suis au resto, j'ai un vin qui m'est servi et que je n'aurais pas connu. J'ai envie d'en acheter, maintenant, parce que j'ai envie de reproduire cette expérience. ». Avant tout, c'est cet acte de consommation immédiate que le digital va permettre. Il y a aussi le vigneron qui a envie de savoir qui a eu ce coup de cœur, et qu'il pourrait livrer en direct. Des places de marché vont arriver très vite pour mettre en relation ce vigneron, qui a envie de mieux connaître les moments où il a été là, avec le consommateur.

### L'expérience commence bien avant et finit bien après

Je trouve un peu réducteur que l'on dise que le global cherche le prix. En fait, les acteurs du digital – Google, Facebook, Twitter, Netflix, Airbnb, Uber, etc – sont avant tout complètement centrés sur le client. Donc, oui, un des premiers critères pour attirer, c'est le prix. Mais avant tout, ces gens ont compris que l'expérience, ce n'est pas le moment où j'ai la fourchette dans mon plat ou quand j'ouvre la porte ; mais qu'elle commence bien plus tôt et finit bien plus tard. Nous parlons toujours, dans le digital, d'expérience utilisateur : c'est mélanger le digital avec l'expérience physique pour créer un parcours. Aujourd'hui, les stratégies des entreprises doivent repenser complètement cette expérience utilisateur. Nous appelons ça la transformation digitale et nous le voyons dans tous les secteurs...

**Jean-Jacques Boutaud :** Transformation qui peut être aussi transfiguration. D'un stade à l'autre, il peut y avoir contentement ou déception. Les chercheurs distinguent

souvent 4 étapes. La préfiguration de l'expérience : vous êtes chez vous et vous vous projetez. Ensuite, il y a le phénomène de configuration : vous arrivez sur les lieux et vous vous demandez si l'expérience que vous commencez à vivre est conforme à ce que vous aviez prévu. Ensuite, la figuration : vous êtes sur place et vous allez ressentir, avoir des impressions, des émotions. La dernière séquence est celle de la restitution et de la reconfiguration de l'expérience. Nous travaillons beaucoup autour du radical figuration puisque l'idée est de donner une forme à l'expérience. Cette forme est souvent programmée par ce qui circule dans les médias et, aujourd'hui, beaucoup moins construite par des questions érudites et des savoirs que par des images et des signes. Et il y a tellement d'informations qui circulent, qu'il y en a beaucoup qui sont bidons.

### Faux avis : on fait quoi ?

**Pascal Pediroda :** Toute cette transformation digitale est basée sur une donnée : l'envie d'avoir une bonne information. France 2 a fait un test avec TripAdvisor. Ils ont inventé un restaurant, qu'ils ont ranké (NDR : de l'anglais to rank, classer) eux-mêmes : en 2 semaines, ils sont devenus 108ème à Paris. Personne n'a validé. Après, ils ont poussé le bouchon : ils ont envoyé à TripAdvisor un commentaire comme quoi ils n'avaient pas vu le resto et ils demandaient validation. Silence. Il y a des chiffres officiels en France, de la DGCCRF, qui disent que 45 % des avis sont faux. Des normes comme l'AFNOR se mettent en place. Des sites comme Pages Jaunes et autres viennent pour montrer qu'eux suivent une charte d'éthique.

**Rémi Ohayon :** Aujourd'hui, 30 ou 40 % des avis sur les sites de consommateurs sont faux. Il y a un débat étonnant dans la gastronomie, de chefs qui refusent que le consommateur diffuse la photo qu'il a prise de son plat. D'un côté, la profession est contre les sites d'avis de consommateurs, parce que 30 % sont faux, donc nuisent à sa réputation. Et d'un autre côté, quand le vrai client est dans le restaurant, vit l'expérience, puis veut la partager ; on lui interdit. Alors que justement, la photo, Instagram, Facebook, Twitter, sont des leviers numériques pour reconquérir le consommateur en direct.

**Pascal Pediroda :** Quelqu'un qui est allé au resto doit avoir le droit de donner son avis. Ce que nous voulons, c'est écrémer au maximum, et ne pas avoir à faire de la médiation pour rendre tout cela crédible. Du moment où vous avez payé dans un restaurant, nous avons une preuve que vous y êtes allés, et ça vous le droit de commenter sur un site. Ce genre de parades est en train d'arriver et ça va encore amener du nouveau.

### La data : une mine d'or

Comment capter le client de façon passive ? Comme ils sont customer centric – centrés clients – toute la stratégie

des acteurs du digital est basée sur la connaissance client. Ils vont donc récupérer des données (analyses, data analytics ou big data) et en extraire des profils utilisateurs de plus en plus précis. Quand vous achetez sur Amazon, ils sont déjà en capacité, avec vos habitudes de consommation, de vous amener des produits qui sont pertinents. Dans la restauration, nous allons avoir des recommandations de plus en plus profilées et une nouvelle économie va se baser là-dessus.

McDonald's France a mis en place des applications mobiles et des kiosques pour faciliter l'acte d'achat et faire passer le moins de temps possible à l'accueil. Ils ont fait plein d'enquêtes pour voir que c'était leur défaut : le client voulait aller plus vite. Leur problème c'était qu'ils ne nous connaissaient pas, n'avaient pas de CRM, de base de données clients. Or, à partir d'une application, donc d'un compte, et d'une transaction de paiement, on commence à avoir des données. Toute la stratégie digitale est de repenser l'acte d'achat et son parcours pour amener les gens dans mon resto. Donc comment je vais récupérer de la donnée et mieux connaître mes clients ?

**Samuel Vals :** Je suis aussi très partisan d'échanger des données. Cela permet au professionnel, qui n'a pas les moyens d'un McDonald's, de pouvoir être un acteur concret dans cet univers digital. Parce que s'il ne l'est pas, sa marge opérationnelle sera pompée par d'autres acteurs qui deviendront indispensables à sa propre activité.

**Pascal Pediroda :** TripAdvisor ayant plein de données, ils commencent à profiler, ils tentent des trucs comme l'award du meilleur restaurant du monde. Parce qu'ils ont ces données, ils sont capables de faire des analyses pour peut-être savoir quelque chose que les autres ne savent pas. Et nous pourrions nous améliorer à leur vitesse uniquement si nous en savons autant qu'eux.

**Rémi Ohayon :** Je ne voudrais pas laisser le sentiment que seuls les acteurs du global vont s'en sortir. Il faut réinventer les points de contact que nous avons avec notre consommateur, pour y insérer notre propre marque.

Le CRM peut y servir, ce logiciel dans lequel on insère la fiche d'un client avec son profil, pour l'associer à un groupe de clients, et pouvoir analyser les habitudes d'achat de cette clientèle particulière. Concrètement, quand nous allons faire un e-mailing, nous n'allons pas envoyer le même message aux 10 000 personnes de notre base de données. Pour la clientèle famille, ce sera ce message-là, pour la clientèle affaire qui vient plutôt de Belgique, ce sera ce message-là, etc. Aujourd'hui, le CRM sert à entrer dans une relation très forte, car pour cela, il faut que je sache qui est le client.

### Ce que le data peut faire

Dans la notion de l'art de recevoir, nous partons du

principe qu'il doit y avoir une relation physique. Mais avant ça, des tas de choses se passent chez le consommateur. L'accueil doit être réfléchi dans des parcours d'achat qui, eux, deviennent numériques. C'est là où la profession doit réagir. Aujourd'hui, un petit hôtel restaurant doit avoir un CRM. Quand je vais dans un établissement, souvent le chef me dit : « Mais ma femme connaît tous les clients ». Formidable, je trouve ça fantastique. Mais, nous avons peut-être envie de savoir si ce client-là ne préfère pas le Bordeaux au Bourgogne. Et que le sommelier puisse lui dire : « Cher Monsieur, la semaine dernière, vous avez pris un Meursault, je vous propose aujourd'hui de découvrir une autre région ». C'est là où l'art de recevoir prend du sens, dès lors que nous venons le codifier avec du numérique. L'information numérique commence à être utile au sein de l'établissement lorsqu'elle se transforme sous un système de big data. Et à partir de cet état d'esprit, nous pouvons inventer des nouveaux codes d'accueil et faire évoluer la profession. Ces technologies sont tout à fait disponibles, sans avoir besoin d'être un acteur global. Aujourd'hui, le NFC (NDR : Near Field Communication ou communication en champ proche) arrive : la tablette qui me sert au vin pourra aussi me permettre de voir qui est en train d'arriver, et lier tout ça. Donc il y a vraiment une réinvention du système d'information dans la restauration.

