

## Interview

# ALAIN BAUER

PROFESSEUR DE CRIMINOLOGIE,  
AUTEUR DE « CONFESSIONS GASTRONOMIQUES »

“ Quelque chose est  
en train de changer  
dans la vision qu’ont  
les chefs de leur métier ”







**Le secteur de l'hôtellerie-restauration connaît une crise historique. Quel constat faites-vous à ce jour ?**

Si tout le monde ou presque a réussi à gérer la crise de la production et de la demande, presque personne n'a vu arriver l'ampleur de la crise sociale. Des centaines de milliers de gens ne veulent plus faire ce métier, tout simplement, et une très grande partie des chefs et des restaurateurs est encore en train d'essayer de comprendre cette rupture inédite en termes de RH. Ils s'étaient tous dits qu'ils auraient du mal à remettre leurs équipes au travail, mais ils ne pensaient pas que la crise serait aussi profonde. Certains souffrent moins, car ils ont toujours eu une

gestion paternelle, fraternelle, sociale, voire coopérative de leurs équipes et subissent la crise plus modérément. Mais pour les nouveaux restaurants, par exemple, la situation est parfois très tendue. Et des employés disparaissent du jour au lendemain, perturbant au quotidien le fonctionnement des établissements.

**Comment analysez-vous cette crise ?**

Les restaurateurs ont vécu deux types de mutations : subies pour les uns et accompagnées pour les autres. Certains ont vécu le chaos, et même un KO, ce sont les plus sidérés - et aussi beaucoup de ceux qui ne m'ont pas répondu :

je pense en particulier à ce Chef qui voulait que tout redevienne comme avant, point. En fait, ces chefs ont véritablement pris le bouleversement dans la figure et plongé dans la déprime, avant de remonter difficilement la pente. Ou d'abandonner. J'ai vu de la sidération, de l'angoisse, du désespoir...

En face, **ceux qui réfléchissaient déjà avant la crise à faire quelque chose de différent ont certes été rattrapés aussi par le Covid, mais cette crise leur a donné l'occasion de poursuivre le processus qu'ils avaient engagé, et même de l'accélérer.** Ils étaient déjà très créatifs, imaginaient le futur. Certains en changeant leur offre,





d'autres en adaptant leur vaisseau amiral à la tête d'une vraie flotte, avaient beaucoup expérimenté, mais n'étaient pas forcément allés jusqu'au bout.

Bien sûr, personne ne s'est adapté à 100 % à la crise, mais finalement, rares sont ceux qui se sont révélés totalement dépassés. Tous se sont mis assez efficacement à la vente à domicile, par exemple, et même si on sent bien que ce n'est plus l'enjeu, ils sont tous prêts à en refaire. En tout cas, ils ne seront pas surpris la prochaine fois. L'impression générale que je retire du tour d'horizon effectué pour ce livre est plutôt le mouvement que l'inertie, la réactivité plutôt que la dépression. Chacun a compris qu'il

fallait faire quelque chose. On a vu des processus d'adaptation plus ou moins rapides, plus ou moins volontaires. Mais beaucoup de volonté de survie et de création.

**Vous avez évoqué cette extraordinaire diversité de mouvement. Quelles conclusions en tirez-vous pour le paysage actuel et futur de la grande restauration ?**

Quelque chose est en train de changer dans la vision qu'ont les chefs de leur métier. En plus de leur « grand » restaurant, ils veulent tous avoir qui son bistrot, qui sa terrasse, qui son épicerie, qui sa boulangerie, etc. **Bref, ils veulent se retrouver en situation de travailler, quel que soit le**

**contexte.** Fondamentalement, ces chefs ont souvent en tête un petit chez eux, où ils serviraient non pas des clients, mais des amis : le « Bisgro », le bistrot gastronomique, est leur rêve éveillé. La représentation du grand restaurant est dépassée par un retour à l'auberge, ce qui est paradoxal pour des gens qui ont tous rêvé des trois macarons.







# ALAIN BAUER

Interview

Beaucoup de chefs ont compris qu'une partie de leur survie, c'est aussi de gérer la gastronomie en version flottille, avec des tailles, des offres, des options très diversifiées. Si l'on remonte un peu dans le temps, Paul Bocuse est celui a eu le premier cette intuition, lorsqu'il est allé s'étendre aux États-Unis. Il a été le premier à visualiser l'intégralité d'une offre à des années-lumière du Bocuse œuvrant dans la maison-mère. Mais comme d'habitude, le plus innovant est Alain Ducasse, qui sent bien les choses et a compris très tôt que la seule chance de salut est de se diversifier. Il est celui qui est allé le plus loin dans la visualisation d'une offre de service de bouche, avec une logique globale de



développement, intégrant l'hostellerie. Il est le plus intelligible dans la vision de la diversification, mais aujourd'hui, presque tout le monde s'est lancé en se donnant la capacité d'élargir l'offre sur une clientèle beaucoup plus diversifiée. Les gagnants seront tous ceux qui ont voulu essayer.

