

CONCOURS GÉNÉRAL DES LYCÉES
SESSION 2007
TECHNOLOGIE ET GESTION HÔTELIÈRES
(Classes de terminales, série Hôtellerie)

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ

Durée : 5 heures

Thème :

« Les mutations de la haute gastronomie française »

Sujet :

À l'aide de vos connaissances, de votre expérience professionnelle et des documents annexes, présentez les mutations de la haute gastronomie française.

À cette fin, vous caractériserez la notion de haute gastronomie, identifierez ses enjeux actuels et analyserez les conditions essentielles de sa survie et de son développement.

Dossier documentaire :

Découverte de la haute gastronomie

Annexe 1 : Schéma synoptique des principes et points d'appuis de la haute restauration gastronomique	Page 2
Annexe 2 : La saga du Guide Michelin	Page 3
Annexe 3 : Menu dégustation de Pierre Gagnaire	Page 3

Les « leviers » de la haute gastronomie

Annexe 4 : Du cuisinier au créateur-artiste	Page 4
Annexe 5 : La cuisine sous contrat	Pages 4 & 5
Annexe 6 : Chef cuisinier et chef d'entreprise	Page 5
Annexe 7 : Le carnet de route d'un compagnon cuisinier	Page 5
Annexe 8 : Typologie des stratégies dans la haute gastronomie	Page 6

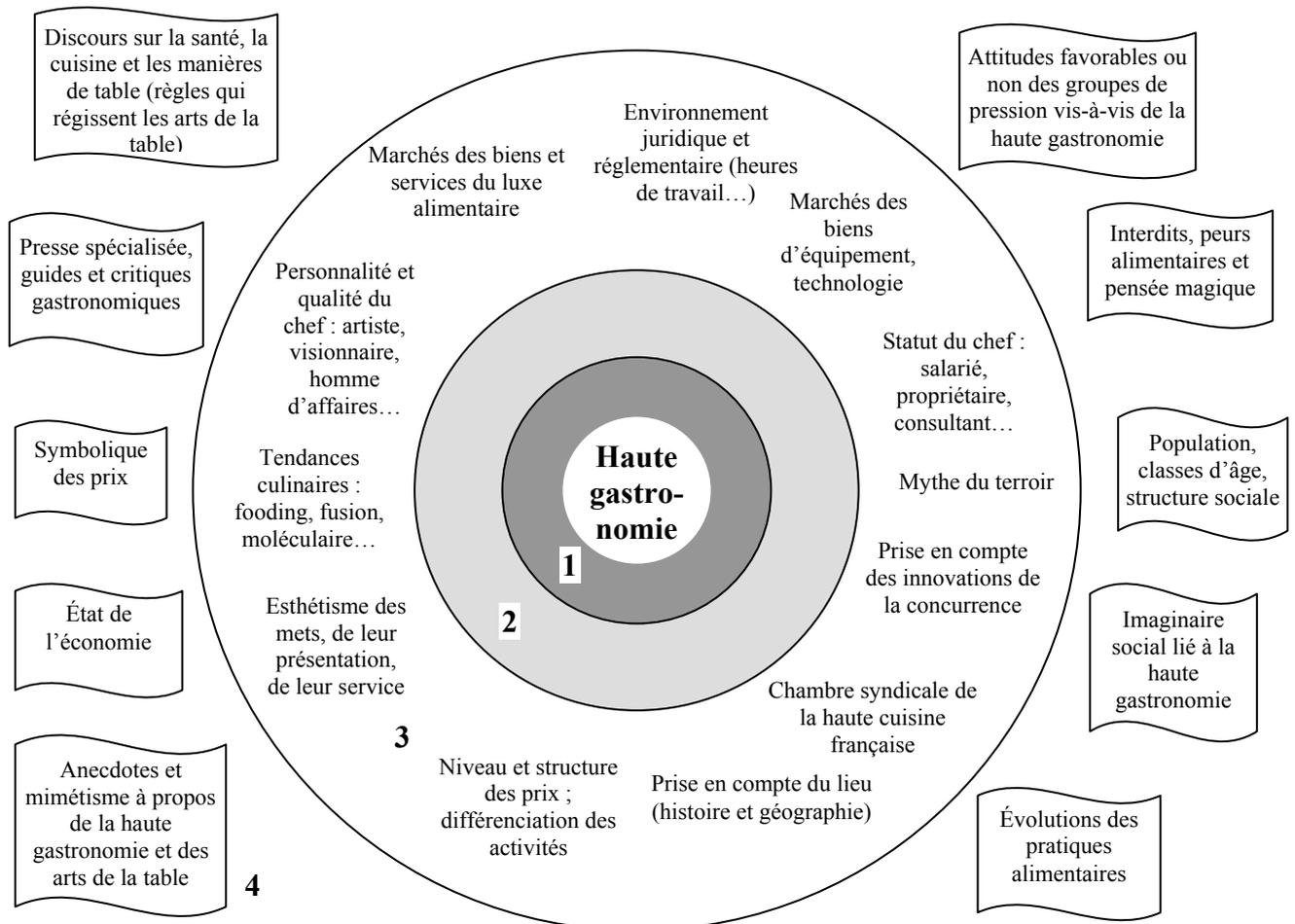
Haute gastronomie : des pistes d'avenir

Annexe 9 : Gastronomie et savoir-faire	Page 7
Annexe 10 : Le leadership des chefs gastronomiques	Pages 7 & 8
Annexe 11 : Le discours gastronomique est devenu un élément de statut social	Pages 8 & 9
Annexe 12 : Gastronomie et sciences	Pages 9 & 10

Découverte de la haute gastronomie

Annexe 1 : Schéma synoptique des principes et points d'appuis de la haute restauration gastronomique

Ce schéma n'a d'autre objet que d'inviter à de libres réflexions, interprétations ou postures critiques à propos de la haute gastronomie. Il est structuré en quatre niveaux, deux niveaux pour les principes et deux niveaux pour les pratiques. Il peut être lu librement de la périphérie vers le centre, la haute gastronomie est alors interprétée comme un lieu particulier de focalisation de pratiques et principes sociaux, ou du centre vers la périphérie, la haute gastronomie est alors conçue comme source de principes et pratiques sociaux.