**Jean-Jacques Boutaud :** De grands fournisseurs de données se sont approprié le marché, mais il y a aujourd'hui une réappropriation du côté du consommateur, et du côté du restaurateur lui-même. Le restaurateur pourrait se réapproprier pour une part l'information sur ce qu'il fait, et passer à une dimension plus incarnée. Nous pouvons imaginer qu'il utilise son restaurant pour réunir des communautés d'amateurs de vins ou de plats ... Il n'y a plus de contradiction entre un univers digital, certes événementialisé, mais désincarné, et la capacité du consommateur à revenir à l'expérience directe. Nous avons l'impression que l'expérience digitale est si sophistiquée que le consommateur est dépossédé de sa propre expérience et ne la vit qu'à travers des écrans. Nous avons envie de lui dire : « Réapproprie-toi l'expérience ! Tu as vu un certain nombre de choses, mais sois attentif au goût, redécouvre un vin, redécouvre un légume ! ».

**Pascal Pediroda :** Pour répondre sur cette notion de réappropriation, ce qui est important, c'est aussi la notion d'écosystème. Seul, on ne s'en sort pas par rapport au global. Mais, si nous savons qu'une personne a aimé telle expérience, nous pouvons raisonner en réseau, et diffuser cette info pour, ensemble, être plus forts.

Donc il faut réfléchir à l'appartenance de la personne à des communautés. L'important, dans le digital, ce n'est pas tant d'avoir le nom ou l'e-mail, mais d'amasser un maximum d'informations sur la personne pour accéder à ses écosystèmes, et réfléchir à la manière de les attirer. À un moment donné, nous avons réussi à attirer ce Monsieur dans le restaurant. Ce n'est peut-être pas

pour rien. On peut, via les datas, comprendre pourquoi, pour essayer de répliquer et, finalement, de générer du succès vers des communautés sensibles à nos valeurs.

## Conclusion

**Jean-Jacques Boutaud :** En amorce de conclusion, nous pourrions dire qu'il faut concilier les plates-formes dites transactionnelles avec une forme d'éthique relationnelle qui respecte le consommateur, les acteurs, le travail. Nous ne sommes plus dans une tension contradictoire absolue entre les différents univers.

**Samuel Vals :** Le digital est une énorme opportunité. Il permet d'amplifier le bouche-à-oreille, de compenser éventuellement des mauvais emplacements. Ce qui est très important, pour ne pas être mâchés par les énormes machines virtuelles que nous avons listées, c'est de travailler sur l'authenticité, sur ce qui va faire votre différence, puis de la véhiculer à travers les bons vecteurs, de manière à ne pas être assimilé à des catégories de restaurant qui n'ont rien à avoir avec vous. Après, une fois que le client est venu, c'est vous qui faites le métier et allez faire en sorte qu'il revienne et soit votre ambassadeur à travers cet univers du digital.

**Pascal Peridora :** Vraiment, pour moi, le digital est

une révolution. Il ne faut pas s'opposer, mais l'intégrer. Le digital est une opportunité, pour améliorer votre capacité à personnaliser la relation client, donc créer de la fidélité et répondre au besoin de reconnaissance.

**Rémi Ohayon :** Je pars aussi du principe que, quand on est un entrepreneur, à un moment ou à un autre, on transmet son entreprise. Quand nous vendons un fonds de commerce, nous vendons une marque et une clientèle. Et plus vous aurez eu la capacité de rentrer de la donnée sur vos clients, plus, au moment où vous allez transmettre votre entreprise, elle va avoir de la valeur. Parce que la donnée a été imaginée par vous au sein de votre entreprise et pas absorbée par les acteurs du global.

En conclusion, il y a eu un bouleversement dans le numérique, et des gens sont allés plus vite que d'autres. Évidemment que les marques qui sont allées très vite ont surpris les chaînes hôtelières, les guides gastronomiques, et les associations, qui permettaient de gagner des clients. Je pars du principe qu'il ne faut pas se battre contre eux. Il faut utiliser les clients qu'ils peuvent apporter. En revanche, il faut pouvoir maîtriser ces canaux, pour qu'ils n'aient pas une position dominante. C'est la raison pour laquelle il faut imaginer des alternatives, ensemble. Puisque tout seul, nous allons plus vite, mais ensemble, nous allons plus loin. ●

# LE CHEF CUISINIER DOIT-IL ÊTRE PRÉSENT EN SALLE ?

*En s'appuyant sur des exemples d'établissements qui font cuisine ouverte, qui proposent la vente au comptoir, qui font visiter les cuisines comme un lieu touristique, ou qui profitent de la présence quotidienne du chef aux tables des clients, on se demandera qui du chef ou du personnel de salle incarne l'image finale du restaurant, si le chef est un médiateur entre salle et cuisine ou s'il y a absence de médiation ?*

## Modérateur

**Franck Pinay-Rabaroust,** Rédacteur en chef du site d'informations *Atabula*, Paris

## Intervenants

**Gil Galasso,** Meilleur Ouvrier de France - Maître d'hôtel du service et des arts de la table, *Lycée Biarritz Atlantique*

**Christophe Hay,** Restaurateur, *La Maison d'à Côté*, Montlivault

**Jacquelin Pujole,** Restaurateur, *La cuisine de Georges*, Tours

**Franck Pinay-Rabaroust :** Pour vous, ce n'est pas impossible que le personnel de la salle soit capable de parler du plat de la même façon qu'un chef ? Que celui qui ne l'a pas fait puisse en parler avec le même ressenti, le même amour ?

**Jacquelin Pujole :** Il n'y a aucune impossibilité. Dans la vie, on dit toujours : « Il y a des intellectuels et il y a des manuels ». Non, il n'y a que des intellectuels. Parce qu'un manuel ne sera bon que s'il est intelligent. Donc à partir du moment où on a un minimum d'intelligence, de respect du client et de sens relationnel, on peut absolument tout faire.

**Christophe Hay :** Dans mon restaurant, le métier de salle n'est pas aboli. Les personnes que j'ai en salle s'occupent du dressage de table, du débarrassage ... Je vais être très pointu sur la méthode dont on amène le pain à table, dont on va poser les couverts, sur le service du vin. Concrètement, les personnes qui sont en salle ont encore plus le temps de s'appliquer sur leurs gestes. On n'a pas oublié ces métiers de la salle qui sont très, très importants aussi et qui contribuent à ce que notre client soit heureux et passe un bon moment. La seule différence, c'est que ce sont des cuisiniers qui amènent les plats. Aujourd'hui, nos clients sont de plus en plus pointus au niveau cuisine. Ils aiment bien bidouiller un petit peu à la maison. Quand on leur parle de basse température, ils savent ce que ça veut dire. Quand un cuisinier emmène un plat, il va être capable d'échanger sur un mode de préparation, sur une cuisson, sur la façon de faire un jus. Et aujourd'hui, ce sont des questions que l'on a tous les jours et à chaque service.

## Le cuisinier ne connaît pas l'art du service

**Gil Galasso :** Le serveur doit mettre en avant les assiettes

du cuisinier, c'est une évidence. Mais c'est dommage de réduire le contact client à l'assiette du cuisinier. Lorsque le cuisinier va présenter son assiette au client, c'est une très bonne chose, il le fait certainement très bien, mais c'est réducteur par rapport à l'émotion que l'on peut susciter chez un client qui n'a, à mon avis, pas grand-chose à voir avec la cuisine. La salle est un vrai métier – comme la pâtisserie, la sommellerie, le bar. Le travail que je fais avec mes élèves n'est pas un travail de mise en valeur de la cuisine. C'est un travail basé sur l'émotion du lieu.

