



MASTER MARKETING ET GESTION D'ÉVÉNEMENTS

« La cuisine fait recette : le marketing expérientiel au service de l'expérience client et de l'image des restaurants »

Par Camille Hirtzlin

Tuteur universitaire : M. Michel FRANCK
Tutrice d'entreprise : Mme Julie KOCHERSPERGER

Responsable de Master : Mme Sylvie HERTRICH

Année universitaire 2022-2023

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma gourmande gratitude à toutes les personnes qui m'ont aidées, de près ou de loin dans l'élaboration de ce mémoire.

Tout d'abord merci à Michel FRANCK, qui m'a accompagnée tout au long de la rédaction, en me donnant sa recette pour un travail réussi.

Je tiens aussi à remercier Julie KOCHERSPERGER qui a su me transmettre son goût de la juste dose dans mon poste d'alternante, et qui m'a aussi aidée à ajouter les dernières épices à ce mémoire.

Mes remerciements vont aussi à Sylvie HERTRICH, qui a mis les petits plats dans les grands pour saupoudrer cette dernière année d'études de sa bienveillance, le tout sur un lit de passion.

Je suis reconnaissante envers mes camarades de classe, une promotion aussi savoureuse qu'un Mouton Rothschild millésime 1986. Leur soutien a rendu cette année plus facile à digérer.

Pour m'avoir accordé un peu de leur temps malgré un copieux planning, je remercie les professionnels de la restauration : Julie BAUMLIN, Elodie HOUILLON Alicia LAROCHE, Huan PHAM et Anaëlle ROBELET qui ont su relever de leur expertise le plat conséquent qu'est ce mémoire.

Enfin, je remercie ma famille pour leur accompagnement sans faille dans cette épopée gustative.

Toutes ces personnes ont été les ingrédients indispensables à la réussite de cette année scolaire et de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| REMERCIEMENTS | 2 |
| TABLE DES MATIÈRES | 3 |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE | 1 |
| PARTIE I : LA RESTAURATION, LA RENCONTRE DU MARKETING EXPÉRIENTIEL DANS L'ÉCONOMIE DES SERVICES | 4 |
| 1. LE MILIEU DE LA RESTAURATION : RESTES DU PASSE, GOUT DU PRESENT | 4 |
| 1.a <i>La restauration : un mets historique</i> | 4 |
| 1.b <i>Un mets à relever : enjeux et défis actuels</i> | 6 |
| 2. LE MARKETING EXPÉRIENTIEL SUR LIT D'ÉCONOMIE DES SERVICES | 9 |
| 2.a <i>Que puis-je vous servir : une expérience de service</i> | 9 |
| 2.b <i>Le plat de résistance : le marketing expérientiel en restauration</i> | 12 |
| PARTIE II : L'EXPERIENCE CLIENT EN RESTAURATION | 22 |
| 1. LE MARKETING EXPÉRIENTIEL ACCOMPAGNE DE SON ENVIRONNEMENT | 22 |
| 1.a <i>Au menu : concept et typologies d'expériences client</i> | 22 |
| 1.b <i>L'accompagnement : la création de l'environnement expérientiel</i> | 24 |
| 2 .LE CONSOMMATEUR DANS SON ASSIETTE : PRISE DE POUVOIR | 29 |
| 2.a <i>Le "nouveau consommateur" : du fonctionnel à l'hédonisme</i> | 29 |
| 2.b <i>Le consommateur prend la commande : acteur de son expérience</i> | 33 |
| PARTIE III : LA SURPRISE DU CHEF : L'IMAGE DE L'ÉTABLISSEMENT | 36 |
| 1. LE MARKETING EXPÉRIENTIEL AU SERVICE DE L'IMAGE/ SE DIFFERENCIER PAR L'IMAGE | 36 |
| 1.a <i>L'image d'un restaurant : un travail collaboratif</i> | 36 |
| 1.b <i>Le restaurant 2.0 : la digitalisation au service de l'image</i> | 39 |
| 2. CONSOMMATION EXPÉRIENTIELLE EN RESTAURANT : UNE EXPERIENCE UNIQUE ? | 43 |
| 2.a <i>Mes félicitations au chef : concept et mesure de satisfaction</i> | 44 |
| 2.b <i>Un goût de revenez-y : satisfaction, synonyme de fidélisation ?</i> | 49 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE | 54 |
| BIBLIOGRAPHIE | 56 |
| ANNEXES | 63 |
| 1) GUIDE D'ENTRETIEN | 63 |
| 2) EXEMPLE D'ENTRETIEN RETRANSCRIT | 63 |