1 → **Principe fondamental** conditionnant toute activité, de production ou de consommation, en haute gastronomie : *la gastronomie est une pratique de distinction entre manger et « savoir manger », boire et « savoir boire » que la haute gastronomie entend porter à son excellence.*

2 → **Principe historique et culturel** conditionnant la mise en œuvre du principe fondamental : *la pluralité et l'évolution socio-économique des cultures façonnent la conception du repas gastronomique en tant que repas civilisé mais inhabituel et l'identifient historiquement et géographiquement.*

3 → Exemples de domaines généraux qui conditionnent l'**ensemble des pratiques de production et de service** (tout en étant également façonnés par ces pratiques).

4 → Exemples de domaines généraux qui conditionnent l'**ensemble des pratiques de consommation** (tout en étant également façonnés par ces pratiques).

Annexe 2 : La saga du Guide Michelin

Source: « La saga du Guide Michelin », supplément du Guide Michelin, 2002

Les premières tables *** sont apparues en France en 1931. (...)

3 étoiles : Une des meilleures tables : vaut le voyage,

2 étoiles : Cuisine excellente : mérite un détour,

1 étoile : Une très bonne table dans sa catégorie.

Arrêtons-nous un instant sur la définition des « *mérite un détour...*, *vaut le voyage...* » : après des formulations banales, en 1933 le lecteur découvre les quelques mots, caractérisant chaque catégorie, si bien choisis qu'ils n'ont jamais bougé jusqu'à nos jours.

Aujourd'hui ces formules sont mises immédiatement en relation avec les grandes tables dont la clientèle n'hésite pas à franchir les océans pour venir s'offrir un grand moment de plaisir. Au-delà de la séduction gastronomique pure, sans doute ces expressions, devenues si familières, ont-elles largement contribué à faire du Guide, depuis plus d'un demi-siècle, un exceptionnel moteur du voyage et du rêve. (...)

Dans les années 60, les habitudes changent. La voiture s'est démocratisée, on ne travaille plus le

samedi, alors pourquoi ne pas profiter du nouveau « week-end » pour déjeuner ou dîner à l'extérieur ? On va commencer à se recommander telle petite adresse gourmande et, pourquoi pas, un étoilé.

Les « spécialités » mentionnées dans le Guide traduisent de manière sensible l'évolution culinaire. Alors que régnaient depuis des décennies des plats classiques tels la poularde demi-deuil, le homard, la truite, l'immortel gratin de queues d'écrevisses, gloire des plus grandes tables, on voit apparaître vers 1965 des préparations plus audacieuses telle le lapereau farci en gelée, le fonds d'artichaut au foie gras, la langouste soufflée, la cassolette d'escargots à l'anis. Ces plats vont culminer, dans la décennie suivante, avec les innovations parfumées de ce que l'on a appelé la « nouvelle cuisine » : vinaigrette de crustacés aux aromates, filets de rouget aux céleris, loup farci à la mousse de homard.

Le Guide et ses étoiles jouent un rôle majeur et emblématique dans cette mutation du goût.

Annexe 3 : Menu dégustation (juin 2004) de Pierre Gagnaire

- Biscuit de pigeon Gauthier au vadouvan, koslo de chou cœur de bœuf ; velouté multicolore de chou rouge, fraise garriguettes et petits pois du jardin.
- Mousseline de foie blond, poivrons de Guernica aux olives de Lucques ; pomme de terre royale de l'Ile de Jersey enrobée de pulpe de groseille à maquereau.
- Gelée de colineau émulsionnée, effeuillée de raie bouclée aux grenades ; petits oignons nouveaux et tranche de melon semi-confite. Huile d'olive « verte ».
- Aiguillette de homard bleu et gambas sauvage de Madagascar au naturel ; poêlée de giroles aux piments piquants. Beurre doux lié de corail.
- Saint Pierre, thon rouge & soja poêlé ; fine tranche de coppa corse et palette ibérique. Une bavaroise « iodée » au sésame.
- Chipirons grillés, encornet farci de navet au sel et tartare de gras de seiche. Gros domino d'aubergine assaisonné d'un vinaigre réduit aux noisettes.
- Piccata de veau de lait à l'agastache, grenouilles poulette et curry d'artichaut camus. Consommé froid « Billy ».
- Velouté de brebis, copeaux de mimolette et chevrotin des Aravis. Roquefort au paprika, pâte de datte fraîche au sherry.
- Le grand dessert Pierre Gagnaire.

Les « leviers » de la haute gastronomie

Annexe 4 : Du cuisinier au créateur-artiste

Source : « Le monde de la grande restauration en France » par Isabelle Terence, L'Harmattan logiques sociales, 1996

Comme dans le domaine de la Haute Couture, analysé par Pierre Bourdieu, ce n'est pas dans la rareté du produit qu'il faut chercher la valeur de l'objet mais dans la rareté du producteur. Celui-ci détient alors un capital symbolique et un capital d'autorité dans le champ concerné. Alors, le cuisinier peut authentifier des préparations, même s'il en est rarement le producteur direct. En effet, le chef n'est ni l'exécuteur ni même, parfois, le créateur des plats proposés [mais] il incarne le « créateur invisible » que représente l'ensemble du personnel de cuisine et de salle. Il met en scène le produit « grande cuisine », en occulte par-là même l'acte répétitif de production, l'organisation des cuisines, les savoir-faire des fourneaux, leurs odeurs et l'orchestration du travail de salle.