Ainsi, le premier exercice que l'on fait ne parle pas de cuisine. Le but y est de placer le client, et non pas l'assiette, au centre de la prestation. (Car le client peut rentrer dans le restaurant pour d'autres raisons que la cuisine.) Nos jeunes élèves reçoivent un cube, dont chaque face correspond aux vues que peut avoir le client en étant assis. Souvent, le chef cuisinier a une vision assez précise de son restaurant, mais il ne se rend pas compte que le client va avoir une vision directe, pendant 2 heures, de ce qui se passe en face de lui. Par exemple, chez nous, il y a les montagnes basques. Mon jeune va être capable d'avoir une conversation sur cette montagne. Il va pouvoir apporter une émotion liée au mystère de cette montagne que le client a en face de lui pendant 2 heures. De plus, j'aimerais montrer que mon métier de serveur est basé sur une gestuelle qui est de l'ordre artistique ; alors que la gestuelle du cuisinier est plutôt d'ordre technique. Donc les gestes que nous allons faire vont être des gestes différents de ceux des cuisiniers en salle. Si j'arrive à faire accepter cette idée, j'aurai réussi à apporter une pierre à l'édifice des métiers de la salle.

Enfin, Arnaud Faye, chef à Chantilly, me disait l'autre jour : « J'ai besoin des gestes de la salle. Ils permettent de faire moins de gestes en cuisine, parce que la salle va venir en complément du geste du cuisinier. »

**Christophe Hay :** Moi, j'ai eu une formation hôtelière



**Extrait 1**  
Pour accéder  
à la vidéo,  
scannez  
ce code !



**Extrait 2**  
Pour accéder  
à la vidéo,  
scannez  
ce code !

complète, aussi bien en salle qu'en cuisine. Mais aujourd'hui, dans les lycées hôteliers, il faut obligatoirement choisir : si on a envie d'être cuisinier, on n'apprend plus les gestes de la salle ; et si on a envie d'être en salle, on n'apprend plus les gestes de la cuisine. Ce qui est quand même super dommage puisqu'on est formé avant tout dans un métier qui est la restauration. Mais j'ai eu cette formation, et j'ai donc cette approche au niveau du client, que j'ai envie de transmettre.

**Franck Pinay-Rabaroust :** Oui, il y a eu un changement dans la formation et il n'y a plus ce qu'on appelait la valence, c'est-à-dire que ceux qui travaillaient en cuisine avaient forcément une formation en salle et inversement. Ce qui permettait aux futurs cuisiniers de comprendre ce qui se passe de l'autre côté des murs, et inversement.

**David Royer :** Et c'est un peu dommage. Personnellement, ces études m'ont permis de penser que, justement, il nous était possible de servir les clients. Et notre formation nous a donné la possibilité de le faire. Là où je suis maintenant, on essaie d'inverser les postes pour que chacun comprenne les métiers des autres.

### Découper or not découper ?

**Franck Pinay-Rabaroust :** Il y a aussi quelques débats sur les découpes en salle, défendues par Gil. Peut-être que vous, chefs, vous maîtrisez la technique, mais peut-être moins le fait de l'exécuter devant les clients – ce qui finalement est un autre métier ? Est-ce une problématique que vous vous posez ou est-ce que, à notre époque, elle n'existe plus ?

**Christophe Hay :** Concrètement, on a un retour à toutes ces techniques de salle, qu'on avait vu un peu disparaître avec l'arrivée du dressage à l'assiette. C'est super important, mais ces techniques demandent beaucoup de personnel et dans des petites entreprises, c'est compliqué. Après, pour moi, il n'y a pas de barrière entre la salle et la cuisine : on arrive à avoir une alchimie entre nous et créer quelque chose qui est tourné vers le client avant tout.

**Gil Galasso :** Il y a un problème de recrutement dans les métiers de la salle. On ne recrute pas suffisamment de serveurs en bac pro service, par rapport au bac pro cuisinier. Il faut redonner de la fierté au métier de la salle. La découpe, des gestes très anciens, peut justement rendre la fierté. En fait, le service de l'assiette, ne date que des années 70 : c'est très court dans l'Histoire de la gastronomie. Alors que le geste de service, la découpe, a 2 000 ans. On va tuer une profession complète sur une mode qui n'a que 40 ans. À force, on est de moins en moins à savoir réaliser ces gestes, on ne les transmet plus dans les écoles hôtelières.

### Client zappeur

**Jacquelin Pujole :** Je suis pour la cohabitation. Nos clientèles d'aujourd'hui ont des comportements d'achat de plus en plus pointus et sophistiqués. À chaque moment de leur vie ou de leur journée va correspondre une attente au niveau de la restauration. Un même client pourra aussi bien attendre un service un petit peu sophistiqué, une découpe au guéridon, tel jour, parce qu'il voudra fêter quelque chose, et à d'autres moments, il cherchera quelque chose de beaucoup plus simple et peut-être même une cuisine pas forcément très bonne.

Il y a 50 ans, on était capable de faire 100 km le dimanche pour aller déjeuner dans des bouis-bouis infâmes. Les chaises étaient tellement grasses et sales qu'elles collaient aux pantalons, mais on faisait un super gueuleton... Aujourd'hui, on a basculé sur un comportement en restauration complètement différent. Le client attend un mix produit beaucoup plus important, c'est un tabouret avec au moins cinq pieds : la cuisine, le cadre, le prix, le rapport qualité-prix, l'ambiance, sans élément prédominant. Il y a 50 ans, c'était beaucoup plus simple, c'était le service qu'on allait chercher... Tout cela est en train d'évoluer, mais tout peut très bien cohabiter.

**Franck Pinay-Rabaroust :** C'est effectivement une nouvelle tendance de consommation : le client zappe. On peut être dans un palace le lundi, dans une brasserie le mardi, un fast-food le mercredi.

Mais est-ce que le grand service, à la découpe et autres, n'est pas limité à la haute gastronomie, c'est-à-dire avec des grandes brigades en salle et en cuisine ? Gil, penses-tu que ce grand service va se réduire à un certain secteur de restauration ?

### Le retour de la découpe ?

**Gil Galasso :** Je ne suis pas d'accord. Il y a des découpes très rapides, qui vont mettre en avant le service en salle, et rendre la fierté à l'équipe de salle, sans obligatoirement prendre 25 min au guéridon – ce qui me semble absolument incompatible avec la gastronomie actuelle. Par exemple, je demande à mes élèves d'interpréter une planche de découpe du XVIIe. Il faut le faire rapidement, puisque l'idée est de servir chaud, donc je propose à mes élèves de la faire en moins de 2 min. À partir de 2 min, on considère que c'est trop long.

Et même si l'on va par exemple à Courte Paille ou Buffalo Grill, on pourrait avoir un service correct d'une côte de bœuf. Sauf qu'elle est massacrée par le serveur. On doit pouvoir arriver à former du personnel de salle, quel que soit le niveau de restauration. Dans la bistronomie, il peut y avoir des gestes de salle qui vont apporter quelque chose, sans faire obligatoirement de la haute gastronomie. Je le mesure tous les jours.

On a très peu de possibilités, nous les serveurs, de pouvoir montrer au chef cuisinier que l'on va apporter de

la valeur ajoutée, donc il ne faut pas se rater. À chaque fois que l'on a une opportunité de pouvoir montrer quelque chose, il faut le faire bien. Dans ce cas, on gagnera la reconnaissance des chefs et leur confiance. Tout va passer par les chefs. D'ailleurs, c'est déjà des cas. Certains grands chefs sont en train de refaire le pari de la salle. Joël Robuchon, à Bordeaux, a placé la découpe au centre de son repas.

### Réinventer un geste millénaire

**Franck Pinay-Rabaroust :** Il y a aussi la découpe à la volée, que tu aimes bien, et que tu pousses tes élèves à reproduire.