**Au-delà de la diversification, l'heure est au développement durable et local. Cela vous semble être un vrai mouvement ?**

**L'heure est à la localisation et sans doute à la « glocalisation » et donc à la souplesse** : il faut élargir l'offre locale, sans négliger les produits globaux. J'aime beaucoup l'histoire qui est arrivée à l'un d'entre eux accueillant dans



son hôtel un client très important, réservant régulièrement plusieurs chambres pendant une longue période. Or le fils de ce client voulait pour son petit-déjeuner, une pâte à tartiner industrielle célèbre, alors que le Chef avait décidé de fabriquer la sienne, avec des produits de qualité et de proximité uniquement. Le gamin ne voulant pas changer d'avis, le client a fait comprendre qu'il changeait, lui, d'hôtel, si ses interlocuteurs s'obstinaient à lui refuser ce service. C'est la femme du Chef qui l'a convaincu de céder, parce qu'on ne peut pas imposer quelque chose, on peut juste proposer. J'aime manger des fraises des bois n'importe quand, même si je sais très bien que mon

empreinte carbone est mauvaise. Si on rentre dans une logique sectaire, ça ne va pas marcher. C'est ce processus qui va accompagner la logique de glocalisation, qui mêlera production globale et ingrédients produits sur place, dans une grande pédagogie qui va accompagner le client plutôt que le contraindre.

Il n'en reste pas moins que le fait d'être « vert » va devenir un enjeu de labellisation. **L'industrie va devoir apprendre à désemballer par exemple. Et on va avancer extrêmement vite sur le zéro déchet, pour des raisons économiques et financières autant que morales.** Par ailleurs, il va falloir arriver à la labellisation

obligatoire des spécialités. Le restaurant est un endroit où l'on fait de la cuisine et il faudra dire que l'assemblage, ce n'est pas de la cuisine. Les vrais restaurateurs font de la cuisine, comme les vrais boulangers font du pain, et la dénonciation des faux restaurants, comme celle des faux boulangers, va devenir un sport, car le consommateur en aura assez de se sentir escroqué par de fausses enseignes.

**L'enjeu, c'est la transparence ?**

Comme tout le monde, j'aime savoir ce que j'achète et sans avoir à le demander. Aujourd'hui, je ne sais pas si j'achète quelque chose fait sur place ou ailleurs. Et puis



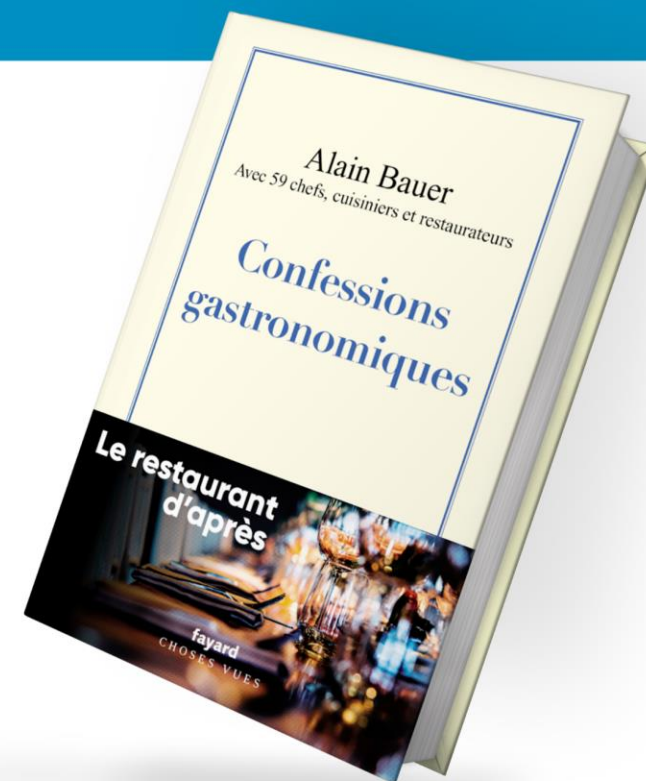


Le consommateur fait ses courses selon ses moyens, mais quand il s'offre le plaisir d'un restaurant, il veut être sûr que ce qu'on lui sert ne sort pas du même congélateur que ce qu'il a acheté pour lui-même dix fois moins cher.

**Nous sommes entrés en 2020 dans une crise qui s'est installée et risque de durer. Comment les dirigeants doivent-ils s'y prendre pour piloter et s'adapter ?**

Le principe général de toute entreprise face à une crise est le triptyque « Négation, Minoration, Éjection » (en français courant : « Ce n'est pas vrai », puis « Ce n'est pas grave », et enfin « Ce n'est pas ma faute »), qui sert à chaque fois d'excuse. En France,

on considère qu'il vaut mieux ne pas se préparer à la crise, parce que sinon, la crise pourrait nous voir. En évitant de se préparer, en choisissant l'anesthésie et le déni, on pense passer à côté. **Mais il faut se rappeler que la crise est un phénomène normal de la vie et il faut l'intégrer pour la normaliser, la transformer en un élément d'exploitation parfaitement naturel** et ce faisant, on arrivera assez facilement à sortir de la sidération initiale. Le cœur du débat aujourd'hui est de se dire que rien ne sera plus jamais comme avant et qu'il faut changer. On est en phase d'adaptation, comme dans un après-guerre. C'est le moment pour créer, innover, investir. ●



Gastronome émérite et passionné, client qui « sait manger » sans pour autant s'imaginer cuisiner, Alain Bauer s'est entretenu avec 59 cheffes et chefs, cuisiniers et restaurateurs sur leur parcours, leur évolution et leurs projections. Il en a tiré avec eux le premier panorama du paysage gastronomique français de l'« après ». Une vision optimiste de lendemains mieux cuisinés. « Confessions gastronomiques », (Fayard 2021)