Il existe de nombreuses analogies entre l'apparition du cinéma d'auteur, analysée par Yann Darré et celle de la cuisine artistique. Lors de l'apparition du cinéma d'auteur, le réalisateur « chef d'équipe » s'est transmué en un auteur-artiste détenant seul le projet créateur. Cette notion d'auteur artiste établit « une sorte de frontière magique » qui sépare le réalisateur et les autres membres de l'équipe. Les techniciens se mettent alors au service du réalisateur et de son projet, ils essaient de comprendre sa pensée et de la traduire dans leur partie. La reconnaissance des techniciens est fondée sur leur participation à l'œuvre d'art qu'est le film produit par ce seul auteur-artiste. De la même façon, seul le cuisinier-artiste apparaît aux yeux des clients comme l'auteur de l'ensemble, le créateur. Le chef peut alors faire son tour de table, signer le menu d'un client et attester de sa création.

Le processus de reconnaissance du cuisinier comme créateur-artiste repose sur des éléments communs avec ceux qui consacrent l'artiste peintre. Dans son analyse du marché de la peinture, R. Moulin met en évidence cinq paramètres de reconnaissance du peintre comme créateur-artiste : le *curriculum vitae* du peintre, les jugements portés sur son œuvre, son entrée dans l'histoire de l'art, l'attestation de son succès par son capital économique, son

rapport avec le système de reconnaissance et de commercialisation. La reconnaissance du cuisinier en tant que créateur artiste repose sur les mêmes paramètres :

- Le curriculum vitae ou le parcours professionnel du cuisinier, comme celui du peintre, garantit d'abord la qualité de l'œuvre par la qualification de son auteur.
- Les jugements portés sur les prestations des chefs, jugements que le marché transforme en prix, influencent la relation que le cuisinier entretient avec sa production-crédation et la création elle-même. Les clients par leurs recommandations et leur fidélité, les critiques, par leurs notations et leurs conseils, influencent le restaurateur dans son évolution.
- De même la renommée d'un restaurant ou du restaurateur repose sur la durée. En effet, tant qu'une œuvre n'appartient pas à l'histoire, son auteur est assujéti – comme les producteurs d'objets de luxe – aux fluctuations de la conjoncture et de la mode. C'est après de nombreuses années de bons classements voire après des générations, que le cuisinier peut prendre ses distances avec les remarques des critiques. Il rejoint alors les auteurs classiques. (...)
- La reconnaissance du cuisinier – comme celle du peintre – passe ensuite par l'argent qui atteste son succès et sa réussite sociale. La mise en scène de la cuisine, le luxe ostentatoire sont là pour le prouver.
- Enfin, l'échec ou la réussite d'un cuisinier dépendent non seulement des qualités de sa cuisine, mais aussi du rapport qu'il entretient avec le système de reconnaissance et de commercialisation de la gastronomie. En effet, la reconnaissance du cuisinier repose, bien sûr, sur ses savoir-faire culinaires, sur la commercialisation de sa rareté mais aussi sur les rapports complexes et ambigus qu'il entretient avec les critiques accrédités.

Annexe 5 : La cuisine sous contrat

Source : « Aventures de la cuisine française » par Benedict Beaugé, Nil éditions, 1999

Quand Alain Ducasse est pressenti pour prendre la tête de la restauration de l'hôtel de Paris à Monte-Carlo, c'est avec une mission contractuelle précise : obtenir les trois étoiles fatidiques dans un laps de temps donné. Il semblerait qu'il ne soit plus alors question d'affectif, de cuisine « source d'émotion » (...) mais de considérer tout d'un coup la cuisine comme une marchandise, un banal produit marketing. (...)

L'obligation d'« image » se glisse dans le marché : le monde de la finance, qui entre en force dans le circuit à ce moment-là, a des exigences que n'a pu avoir l'ego des cuisiniers. À partir de là, leur « starité » n'est plus seulement la satisfaction d'une quelconque vanité, elle devient un argument économique. (...) Est-ce pour

autant le retour des restaurateurs ? Pas vraiment, car aujourd'hui il s'agit quasiment toujours de personnes morales et non plus de personnes physiques. Et cela change évidemment tout. (...) Les cuisiniers en tirent un étrange statut : ils sont appelés parce qu'ils sont des vedettes mais ils n'ont plus de liberté qu'à la mesure de leur vedettariat et sont désormais susceptibles d'être remerciés pour des problèmes d'image. (...)

Contrairement à ce que l'on pense souvent, la grande cuisine ne permet pas de gagner vraiment de l'argent : les charges sont si importantes dans les grands restaurants ! Il y a souvent, entre la cuisine et la salle, presque plus de personnel que de clients, sans compter tout l'accessoire, vaisselle, argenterie... et le principe

même de cette cuisine la rend onéreuse, sans parler des produits, souvent luxueux. Pour tenter de garder leur indépendance, les cuisiniers ont donc été amenés à trouver l'argent ailleurs que dans leurs propres casseroles. Deux possibilités se sont offertes à eux : les contrats à l'étranger, pour des démonstrations, des stages, des seconds restaurants ; les contrats avec l'industrie agroalimentaire. Les uns et les autres se sont

beaucoup développés dans le courant des années 70 et font l'objet de grandes stratégies. (...)