**Gil Galasso :** Et ma fille en a marre de manger un poulet à la volée toutes les semaines depuis six mois ! En fait, cela consiste à maintenir une volaille en l'air et à faire tomber tous les morceaux. Ce matin, un historien nous expliquait que cela servait aussi à éloigner les risques d'empoisonnement, en maintenant les volailles assez loin. La professeure de philosophie qui me suit m'a dit un jour que le mot « sacré » vient de la découpe des viandes. C'est donc un métier très ancien. Mais il y a toujours eu, dans l'Histoire des arts, une querelle entre les Anciens et les Modernes. Et donc une difficulté à créer. Les cuisiniers ont su s'en défaire, depuis longtemps : leur créativité n'est jamais contestée, au contraire. Pour nous, en salle, c'est beaucoup plus difficile, parce qu'on est attaché à des traditions et c'est très compliqué d'amener des gestes nouveaux sans être critiqué.

Je suis tombé sur une gravure qui montre la manière de tenir un couteau en 1677 et je me suis rendu compte que le placement des doigts rappelle des ouvrages de danse classique de l'époque. Donc, j'essaie de travailler avec une professeure de danse pour qu'elle m'apprenne à travailler plus élégamment que ce que j'ai appris en lycée hôtelier, où il n'y avait pas de réflexion sur la prise du couteau ou sur la découpe en elle-même. Je travaille également avec trois magiciens, qui ont une gestuelle particulière, et des gens de théâtre. Une fois que j'arrive à maîtriser le geste, je le donne à mes élèves. Mes jeunes de 15-16 ans m'impressionnent quand ils s'accaparent des gestes. Les élèves d'aujourd'hui ne sont pas plus nuls que les élèves des années 80. Ils arrivent à comprendre ce que l'on fait, des fois mieux que moi. Ils ont des gestes que je suis incapable de faire, et surtout, ils aiment la matière que j'enseigne. Ils comprennent la philosophie du geste en salle et ils essaient de l'appliquer.

Il faut garder les gestes anciens de l'école hôtelière et essayer de les adapter au marché actuel.

**Franck Pinay-Rabaroust :** Justement, comment peut-on adapter, dans des restaurants comme ceux de Christophe, David ou Jacquelin, ces gestes qui ne prennent de l'ampleur que par une théâtralité un brin excessive ? Aujourd'hui, il y a plus d'un client qui en serait très intimidé. Et c'est justement ce que l'on a reproché pendant longtemps aux grands restaurants :

qu'on y soit intimidé.

**Gil Galasso :** Je comprends parfaitement et je pense qu'effectivement, cela peut paraître « trop ». Mais il se passe des choses incroyables, au lycée hôtelier : quand mes jeunes font ce genre de gestes, des clients se lèvent et viennent filmer avec leur téléphone portable.

### Créer une ambiance et une proximité

**Christophe Hay :** Attention, les clients qui vont au lycée hôtelier y vont aussi pour voir des techniques. Les clients qui viennent dans notre restaurant, ne viennent pas que pour voir une gestuelle, mais aussi pour l'ambiance.

**Gil Galasso :** Si la découpe en salle est mon sujet de thèse, ce n'est qu'une toute petite partie du service en salle. La communication est la partie la plus importante du service en salle. On a des manières de servir, de mettre en valeur les plats, dans lesquels on va essayer de s'adapter à l'âge des clients, à leur typologie. C'est la base du métier. Nous essayons de créer une émotion qui va bien au-delà du geste.

**David Royer :** Ce genre de service ne peut pas se faire partout. Là où nous étions, en Finlande, nous ne pouvions pas le faire. Où je suis maintenant, il y a un service en salle, mais je vais toujours en salle pour amener des assiettes, etc... L'un n'empêche pas l'autre. Mais quand on a fait notre restaurant, on voulait être proche des clients, qu'ils viennent nous voir, qu'il y ait une certaine atmosphère. Si on avait eu ce genre de choses, cela aurait effrayé pas mal de gens.

**Jacquelin Pujole :** Dans mon cas, c'était particulier. J'avais 25 ventres qui criaient famine dans la salle : c'était plutôt à la hussarde qu'à la danseuse. On m'avait surnommé « l'homme fait tout ». Il fallait que ce soit efficace avant tout. Donc ce n'est absolument pas recopié dans un concept comme le mien. Franck Pinay-Rabaroust : Il y a un aspect architectural qui rend la situation encore plus confuse : aujourd'hui, la salle est dans la cuisine. Il y avait déjà les cuisines ouvertes, et maintenant les tables d'hôte... Ce qui questionne la question du service, puisqu'il se fait dans les cuisines.

**Christophe Hay :** Aujourd'hui, quand on va dans les maisons qui ont 2 voire 3 étoiles, c'est avant tout pour passer un bon moment, pour sortir la tête de tout ce qui nous entoure. Quand j'ai démarré mon restaurant, j'avais envie d'un cocon, que les gens se sentent dans un autre monde. Il y a des chefs d'entreprise qui viennent chez nous et repartent en nous disant : « On a vraiment oublié tout ce qu'il y avait autour de nous durant ce moment passé chez vous ». C'est exceptionnel : cela veut dire qu'on a su répondre à leur attente, et c'est top. Aujourd'hui, on va évoluer vers un autre projet où je vais carrément avoir mon fourneau dans la salle, et tout va tourner autour. Je n'invente rien, mais j'ai vraiment envie de créer une ambiance, un endroit où on se sente bien et

où on soit proche de nos clients. Ce n'est pas parce que je vais mettre mon piano dans la salle, qu'à côté de cela, il n'y aura plus l'accueil du client, ou les gestes de mise en place de la table.

### Médiatisation des chefs et discrétion de la salle

**Franck Pinay-Rabaroust** : Aujourd'hui et depuis 40-50 ans, le chef est devenu la star absolue des cuisines. Aujourd'hui, vous, maîtres d'hôtel, vous cherchez à exister dans ce nouvel équilibre médiatico-professionnel. Mais vous n'avez pas réussi à structurer votre profession. Contrairement aux chefs, qui ont créé des associations, des structures, par lesquelles ils se font entendre. Finalement, le service en salle souffre d'un déficit, médiatique, mais également d'organisation professionnelle.

**Gil Galasso** : Tu as tout à fait raison. J'ai été élevé dans l'humilité du service en salle, dans la discrétion. Le service doit se faire oublier. Pour moi, c'est difficile d'être ici, par exemple, de parler à toute une assistance, parce ma nature est d'être en retrait.

Je suis obligé de me faire violence pour me mettre en avant et aller chercher des éléments qui pourraient séduire le chef de cuisine. Petit à petit, cela marche, des chefs de cuisine commencent à s'intéresser sérieusement. Hermance Caro m'a fait venir en me disant : « Il faut que quelque chose se passe en salle. ». Elle me demande de réaliser une recette en salle et je lui ai proposé de nous baser sur l'émotion. En arrivant, j'ai l'impression d'être dans Cigalon (un vieux film de Pagnol). Je lui dis : « Il faudrait faire quelque chose lié aux petits oiseaux, braconnés et amenés au chef, découpés sur une pierre avec un Opinel ». On a ainsi créé une recette qui met en avant les métiers de la salle, mais différemment, pour que la découpe corresponde à l'image de son restaurant. Et cela a fonctionné. Aujourd'hui, le service de salle doit évoluer.

Je suis également persuadé que les maîtres d'hôtel n'ont pas assez écrit, par rapport à tous les livres de cuisine qui existent. Nous devons nous y mettre, pour rattraper tout ce qui a été perdu. On commence à peine à avoir un embryon d'université : il faut qu'on s'oblige à écrire et qu'on aille au charbon. Ainsi, il faut absolument recueillir les témoignages des anciens maîtres d'hôtel, ceux qui ont connu le service en salle à la fin de la Seconde Guerre mondiale. Si notre génération ne fait pas ce travail, d'aller rechercher la mémoire de ceux qui ont effectivement fait les choses, tout un pan de la gastronomie sera perdu.

**Denis Courtiade** : (directeur du restaurant Alain Ducasse au *Plaza Athénée*) : Il y a des écrits des maîtres d'hôtel. On écrit, mais après on se heurte aux maisons d'édition. On arrive avec notre projet, avec beaucoup de passion, d'envie et de choses à raconter, mais il n'y a pas forcément de photos ou de technique : ce sont

des partages d'expérience, etc. Cela n'intéresse pas forcément les maisons d'édition et donc, on amoncelle les écrits sans les publier.