Mais la grande révolution économique pour les chefs est celle de l'agroalimentaire. Michel Guérard en a été le pionnier. Dès son invention de la « grande cuisine minceur », il entame avec Nestlé une collaboration qui n'a pas cessé. (...)

Annexe 6 : Chef cuisinier et chef d'entreprise

Source : « Bernard Loiseau, mon mari » par Dominique Loiseau, Michel Lafon, 2003

Être un grand chef de cuisine, c'est bien, mais être en même temps un bon chef d'entreprise se révèle beaucoup plus difficile car cela requiert bien d'autres qualités : il faut aussi être un bon gestionnaire. (...)

Bernard était bien conscient qu'il fallait voir plus beau et plus grand pour améliorer chaque année la qualité de notre prestation et ancrer durablement l'image « Bernard Loiseau » dans l'univers de l'excellence. Il devint alors nécessaire d'investir encore davantage dans l'hôtel pour donner à ses talents culinaires extraordinaires l'écrin de luxe qu'ils méritaient. (...) Seulement ces travaux ne pouvaient pas être financés uniquement avec les bénéfices de l'établissement de Saulieu. Or Bernard n'a jamais eu l'appui d'un groupe financier. Il ne le souhaitait pas, sans doute de peur de perdre son indépendance et de toute façon l'occasion ne s'est jamais présentée. Certes les banquiers soutenaient nos initiatives en nous accordant de gros prêts. Mais ils ne faisaient pas office de mécène ! Chaque sou prêté devait être remboursé (...). Il fallait donc trouver d'autres sources de revenus : il a choisi de se diversifier et, pour cela, de trouver d'autres contrats à signer.

C'est ainsi qu'en 1993 il associa son image à celle de la marque Royco. Ce partenariat suscita quelques réactions

(...) Comment un artiste, s'affichant comme un adepte des traditions, pouvait-il se compromettre (...) avec l'industrie agroalimentaire ?

(...) Depuis quelque temps, Bernard s'était rendu compte qu'une entrée en Bourse constituait une belle opportunité de générer, par la vente d'actions, l'argent nécessaire à la fin des travaux. Ce mode de financement était encore sans précédent dans la profession. Bernard a été le premier restaurateur de haute cuisine « au monde ! », comme il aimait ajouter, à entrer en Bourse (...). Contrairement à d'autres grands chefs épaulés par une structure rassurante tels un palace ou des financiers, Bernard avait voulu réussir par ses propres moyens, ne rien devoir à personne, demeurer indépendant afin de pouvoir imposer ses convictions. (...)

Un groupe financier ne lui aurait peut-être pas donné cette liberté. Aujourd'hui, lorsque l'on connaît les contraintes et l'importance des investissements qui sont nécessaires pour maintenir un établissement au sommet, il est compréhensible que les jeunes chefs arrivés sur le marché n'aient pas envie de sacrifier vingt-cinq ans de leur vie pour réussir. Ils n'auront par conséquent pas d'autres choix que s'adosser à des groupes financiers solides.

Annexe 7 : Le carnet de route d'un compagnon cuisinier

Source: « Le carnet de route d'un compagnon cuisinier » par Joël Robuchon et Elisabeth de Meurville, Payot, 1995

En septembre 1972, Joël Robuchon, chef de cuisine, quitte la péniche Île-de-France pour entrer au Frantel, à Rungis.

Je l'ai dit, la gestion d'une cuisine d'hôtel m'intéressait, et quand on m'a proposé la place de chef au Frantel, je l'ai tout de suite acceptée. J'allais enfin pouvoir apprendre à gérer une cuisine et faire mes premiers pas dans la comptabilité à laquelle je ne connaissais rien. Car j'étais, jusque-là, uniquement cuisinier, pas gestionnaire. Ces connaissances supplémentaires allaient me permettre, plus tard, quand je me serais installé, d'avoir une gestion saine (...) et de savoir où je mettais les pieds. Beaucoup de restaurateurs ont de grosses difficultés dans ce domaine quand ils s'installent : ils ignorent tout des impératifs administratifs de notre profession et se retrouvent confrontés à des problèmes très compliqués, qui aggravent la situation d'une maison débutante. (...)