**Franck Pinay-Rabaroust** : Une question sur la structuration de votre profession : il n'y a aucune association, aucun syndicat qui regroupe tout le monde ?

**Gil Galasso** : Il y a l'association de Denis Courtiade « Au service ». Il y a la coupe Georges Baptiste, qui est un concours de salle. Il existe une organisation chez les sommeliers, et il y a eu un concours mondial de maîtres d'hôtel, mais effectivement, on n'a pas une institution mondiale, nationale et régionale. Nous devons arriver à créer tous les niveaux pour que la profession soit organisée. C'est difficile, parce que l'on a plusieurs courants.

Et, à mon avis, les chefs cuisiniers doivent lâcher la bride et donner réellement la place à la salle. Pour l'instant, il y a une starisation des chefs de cuisine. J'ai parlé avec un journaliste qui voulait créer une sorte de Top chef des maîtres d'hôtel. Il m'a dit : « La télé, c'est comme un cocotier ». Là, on est sur le cocotier de la cuisine, donc on fait Master chef, Top chef, le Meilleur pâtissier, etc. Quand on a fini, il reste encore des noix de coco : on va créer L'amour est dans le pré des cuisiniers. Cela en devient insupportable.

**Franck Pinay-Rabaroust** : Effectivement, la médiatisation contraint les maîtres d'hôtel à exister autrement et pose un problème d'équilibre dans les équipes. Rémi Ohayon m'expliquait que Bernard Loiseau ne sortait pas pendant le service, pour ne pas perturber le service. Sinon, ce n'était plus le plat, ou une autre personne, qui était la star, mais lui. Aujourd'hui, ce n'est plus forcément le cas, mais la médiatisation bouscule les codes et l'équilibre du restaurant.

**Christophe Hay** : On a aussi besoin de cette médiatisation. Aujourd'hui, si on n'a pas cette médiatisation, et encore plus avec l'économie actuelle, on fait notre petit truc dans notre coin et un jour ou l'autre, on ferme boutique parce qu'on n'a pas su se mettre en avant.

### Problèmes de recrutement

**Franck Pinay-Rabaroust** : C'est difficile de remplir les écoles pour les métiers de salle ? Sont-ils en extinction ?

**Christophe Hay** : À l'ouverture du restaurant, je suis arrivé avec mes cuisiniers et je me suis dit : « Au niveau de la salle, pas de souci, j'ai un lycée hôtelier à côté, il va y avoir du personnel sur place ». Après 3-4 mois, j'ai dit : « Ce n'est pas possible, il faut que j'aille chercher des jeunes que je connais. » Parce que je n'avais aucune candidature, pour un restaurant qui, quand même, venait d'ouvrir, qui avait une dynamique. C'est compliqué de trouver des personnes en salle, surtout que j'avais envie d'avoir des gens qui aient cette formation. Le cuisinier est en salle, mais j'ai quand même envie d'avoir

un service pointu. Oui, les clients viennent pour un chef, mais ils viennent aussi pour une ambiance, et elle passe par chaque personne. Chaque personne a sa place et chaque personne est importante.

**David Royer** : À la campagne, c'est pire. Nous sommes à 20 km de Poitiers et 20 km de Limoges. Personne ne veut venir.

**Franck Pinay-Rabaroust** : Finalement, cela pousse les chefs à repenser l'architecture du restaurant. Akrame Benlallal, chef 2 étoiles à Paris, dit qu'il a encore envie de réduire le nombre de ses couverts pour réduire son personnel, parce qu'il n'en peut plus d'avoir des problèmes de personnel. Le déficit qu'on est train d'évoquer provoque l'évolution même du restaurant.

**Gil Galasso** : Effectivement, en école hôtelière, on a beaucoup plus de demandes pour la cuisine que pour la salle. Les jeunes ne sont pas motivés par les métiers de la salle. Alors, je ne cherche pas à leur apprendre le service en salle, pas à 15 ans. Ma mission va être de leur faire aimer les métiers de la salle.

L'autre stratagème que j'utilise, c'est leur montrer que les métiers de la salle, c'est l'apprentissage de la vie : l'élégance, la manière de s'habiller, la communication vont être des éléments qui vont les aider dans leur vie d'homme. Personnellement, les métiers de la salle m'ont élevé. Je viens de la campagne toulousaine et c'est grâce aux métiers de la salle que j'ai pu avoir un niveau social, rencontrer ma compagne, etc.

**Gérard Cagna** (ancien chef deux étoiles, reporter et écrivain) : Les grands groupes, comme les Costes, les gens qui ont des restaurants à thème, ont compris qu'il fallait engager des Bac +1 ou +2, décidés, pas formatés, très ouverts, avec une facilité d'élocution, une culture générale. Le vivier, pour la salle, c'est ces jeunes de 22-24 ans qui décident, après une carrière dans la banque ou dans l'audit, d'aller vers la cuisine pour vivre une expérience physique et intellectuelle ; ou dans la salle pour une expérience de communication et de commercialisation. Eux, ils ont 6 mois de formation et ils enclenchent.

Ceci étant, il ne faut pas diaboliser les chefs qui ont longtemps été dans le fond de la cuisine. Maintenant, ils sont un peu sur le devant, mais peut-être que dans 2 ans, ils seront de nouveau au fond. Aujourd'hui, chaque restaurant est unique, sauf les chaînes, les restaurants à thèmes. Pourquoi fait-on aujourd'hui des plats signatures à photographier ? Parce que les chefs veulent être uniques. Ce n'est plus la reproduction et le formatage des années 1960 à 1970 : le plat est devenu unique, chaque restaurant est unique, tout le monde est unique. Donc on peut difficilement, aujourd'hui, intégrer un certain nombre de choses dans un restaurant, parce que chacun pense qu'il détient une forme de vérité. Partant de là, c'est très compliqué pour la salle. Mais il faut quand même se remettre dans le contexte. Aujourd'hui, on est sur une fracture et les jeunes chefs ont besoin de vibrer différemment.

### Les compliments des clients : motivants ... et frustrants

**Christophe Hay** : On parle de reconversion professionnelle : aujourd'hui, quelqu'un en reconversion va évoluer à une allure... Un de mes chefs de partie a fait l'EDHEC. Après ses études, il s'est dit qu'il voulait faire de la cuisine. Aujourd'hui, il est pointu, il va chercher des techniques, des nouvelles préparations. Il a soif et il a envie. On n'a pas toujours cette envie avec les personnes de salle ou de cuisine. Le but, surtout, est de bien s'épauler et d'aller chercher les bonnes personnes au bon moment. Ce n'est pas toujours facile de les trouver, et il faut aussi les impliquer. Impliquer un commis de cuisine, ce n'est pas toujours facile, parce qu'il est aux pluches : toute la journée, il se tape des épinards à équeuter. Chez moi, un commis est également capable d'aller au contact des clients. C'est énorme, parce que quand son client lui a dit, « C'est super ce que tu viens de me faire », le gamin a la banane et envie de progresser. C'est la même chose pour ma commis de salle, mon sommelier, pour tout le monde. En fait, chacun a son retour client direct, que ce soit positif ou négatif.

**Jacquelin Pujole** : Je vais vous expliquer pourquoi ces satanés cuisiniers ont débarqué en salle. Il y a une trentaine d'années, à mes débuts, une cuisine de restaurant était absolument somptueuse. Il y avait généralement la poubelle au milieu, parce qu'on s'en servait beaucoup, et il y avait aussi la plonge. En fait, tout se passait dans la cuisine, de l'épluchage jusqu'aux détritiques qui partaient à la poubelle. Les cuisiniers avaient un feedback de la salle absolument exceptionnel : le retour de l'assiette vide. Les normes d'hygiène ont évolué et on a mis la plonge dans un coin et la poubelle dans un autre. Les cuisiniers balancent des assiettes qu'ils ne voient jamais revenir – sauf propre et passée à 95° dans la plonge. Donc ces gens ont été frustrés. Il leur fallait prendre la température de la salle et à mon avis, c'est l'une des raisons pour lesquelles les cuisiniers ont débarqué en salle.