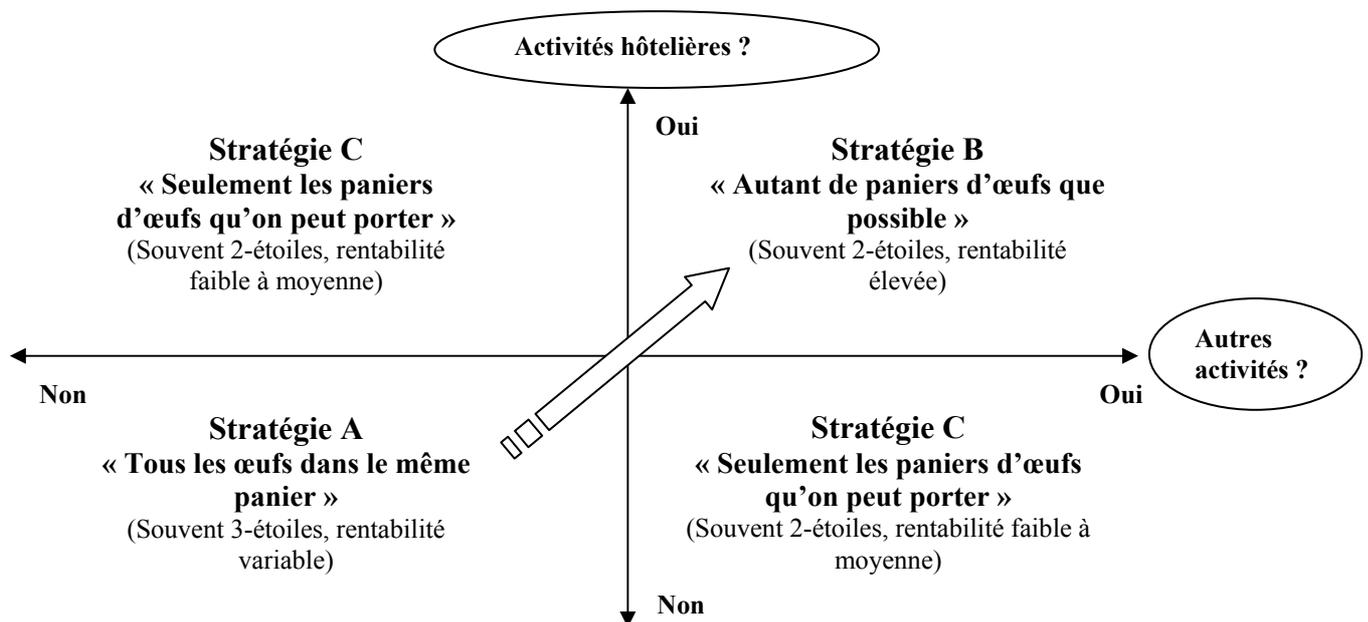
La connaissance de la gestion exerce une influence sur la création des plats : on sait ce que l'on peut faire ou non et on découvre les limites budgétaires. Ces limites nous empêchent de mettre de la truffe dans tous les plats, mais elles nous obligent aussi à créer plus intelligemment, à rester plus près du produit, des saisons et de l'authenticité du goût. Certains cuisiniers se sont cassés tout simplement la figure parce qu'ils n'avaient aucune notion de gestion : ce sont des cuisiniers d'un talent fou mais ils ne savent pas compter.

Annexe 8 : Typologie des stratégies dans la haute gastronomie

Source : les « revenue models » dans la haute gastronomie par F. Nlemvo, B. Surlemont, D. Chantrain et C. Jonson, 13^{ème} conférence de l'AIMS, juin 2004

Note : En plus des activités de base (production et service des mets, boissons, cigares et cigarettes), les établissements pratiquant la haute gastronomie trouvent, selon des modalités variées, des sources de revenus dans l'activité hôtelière et d'autres activités (divers produits dérivés tels des livres exploitant la renommée du chef et de son restaurant, activité de consultant, publicité TV ou radio, production ou présentation d'émissions culinaires, chaîne de « bistrots », épicerie de luxe, école de restauration, plats cuisinés vendus en hypermarchés, vente par correspondance...). La nature, la diversité et le poids respectif des diverses composantes de l'activité totale permettent de caractériser la stratégie suivie par un établissement donné et sont un des facteurs explicatifs de la rentabilité obtenue par l'établissement.

Le schéma ci-dessous propose une classification simplifiée des stratégies possibles en fonction de la diversification des activités.



Stratégie A : En permettant au chef de se concentrer uniquement sur son cœur de métier (la restauration) au lieu de se diversifier dans d'autres activités, cette stratégie semble mettre l'accent sur l'acquisition du statut « 3-étoiles » plutôt que sur l'amélioration de la rentabilité. Une majorité de restaurants « 3-étoiles » (60 %) de notre échantillon figurent dans ce groupe et leurs niveaux de rentabilité sont très variables.

Stratégie B : Cette stratégie, qui consiste à adjoindre l'activité d'hôtellerie et d'autres activités à l'activité de restauration, semble recueillir les faveurs des chefs cherchant plus à améliorer leur rentabilité qu'à obtenir une troisième étoile au Guide Michelin. Les restaurants de cette catégorie sont essentiellement des « 2-étoiles » réalisant des taux de rentabilité moyens ou élevés, à l'exception notable d'un restaurant « 3-étoiles », du reste non rentable. Le fait que cette stratégie soit également adoptée par des restaurants « 3-étoiles » bien établis semble indiquer que la stratégie B pourrait être d'une certaine manière la suite logique de la stratégie A, choix visant à améliorer progressivement la rentabilité une fois la troisième étoile acquise.

Stratégie C : Cette stratégie hybride est observée dans une minorité (43 %) de « 2-étoiles » mais aussi dans un seul restaurant « 3-étoiles ». Les niveaux de rentabilité sont faibles ou moyens, sans valeurs extrêmes. Ce profil pourrait correspondre à une stratégie « faible risque/ faible rentabilité ».

Haute gastronomie : des pistes d'avenir

Annexe 9 : Gastronomie et savoir-faire

Source : « Dictionnaire amoureux de la cuisine » par Alain Ducasse, Plon, 2003

Aux origines : Auguste Escoffier, auteur en 1901 d'un *Guide Culinaire* que pendant près de soixante-dix ans des générations de chefs s'appliqueront à respecter, en travaillant selon la norme, la règle établie. Puis vint la « nouvelle cuisine ». Comme pour 1968, il y a eu un « avant » et un « après ». Avec des initiateurs comme Michel Guérard, Alain Chapel, Roger Vergé, Paul Bocuse ou Pierre Troisgros... chacun avec leur personnalité, laissant libre cours à leur imagination, leur mode d'expression individuel. On est passé d'une cuisine codifiée à une cuisine de liberté. Incarnant cette ouverture d'esprit, ces chefs ont créé le mouvement de la « grande cuisine française », ils sont devenus les messagers du bon goût, aux quatre coins du monde. (...) Un authentique et définitif bouleversement des mentalités : de réalisateur, le chef devenait créateur, auteur. (...)

Le chef se trouve [alors] confronté à des questions qui dépassent de loin son « simple » travail de cuisinier. Le chef doit-il toujours être en cuisine ? Le plaisir gastronomique va-t-il nécessairement de pair avec la cherté ? Pourquoi la cuisine quotidienne devrait-elle être triste et certains moments seulement réservés à la fête ? La gastronomie est-elle un art ? (...)

On pourrait aller jusqu'à parler de « huitième art ». À une époque encore récente, la gastronomie se contentait de refléter les goûts d'une époque. J'estime qu'aujourd'hui, elle doit trouver les moyens non seulement de l'accompagner, mais de lui donner une certaine orientation : s'efforcer de marier la tradition

et l'innovation, le respect du patrimoine et la modernité dans les techniques, l'exigence de la qualité des produits – de leurs justes saveurs – et le souci permanent de les révéler pleinement. (...)

La « haute cuisine française » n'est pas figée dans une image éternelle et intangible, comme un somptueux musée que l'on viendrait visiter de temps en temps. L'aventure de la haute cuisine française est unique et passionnante, mais c'est en observant d'un peu plus près ce qui a fait ce modèle longtemps incontesté que l'on peut questionner utilement son avenir.

C'est pourquoi je suis très attaché à la notion de « réflexion culinaire », pour laquelle j'ai eu l'ambition de créer une sorte de laboratoire. C'est aussi la raison pour laquelle je me suis engagé dans la naissance d'un « centre de formation », ouvert aux professionnels des métiers de bouche, aux formateurs et aux enseignants, mais aussi aux amateurs, gastronomes passionnés ou chevronnés. Ma préoccupation, ce n'est pas seulement de réaliser à la perfection un plat sublime dans un restaurant étoilé. Ma passion, c'est aussi une remise en question permanente, une ouverture sur le monde et le désir d'accueillir des associations culinaires inédites, une anticipation des nouvelles tendances et une sélection rigoureuse des produits qui mettent le goût et la qualité à l'honneur. Je préfère le sur mesure au standard : pour concilier tradition et évolution, dans un monde où tout évolue (la technologie et les attentes du public, de plus en plus averti et exigeant), j'estime qu'il est urgent de préparer l'avenir.

Annexe 10 : Interview de Katharina Balazs, docteur en sciences de gestion, sur le leadership des chefs gastronomiques

Source: ESCP EAP Stratégie, n°1 Hiver 2005

Les traits de caractère, les comportements de leader et les activités entrepreneuriales des chefs gastronomiques actuels expliquent largement l'exceptionnelle réussite de leurs établissements. Des conclusions exemplaires pour les entreprises.

1. Comment expliquez-vous le succès des grands restaurants que vous avez étudiés dans votre thèse ?

La personnalité, les compétences et le talent d'un chef déterminent son style de leadership, personnel et unique, qui contribue pour une grande partie au succès d'un restaurant gastronomique. Les traits de personnalité des chefs sont hérités de leur enfance comme d'un contexte familial dans la restauration ou proche de la restauration et la présence de mentors influents qui les ont guidés dans leur carrière. Ils sont narcissiques et développent une passion envahissante pour leur travail.

Ils sont créatifs, curieux, ouverts aux nouvelles expériences, perfectionnistes. Ils ont un besoin constant d'apprendre et de se développer. Ces leaders visionnaires créent de la valeur parce qu'ils ne se contentent pas de nourrir leurs clients, ils les font aussi rêver par une extrême qualité et une

grande créativité. Ce sont à la fois des micro-managers et des directeurs généraux qui transforment leur restaurant en édifice grâce à une vision panoramique de l'organisation et une très bonne compréhension des détails.

Ils font preuve d'une forte capacité d'adaptation en faisant évoluer leur restaurant au gré des exigences de l'environnement institutionnel. La grande cuisine est en effet constamment sous l'influence de divers facteurs : économiques, financiers, critiques gastronomiques, changement d'habitudes alimentaires...

2. Comment se comportent-ils avec leurs collaborateurs ?

Les chefs émérites sont vraiment exemplaires dans la création de sens. Enthousiasmants et stimulants, ils réussissent à faire partager à tous leurs collaborateurs leurs propres rêves, la mission du restaurant et la stratégie pour accomplir cette mission.

À travers leur rôle visionnaire, ils sont arrivés à leur transmettre une confiance en leurs propres capacités à atteindre les buts fixés. Pour autant, ils s'assurent que ces derniers travaillent ensemble vers un but commun en exprimant de fortes attentes en termes de performance et en créant des conditions de travail propices.

Ils s'attachent fortement à la conception de la structure de l'organisation et aux systèmes de contrôle comme de reconnaissance. Ils sont très exigeants et ne pardonnent pas à ceux qui ne remplissent pas leurs exigences. Les chefs gastronomiques [laissent] de l'espace comme des responsabilités à leurs employés, au niveau le plus bas de l'organisation. Ces derniers ont donc le sentiment de ne pas être de simples rouages.

Le résultat est la création d'un sentiment de respect, de confiance et d'attachement mutuels qui les incite, bien souvent, à s'exécuter au-delà des attentes. La motivation est d'autant plus forte que les employés semblent tirer du plaisir de leur travail, alors que, dans trop d'entreprises, ce sens du plaisir est souvent ignoré, que l'imagination comme la créativité font défaut.