En sens inverse, quand j'ai monté un restaurant, je me suis bien entendu occupé de la salle, puisque j'étais incapable de faire la cuisine à ce moment-là. Et j'en suis arrivé à travailler tout seul, cuisine et service, parce que j'étais terriblement frustré. Les gens me disaient « Qu'est-ce qu'on a bien mangé ! » (c'est quand même l'essentiel, les gens viennent au restaurant pour manger) et je recevais tous les lauriers en me disant que je n'y étais pour rien. C'est pour cela que j'ai voulu partir en cuisine et gérer le processus complètement. C'est moi qui l'ai fait et c'est moi qui sers. Donc si jamais il y a un compliment, tant mieux c'est pour moi, et si jamais



**Extrait 1**  
Pour accéder à la vidéo, scannez ce code !



**Extrait 2**  
Pour accéder à la vidéo, scannez ce code !



**Denis Courtiade** : Il ne faut pas opposer l'école et l'entreprise, en fin de compte. Les étudiants apprennent les bases dans les écoles hôtelières, ce qui est normal : nous sommes obligés de passer par là pour connaître le métier. Mais il faut, dès ce moment-là, que les professionnels viennent à la rencontre des élèves, comme à l'Institut Paul Bocuse, pour faire des partages d'expérience, pour donner du sens à ce qu'ils apprennent au quotidien et pour les projeter dans ce que pourrait être une carrière réussie.

### Former par l'exemple

**Michel Tanguy** : J'imagine que la formation inclut aussi les stages. Vous accueillez, au Plaza ?

Denis Courtiade : Tout à fait. Parce qu'il n'y a pas une unique technique, un seul savoir. Le jeune, l'apprenant, va prendre le meilleur et se former du mélange de toutes les personnes qui sont dans son environnement. A un moment donné, quand il aura suffisamment de maturité, il va rajouter sa personnalité et il sera lancé. Mais au début, on apprend par ses pairs, pour peu qu'ils aient envie de transmettre, et que le jeune réussisse. Parce que des fois, nous avons peur de celui qui est en dessous.

**Michel Tanguy** : Comment faites-vous pour guider les jeunes apprentis qui arrivent chez vous ?

Serge Schaal : Il s'agit surtout de lui apprendre à ne pas avoir peur de la salle, parce que c'est lorsqu'il est lâché dans un grand restaurant que le jeune en stage est le plus terrifié. Donc, il faut essayer de lui apprendre à avoir la notion de cet espace, marcher dans cette salle, s'approcher du client. C'est ce que j'essaie de transmettre tout de suite, de se sentir à l'aise dans cet espace-là.

### Encadrer avec douceur

**Denis Courtiade** : L'attitude du collaborateur est quelquefois plus importante que ses gestes. L'enchantement du client passe avant tout par l'enchantement du collaborateur. Donc je traite mes collaborateurs comme des clients. Je ne travaille que sur leurs qualités et je vais extraire ce que j'appelle la beauté intérieure de la personne. Après, ce n'est pas simple ... Par exemple, j'en ai un, avec sept tables, il va être parfait ; et un autre, si je lui mets plus que quatre tables, ça va être compliqué. C'est à moi de les faire travailler les uns avec les autres. Quand ils sont en salle, avec le travail que nous leur demandons de faire, ils ont les clefs et ils s'épanouissent. En termes d'encadrement, c'est plus complexe, mais ça apporte beaucoup plus de résultats.

**Céline Alcade** : Je suis tout à fait d'accord. Il faut travailler avec la matière : les individus. C'est ce qui permet de sortir d'un standard de service. J'ai travaillé avec des étudiants qui étaient arrogants ou extrêmement timides. Je me disais : « Lui ne va jamais s'engouffrer dans le rapport avec le client ». Et finalement, en se regardant les uns et les autres, en travaillant sur leur conscience

de l'image qu'ils renvoient, sur celle qu'ils veulent renvoyer, sur les qualités qu'ils veulent travailler, etc ... ils arrivaient chacun à trouver une personnalité de service intéressante, plus ou moins en phase avec certains types de clients. Ils arrivaient à prendre le service non plus comme une suite de contingences à assurer, mais comme un plaisir. Ils relevaient le défi d'entrer en contact avec un client, de mettre en avant la cuisine du chef et les connaissances qu'ils en ont.

**Michel Tanguy** : Est-ce qu'un professionnel de salle doit être un bon acteur ? Est-ce que nous pouvons parler de la salle comme d'une scène ?

**Denis Courtiade** : Il est l'âme du restaurant, donc oui, il est acteur. Il doit surtout le prendre en considération, et non pas le subir.

Arrivés à nos âges, le mot acteur a un autre sens : nous maîtrisons les techniques, nous sommes en osmose avec nous-même, le restaurant marche bien, tout va bien. Là, nous pouvons nous en amuser un peu en jouant un personnage, en développant son humour, en sortant un peu du cadre. Ça peut créer une bonne ambiance, entre les collaborateurs et avec les clients. Avec un petit peu d'humour, nous pouvons créer tout de suite un lien. Ce rôle d'acteur, à ce moment-là, oui, prend son sens.

**Michel Tanguy** : En matière de scénarisation, le Plaza n'a-t-il pas imposé dans quelque chose d'assez novateur ?

### Réinventer les codes par le détail

**Denis Courtiade** : Il y a 2 ans, Alain Ducasse nous a demandé de nous réinventer et de repartir à zéro. J'ai décidé, avec mon équipe, de dire oui à tout, de façon à pouvoir récupérer la main le plus rapidement possible. Il ne fallait pas résister : là on devait se réinventer quoi qu'il en soit. Donc nous arrivons, il n'y a pas de nappe sur les tables, j'ai dit : « Waouh ! » ... Mais est-ce qu'il y a des découpages ? Oui. Est-ce que c'est découper une volaille à la volée ; ou est-ce juste un coup de couteau ? Est-ce que c'est râper la truffe ? Est-ce que c'est de piler le poivre devant le client avec deux mortiers en marbre ? ; etc. Nous avons réinventé des gestes, nous nous sommes réapproprié la salle, nous racontons une nouvelle histoire. Les gestes de salle peuvent être très simples, mais ils sont essentiels pour que l'homme de salle ait une action, qu'il s'approprie le scénario qu'a réfléchi le chef.

**Michel Tanguy** : Comment le client qui vient chez vous perçoit-il tout cela ?

**Denis Courtiade** : Dans notre thématique « Naturalité », l'idée est d'avoir une démarche contemporaine. Le client s'installe à table, et là nous avons décidé de lui apporter sa serviette, parce que s'il la trouve sur la table, elle est anonyme et elle a peut-être pris la poussière. (La serviette est un élément important parce qu'on va

l'avoir sur les genoux, on va s'essuyer le visage avec.) Après, nous avons toute une mise en scène, où nous apportons une boisson végétale, avec un glaçon qui a été fait spécifiquement pour nous, rond et très gros. Puis, nous venons disposer des galettes de céréales sur la table. Nous avons cassé les codes, nous sommes un peu dans la provocation : par exemple, quand c'est la saison, nous venons faire une sardine grillée. Donc les clients, d'un 3 étoiles, sont surpris. Le maître d'hôtel n'est pas seulement ambassadeur pour la cuisine, il est aussi un guide. Si nous ne donnons pas les clés de notre restaurant à nos clients, ils peuvent être perdus.

Ainsi, nous imposons la veste parce qu'elle crée une uniformité, une fois le client assis – et les gens qui se sont bien habillés parce qu'ils sont dans un beau lieu et ont envie de faire la fête, peuvent être embêtés si leur voisin est en pull de ski. Bien sûr, nous avons des commentaires, mais il y a tout un travail d'accompagnement. En général, c'est moi qui fais la démarche auprès du client, et ensuite je vérifie si ça se passe bien, si je dois faire preuve de générosité, etc. Je sais que ça peut créer des tensions, des frustrations.

### Un beau métier

**Céline Alcade** : En écoutant Monsieur Courtiade, j'avais envie de faire ressortir la magie que c'est d'être au contact de la salle. Cette adrénaline très forte, malgré les difficultés, la longueur du service, le rythme, la pression de la cuisine, la pression de la salle. Il faudrait peut-être mettre en avant, dans la formation des jeunes, ce côté « adrénaline », ce défi de contenter des personnes tous les jours différentes. Car, même si nous préparons leur arrivée, nous ne savons pas exactement comment ils vont réagir. Accompagner un client, grâce à notre sensibilité à ce qu'ils sont, c'est très fort pour la revalorisation de ce métier, qui est très complexe et qui très plaisant quand on s'y investit pleinement.

Je pensais aussi à la peur d'être en salle, dont vous parliez tout à l'heure, et au thème de l'hospitalité que nous avons évoqué hier. En fait, il y a deux façons de neutraliser la dangerosité d'un étranger. Soit on se dit : « Qu'est-ce qu'il veut ? » et on s'en méfie. Soit on met en avant ses atouts, ce qu'on connaît du restaurant, pour le conquérir. Et j'ai plaisir à cette conquête. Je vais mettre en avant cette joie de le recevoir, ce plaisir de le servir, et je suis ainsi presque en position de force, parce que je lui donne des clés, que j'ai envie de les partager avec lui.

**Denis Courtiade** : Être fier de ce que nous faisons, c'est très simple. L'être humain n'est pas naturellement hospitalier. Donc, c'est un travail que nous devons nous imposer, que nous devons nous programmer dans l'ADN, nous dire : « J'ai un travail d'hospitalité, d'accueil ».

### Problèmes de recrutement

**Serge Schaal** : Là, nous avons donné une vision un petit peu idéale du métier. Chez moi, en Alsace, je vois que le mot service est plus difficile à employer en France

que de l'autre côté du Rhin. En Allemagne, c'est moins dévalorisant d'être au service de l'autre, d'essayer de faire plaisir à l'autre. Pour réussir à recruter du personnel de salle, nous devons redonner des lettres de noblesse au service. Être au service de quelqu'un n'est pas quelque chose de dégradant.

**Michel Tanguy** : Nous pouvons parler, Denis, de l'association que vous avez créée pour valoriser les métiers de salle ?

**Denis Courtiade** : Il y a 3 ans, j'ai dit à Alain Ducasse : « Chef, vous qui avez toute puissance, aidez-moi, parce que je ne reçois plus de CV. ». Il me répond : « Que fais-tu pour ton métier ? » Il avait raison. Avec Eric Rousseau, Frédéric Kaiser, Olivier Novelli, nous nous sommes dit que nous devions faire quelque chose et avons créé l'association Ô Service des talents de demain. Nous ne voulions pas nous mettre en avant, mais inverser la courbe et porter la bonne parole. Le meilleur endroit pour le faire, c'est dans les écoles hôtelières, pour impacter le plus grand nombre possible de jeunes, en faisant juste des partages d'expérience.

Et moi, si j'ai 16 ans et que je veux être grand cuisinier, je regarde Paul Bocuse, il est blanc-bleu-rouge, il est grand, il est beau, je vois Alain Ducasse, Joël Robuchon ... Je sais à quoi ça va correspondre. Je vais comprendre les efforts. Mais si je veux être un grand directeur de restaurant, je ne sais pas ce que ça veut dire, je ne peux prendre personne en référence.

**Michel Tanguy** : Serge Schaal, est-ce que votre proximité avec l'Allemagne fait que des jeunes viennent chez vous ?

**Serge Schaal** : Aujourd'hui, nous sommes à la même enseigne que le reste de la France. C'est de plus en plus difficile à recruter du personnel de salle, a contrario des cuisiniers. C'est bien de mettre en avant le chef, ça permet d'avoir effectivement de la notoriété, mais à côté de cela, il faut vraiment défendre tous les autres métiers.

**Denis Courtiade** : Souvent, nous manquons de très belles choses, des participations à des événements, et les gens nous disent : « On n'y avait pas pensé ». Souvent, nous passons à côté de choses parce que nous sommes peut-être moins charismatiques, plus discrets, moins sur les médias, etc.. Quand je vais à l'étranger et que je dis : « Je suis maître d'hôtel français. », ils me disent : « C'est génial ». En France, nous ne savons plus ce que cela veut dire.

**Michel Tanguy** : Céline, est-ce que les étudiants ont envie de faire ce métier, est-ce qu'ils sont fiers de s'engager ?

### Un restaurant, c'est une équipe

**Céline Alcade** : Ce qui était compliqué pour moi,

c'est que j'avais affaire à des futurs managers. Je me demandais pourquoi nous les faisons passer par une formation relativement longue, pour les initier à ce métier de service dont ils vont peut-être se désintéresser. Puis, je me suis rendu compte que c'est peut-être ça la clé. Si eux, managers, sont sensibilisés à ce que nous pouvons faire au contact de la clientèle, ils pourront le valoriser. Nous avons aussi beaucoup travaillé avec les cuisines. Parce que le chef parle différemment de sa carte. Il a son regard culinaire, un regard sensuel par rapport aux mets, alors que le maître d'hôtel va peut-être vouloir être plus fidèle, ne pas se tromper sur la technique du chef (qui peut être demandée par le client). C'est peut-être la clé, de mettre en valeur les capacités des uns et des autres et montrer que c'est en travaillant ensemble que nous arrivons à un beau service.

**Denis Courtiade :** Dans le restaurant idéal, le chef de cuisine considère son maître d'hôtel comme son premier client. De temps en temps, j'ai la chance de goûter des plats avant qu'ils soient mis à la carte, et je fais des commentaires légers. Les cuisiniers regardent comment je mange et ça les inspire : « Tiens, il a oublié de manger la garniture, parce qu'elle était à droite et pas à gauche. » A 2 h du matin, quand je finis, je prends mon BlackBerry et je dis : « Chef, si le client veut un homard, il faut qu'il y ait plus de fumet de homard, que ce soit plus marqué ». C'est génial parce qu'en fin de compte, la recette évolue grâce au collectif. On se l'approprie. Mais si le cuisinier est un expert dans son métier, l'homme de salle également. Que le cuisinier vienne en salle, qu'il donne des conseils sur la prise de commandes, c'est parfait. Mais nous, nous avons une technique. Nous savons ce que le client a mangé la dernière fois, à quoi il est allergique, etc.

## La salle dicte le tempo

**Serge Schaal :** Et les cuisiniers, même s'ils voient leur client, ne peuvent pas percevoir, au cours du service, si c'est un client qui va vouloir rester deux heures ou s'il veut une soirée beaucoup plus longue. A ce moment-là, nous avons ce rôle capital de rythmer, de donner le tempo aux cuisines. C'est pour cela qu'on doit avoir une relation qui soit en harmonie avec les cuisines, sans guéguerre salle/cuisine, comme cela peut exister dans ce métier. Nous travaillons pour le même objectif.

**Denis Courtiade :** Il faut qu'il y ait quelqu'un dans le restaurant, avec les clients, qui ait une position d'arbitre de tennis : à la fois sur le court et en hauteur. C'est lui qui baisse la musique, qui met l'air conditionné, qui dit au chef : « Chef, il faut accélérer parce qu'ils arrivent tous en même temps. Chef, ralentit, parce qu'ils n'arrêtent pas de se lever pour aller fumer une cigarette ». Il faut accepter que le Monsieur Loyal soit en salle et pas en cuisine, parce que le rythme est dicté par les clients.

**Céline Alcade :** Un point sur lequel nous n'avons pas assez insisté, c'est la solidarité nécessaire dans l'équipe

de service. Nous n'avons pas tous, tout le temps, la même capacité à être présents et efficaces. L'équipe de service est comme un organisme, où certains ont le recul, d'autres ont une plus grande connaissance sur certains produits, ou vont se régaler dans le contact. Donc chacun a son rang, mais ça n'empêche pas d'en sortir quand on voit quelqu'un en difficulté, pour être efficaces et garder le plaisir du service.