Annexe 11 : Le discours gastronomique est devenu un élément de statut social

Source : L'Hôtellerie Restauration n° 2957 Hebdo 29 décembre 2005

Par **Pierre Gourand**, docteur en philosophie, président de la Fondation Auguste Escoffier

Depuis 2 ou 3 décennies, un « nouveau discours gastronomique » est apparu dans le monde de la grande restauration. À travers ses différentes formes, on retrouve toutefois les mêmes idées-forces. Il met en avant des qualités qui, bien qu'intrinsèques à la grande cuisine, appartiennent, en général, à d'autres mondes : le charme, l'authenticité, l'abondance. Les saveurs ont pris le pas sur le goût et la cuisson. L'art du cuisinier ne semble plus viser à améliorer un produit brut et à le rendre comestible, mais surtout à en faire ressortir la « saveur originelle ».

La rédaction des cartes et menus des restaurants gastronomiques est de plus en plus descriptive et a banni le langage de spécialiste dont elle faisait largement usage. On n'ose plus proposer (...) une côte de mouton parisienne, plus personne ou presque ne saurait de

quoi il s'agit. On va maintenant dans le détail : des légumes sont servis « en cocotte de fonte au lard paysan, et rappé de poires martinsec » ou un loup de mer cuit « au fumet de poissons de roche, belles tranches de fenouil, zestes de citron et supions » (...). De quoi faire saliver le chaland et pourtant chacun sait bien que la sensation est indescriptible, elle s'éprouve.

Publicité

La publicité s'est aussi emparée de ce discours qui renvoie à la cuisine familiale servie en poêlons et qui ne dépayse pas le public. Un négociant en foies gras annonce que "*le bonheur est dans le vrai*" (!) pour suggérer que les produits qu'il commercialise sont naturels, et les produits alimentaires que l'on trouve dans les grandes surfaces sont tous accompagnés du détail de leur fabrication et d'une « certification » de leur origine.

On a l'impression que le public n'a plus confiance ni dans les cuisiniers ni dans les commerçants qui lui proposent de la nourriture. Il veut savoir ce qu'on lui sert et ce qu'il achète (...). Ce souci bien naturel de sécurité alimentaire n'est pas toutefois la seule raison qui a présidé à l'invention d'un nouveau mode d'expression dans la grande restauration.

La gastronomie est devenue un produit de grande consommation et en se démocratisant, elle a perdu le langage qui faisait sa spécificité. Au temps des palaces, la clientèle connaissait le vocabulaire de la grande cuisine. Elle savait qu'une garniture « clamart » était composée de fonds d'artichauts garnis de petits pois nouveaux (...). Allez aujourd'hui trouver des clients cultivés ! Les restaurateurs ont été dans l'obligation d'adapter leur discours à leur clientèle.

Pouvoir d'invention

Les jeunes cuisiniers ont alors saisi l'occasion de mettre en évidence leur « génie » et leur pouvoir d'invention, et on a alors assisté à une débauche d'expressions descriptives qui mettaient en avant non seulement l'inventivité d'une nouvelle génération, mais aussi son audace. Ces nouveaux venus mélangeaient de la confiture et du vinaigre et bien pire encore. Ce fut du « dadaïsme gastronomique ». Certains en ont profité et sont devenus des « stars ».

On peut toutefois se demander si ce nouveau discours gastronomique n'est pas aussi le fruit d'une démarche plus subtile des « ténors » du marketing qui ont voulu adapter un discours qui avait fait ses preuves pour d'autres produits (parfums, cosmétiques, ligne diffusion des grands couturiers) à un savoir-faire (la grande cuisine), et qui pouvait être transférable à des produits dérivés. En effet, les firmes d'agroalimentaire qui se sont intéressées à la gastronomie ont eu besoin d'un discours applicable aux produits « gastronomiques » qu'elles mettaient sur le marché.

Ainsi la publicité pour un plat surgelé, confectionné selon la recette d'un grand chef, met en évidence l'authenticité des produits utilisés, le respect des saveurs d'origine et la subtilité des combinaisons d'ingrédients et crée de

cette façon une dynamique d'excellence qui utilise les expressions que l'on retrouve sur la carte des grands restaurants. C'est une façon de faire descendre la gastronomie dans la rue et de la rendre accessible au plus grand nombre.

Certains des grands noms de la restauration semblent maintenant faire un retour en arrière et revenir à un langage plus simple. Sans doute vont-ils profiter d'un vaste mouvement qui pousse le public à retrouver des modes de vie et d'alimentation qui se rapprocheraient de ceux de nos arrière-grands-parents, loin de toute sophistication et de toute technologie compliquée, retournant à une écologie qui ne portait pas encore son nom et à une cuisine savoureuse.

À nouvelle gastronomie, nouvelle clientèle

La roue tourne en gastronomie comme ailleurs. Le grand service a disparu au profit du service et de la présentation des plats sur assiette pour diverses raisons : la platerie d'argent était trop chère à acheter et coûteuse à entretenir, les cuisiniers ne voulaient plus voir les belles présentations des plats qu'ils « envoyaient » détruites par des chefs de rang peu attentifs et les clients pressés n'avaient plus le temps d'apprécier l'art des maîtres d'hôtel trancheurs. Que nous réserve l'avenir ?