**Serge Schaal :** Tout à fait, nous sentons tout de suite quand une personne est en difficulté et à ce moment-là, nous venons en force pour l'aider. Si nous voulons donner du bonheur aux gens, il faut déjà que les gens avec qui nous travaillons soient heureux. Ce n'est pas dit en l'air : c'est très important qu'ils soient bien en tant que personnes avant de servir les autres.

## L'uniforme et l'individu

**Michel Tanguy :** Nous n'avons pas parlé de la tenue. Est-elle importante ?

**Denis Courtiade :** J'en avais un peu assez qu'on dise : « Tu laisses ta vie privée au vestiaire. Tu mets ton uniforme et tu deviens l'homme de service que je souhaite que tu sois ». Cette phrase ne me convenait pas. Donc l'an dernier, nous avons fait un travail, avec Corinne Hacquemant, sur cette thématique. Nous avons compris que les jeunes avaient vraiment envie d'être différents – d'où les tatouages, les piercings, etc. Nous leur expliquons que l'habit est un filtre. Il permet de rentrer dans une espèce d'uniformité, qui a des avantages : à 16 ou 18 ans, tu parais 20 ans ou 25 ans, et tu fais partie d'un collectif. L'uniforme n'efface pas qui tu es, mais tu es obligé de passer par ce filtre, qui t'accompagne plutôt qu'il ne te change.

**Céline Alcade :** L'uniforme, c'est le costume que nous prenons, comme une équipe de foot qui porte le même maillot mais dont nous ne confondons pas les joueurs, car ils ne jouent pas de la même manière. Si nous arrivons en jean et en baskets, et que nous nous grattons partout, nous envoyons un autre message que si, dans les mêmes jeans et baskets, nous nous tenons droit et nous montrons une certaine assurance.

**Michel Tanguy :** Bien sûr, votre volonté première à tous est d'être irréprochable, quelle que soit la tenue.

**Denis Courtiade :** Bien sûr, car le chef de salle est à l'image de son restaurant. Ou plutôt : l'image du restaurant est à son image... Il doit être juste parfait, il n'y a rien qui doit dépasser et c'est une discipline drastique, que nous devons nous imposer pour pouvoir l'imposer aux autres et pour être en harmonie avec les clients et le restaurant.

**Michel Tanguy :** Céline Alcade, pouvons-nous exprimer notre personnalité pour rencontrer le client ou devons-nous rester un peu en retrait ?

**Céline Alcade :** Cela va dépendre de ce que le directeur de salle veut pour son restaurant. Cela peut être une neutralité, une uniformité, des personnes de service ; ou mettre en avant la personnalité de chacun. Je pense par exemple à quelque chose qui est très difficile à manœuvrer auprès des clients : l'humour. J'ai vu des clients qui avaient beaucoup d'humour et avaient envie de répondre. Donc, est-ce qu'on permet à son serveur de répondre à cet humour, en sachant qu'il y a des écueils ? Il faut vraiment bien maîtriser ce rapport au client dans l'humour, mais s'il y parvient, le client va être ravi.

## Le chef, un roi-soleil qui éclipse les autres ?

**Michel Tanguy :** Est-ce que nous pouvons nous interroger sur le rôle du service demain ? Par exemple avec ces chefs qui sortent en salle pour apporter les plats...

**Denis Courtiade :** Ça se scénarise. Dans les restaurants, nous voyons que ça marche si ça a été pensé. Ce n'est pas fait pour embêter la salle. C'est fait parce que le chef, le propriétaire, a décidé que l'histoire qu'il avait envie de raconter se passait ainsi.

**Serge Schaal :** J'ai vu récemment cette situation chez Laurent Petit à Annecy. La manière dont il se déplace en salle ne perturbe absolument pas le service. Et il a une manière différente d'expliquer son univers aux clients : là, ça apporte un plus au service de salle et ça peut être intéressant.

**Michel Tanguy :** À *La Fourchette des Ducs*, vous accueillez les clients avec Nicolas ...

**Serge Schaal :** Il est important que le chef soit visible, surtout quand nous parlons d'un grand chef, puisque beaucoup de clients sont heureux de savoir qu'il est dans sa maison. En revanche, après, l'entrée en salle est plus problématique. Le chef capte tellement d'aura qu'automatiquement, les personnes de salle – dont l'une des qualités est l'humilité – vont se mettre en retrait. Ne pas leur permettre d'utiliser leur savoir-faire et leur savoir-être est problématique. Donc, après avoir accueilli, nous laissons totalement le service de salle effectuer le travail.

**Céline Alcade :** Effectivement, je ne pense pas qu'un chef qui vienne en salle soit anti-éthique. Cela me dérange si, quand il arrive, tout le reste est éclipsé. En tant que cliente, un maître d'hôtel qui fait vivre le restaurant, qui accompagne mes plats d'un mot intéressant, va beaucoup plus m'intéresser que le chef qui arrive. Mais le chef, lui, aura un rôle d'amphitryon, va créer une ambiance, une osmose entre des convives très différents, qui d'une certaine manière mangent tous ensemble, puisque l'ambiance est palpable. C'est cette connivence entre le maître d'hôtel et le chef, le fait de se

laisser la place l'un l'autre, qui va faire qu'un restaurant va être une réussite.

**Denis Courtiade :** Et il n'y a pas de problème avec les grands chefs qui sont sortis de leur cuisine, qui ont été médiatisés. C'est très bien pour eux. Nous, nous devons être force de proposition vis-à-vis d'eux. Nous devons parler en bien de ce que nous faisons, parler des choses positives. Notre métier est un ascenseur social incroyable. Moi, je n'ai qu'un CAP à la base, et j'ai fait des sacrés voyages, de belles rencontres, je touche à l'alimentaire, au plaisir, au partage. Si nous sommes un peu fins, un peu ouverts, un peu ambitieux, un peu carriéristes aussi, nous sommes repérés tout de suite et après ça va très vite après. Nous pouvons aussi gagner de l'argent, même si nous en gagnons peut-être moins qu'à une époque.

**Serge Schaal :** Tout à fait d'accord. Ce métier offre beaucoup d'opportunités. Quand j'étais ingénieur, je gagnais moins bien ma vie que des maîtres d'hôtel qui travaillent dans de belles maisons. Ce n'est pas un métier sous-payé.

## Master chef maître d'hôtel ?

**Céline Alcade :** Beaucoup de gens sont très sensibles au fait de recevoir. Ça fait partie de la culture française. Il faut peut-être que les médias investissent plus ce métier, le fassent plus connaître. Pourquoi pas un Master chef maître d'hôtel ?

**Denis Courtiade :** Attention aux egos, parce qu'en salle, il y en a beaucoup. La télévision, c'est du spectacle, et il y a beaucoup de caricatures de maître d'hôtel. Donc attention à ne pas foncer tête baissée dans cette voie qui pourrait être contre-productive.

**Céline Alcade :** Cela pourrait être une façon de connaître réellement ce métier, sans en faire un show. Montrer combien c'est fascinant de voir un maître d'hôtel totalement à l'aise dans sa salle. C'est un réel plaisir de vivre cette expérience et ça peut être intéressant de le découvrir davantage et de voir que c'est un réel défi, extrêmement valorisant à relever.

**Michel Tanguy :** C'est un métier complexe à la fois épanouissant, valorisant et qui permet de gagner sa vie d'une manière confortable. C'est très important de le dire et j'espère que les écoles se rempliront et que les établissements ne manqueront pas, dans les années à venir, de personnel ... ●



**Extrait 1**  
Pour accéder à la vidéo, scannez ce code !



**Extrait 2**  
Pour accéder à la vidéo, scannez ce code !

# iehca

INSTITUT EUROPÉEN  
D'HISTOIRE ET DES CULTURES  
DE L'ALIMENTATION

Les cahiers des Rencontres François Rabelais sont publiés par l'Institut européen d'histoire et des cultures de l'alimentation avec les soutiens de :



université  
de TOURS



VILLE DE  
TOURS



Tours  
métropole  
Val de Loire



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
Midi-Pyrénées  
Culture  
Direction régionale  
des affaires culturelles  
Centre-Val de Loire



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE ET  
DE LA JEUNESSE