Pourtant, paradoxalement, plus le discours se compliquait, plus il

entraînait dans les détails, plus il attirait de gens vers la bonne chère. Il a rendu la gastronomie accessible à un plus vaste public qui, maintenant, comprend ce qu'on lui propose et – il faut bien le dire – est heureux de consommer des plats élaborés avec tant de soins et dont la description le fait rêver. L'arrivée des grandes firmes agroalimentaires, responsables, en partie, nous l'avons dit, de cette évolution dans le monde de la gastronomie a permis à de nombreux restaurants de luxe de survivre, à de nombreux cuisiniers d'acquérir une notoriété internationale et d'améliorer – quoi que certains amateurs puissent en dire – la qualité de la nourriture consommée par la population en général. Le marché de la gastronomie a considérablement évolué ces dernières années. Celle-ci, bien que démocratisée, est devenue un élément de statut social (alors qu'à l'origine elle allait de soi dans les classes qui fréquentaient les grands hôtels). Les grands managers ne peuvent décemment traiter leurs clients ou correspondants que dans des restaurants gastronomiques, et dès qu'on atteint un certain niveau de fortune ou de célébrité, il est de bon ton de fréquenter les établissements des « stars ».

Comme on raconte un voyage au bout du monde, on décrit un repas dans un « 3 étoiles ».

Annexe 12 : Gastronomie et sciences

A- La révolution des casseroles, mariage entre gastronomie et sciences

Source : L'est éclair, avril 2004.

« Si la haute gastronomie européenne veut survivre à l'invasion des fast-foods, il faut qu'elle s'ouvre à la nouveauté, en particulier dans le domaine de la cuisson où les méthodes n'ont pas bougé depuis des dizaines d'années », estime Werner Mlodrianowsk, dirigeant du Centre technologique TTZ, à l'origine du projet de recherche gastronomique Inicon.

Subventionné par l'Union européenne, ce projet a été lancé l'an dernier en partenariat avec

quatre grands chefs : Ferran Adria ("El Bulli", près de Barcelone, trois étoiles au prestigieux guide gastronomique Michelin), Heston Blumenthal ("The Fat Duck", près de Londres, trois étoiles), Emile Jung ("Au Crocodile", Strasbourg, deux étoiles) et Oliver Schmidt ("Grashoff", Brême, une étoile).

L'idée d'une "science de la gastronomie" a déjà son maître avec le Français Hervé This, expert en gastronomie moléculaire à l'Institut National

de la Recherche Agronomique (INRA), ainsi qu'au Collège de France, et partenaire d'Inicon. Mais l'objectif de sortir ces expériences des laboratoires pour les servir à la table des grands restaurants, et peut-être même à terme dans les cuisines des ménages, est nouveau. (...)

[Voici des exemples d'expérimentation en matière de cuisson, de texture, de santé] :

- Parée de gants en caoutchouc, Claudia plonge une tranche de courgette dans de l'eau bouillante : c'est l'expérience de la "friture à l'eau", théoriquement impossible puisque, à la différence de l'huile, l'eau ne peut bouillir à plus de cent degrés, soit pas assez pour la friture. Mais la jeune biologiste a ajouté une "poudre spéciale" permettant d'augmenter le seuil maximum de chaleur de l'eau. Légèrement sucrée, la courgette frite à l'eau est moins croustillante qu'après un bain d'huile, mais sa saveur est intacte, délivrée des relents de graisse.
- Un autre terrain d'expérimentation d'Inicon est la texture, avec comme but "d'étonner le palais et les yeux". Ainsi, enveloppée dans un sac étanche plongé dans de l'eau à soixante degrés, la viande rouge a une texture de poisson.
- Les scientifiques de Bremerhaven veulent également introduire le paramètre "santé" dans la haute cuisine. "Les Chefs n'aiment pas qu'on évoque ce sujet qu'ils perçoivent comme une limite à leur créativité, confie Werner Mlodrianowsk. Mais je pense que cette gastronomie n'a de l'avenir que si elle convainc le client qu'il se refait une santé tout en se faisant plaisir". Outre diminuer les graisses, l'équipe cherche à éviter le sucre en expérimentant un caramel sans sucre ni saccharose ou un glaçage riche en fibres réalisé à partir "d'un légume de la famille de la chicorée".

B- Gastronomie moléculaire et art culinaire

Source : Table ronde : les sciences exactes, dont la gastronomie moléculaire, peuvent-elles contribuer à « l'avancement » de l'art culinaire ? (Portail « Pâtisserie », site extranet du Centre de Documentation du Sucre Education Nationale – CEDUS – IUFM de Midi-Pyrénées)

Dans son exposé, Hervé This (Physico-chimiste à l'INRA, laboratoire de Chimie moléculaire du Collège de France) précise de nombreuses fois que la Science ne doit produire que des connaissances ; en outre, le cuisinier ne fait pas de la chimie. Ces deux règles prouvent combien il est utile de communiquer sur la relation que doivent entretenir les acteurs de la Science et les différents acteurs des Arts... À ce sujet, est-ce que la science peut interagir sur la cuisine, et notamment sur ses pratiques ? La question est posée : la gastronomie moléculaire peut-elle engendrer une nouvelle « école » dans les pratiques culinaires ?

Hervé This prend pour exemple son travail sur les Fonds et les sauces (...). Il a mis en évidence que l'ensemble des sauces pouvaient être classées en 23 types, donc 23 systèmes, par un jeu de symboles. Ce passage obligé a permis de mettre en évidence qu'il existait encore de nombreuses possibilités de création que les nouvelles combinaisons permettaient (par exemple, Hervé This relève qu'il n'existe pas dans la cuisine classique de velouté mousseux...)

Hervé This pense que la cuisine d'aujourd'hui est une cuisine par accord, et que le cuisinier dans ses nouvelles pratiques aura la possibilité d'élargir ses ingrédients de base de produits produisant de nouveaux accords : il

prend l'exemple d'ajouter des phénols à des sauces pour renforcer des notes de certains cépages, de l'acide tartrique... Il parle à ce sujet de « cuisine de Note à Note ».