INTRODUCTION GÉNÉRALE

“Nous consommons plus de mythes que de calories”, cette phrase prononcée par le chef trois étoiles Alain Senderens illustre parfaitement la vision contemporaine de la nourriture comme un bien de consommation. La société a lentement dissocié le fait de s'alimenter de son utilité fonctionnelle, et consomme désormais davantage par plaisir que par nécessité. Une expérience de consommation aussi anodine que se rendre au restaurant est donc influencée par des stratégies marketing. Le milieu de la restauration, bien qu'inscrit dans l'économie des services, est devenu un terrain marchand, dans lequel on consomme davantage pour être que pour avoir.

En effet, les Français, guidés par leurs valeurs, consomment différemment. Transparence et consommation responsable sont désormais ancrées dans les consciences. Au cœur d'une tendance inflationniste, nous consommons moins, mais mieux. La crise sanitaire nous a privés du plaisir hédonique de se rendre au restaurant, mais a vu se développer un goût pour la cuisine maison. Devenus plus exigeants, les consommateurs recherchent désormais à vivre des expériences allant au-delà du produit tangible qu'est la nourriture servie. Dans un milieu fortement concurrentiel, les gérants de restaurants doivent donc redoubler d'efforts pour attirer la clientèle, et cela passe par la différenciation et le travail sur l'image.

Nous allons voir qu'il existe des outils pour rester compétitifs et offrir une expérience client unique, et le marketing expérientiel est l'un d'entre eux. Ce concept met l'accent sur l'expérience de consommation dans sa globalité, en passant par les cinq sens, mais aussi les émotions ressenties, les pensées et les actions. Une consommation expérientielle se veut originale dans le but de marquer l'esprit du consommateur et lui faire vivre une expérience immersive et mémorable.

La restauration fait partie de l'économie des services, dans laquelle l'expérience client est centrale et passe par une forte interaction sociale. L'expérience client est un facteur clé de succès pour une entreprise et doit être vue au sens large comprenant la prise d'information en amont et le partage émanant de l'expérience à posteriori. En engageant le consommateur dans l'expérience et en lui faisant vivre un moment

unique guidé par le plaisir, mais aussi les capacités physiques et intellectuelles, les restaurants espèrent une répercussion positive sur leur image. L'image d'une marque est son capital immatériel, la représentation mentale qu'ont les individus sur un établissement, et ce même sans en être clients.

Ainsi, consommer un repas au restaurant n'est un acte d'achat générique, et nous allons voir que l'utilisation du marketing expérientiel a pour objectif de rendre l'expérience client unique et satisfaisante afin de servir l'image de marque d'un restaurant.

De fait, voici les hypothèses que ce mémoire va tenter de prouver :

N°1 : Le marketing expérientiel est un levier de différenciation en restauration

N°2 : Le marketing expérientiel améliore l'expérience client en restaurant

N°3 : La satisfaction client améliore l'image d'un restaurant

N°4 : Une consommation expérientielle en restaurant n'a pas vocation à fidéliser la clientèle

La méthode de recherche adoptée a été qualitative, avec des entretiens semi-directifs réalisés auprès de professionnels de la restauration ayant engagé une démarche de marketing expérientiel dans leur établissement. Il s'agissait de comprendre les stratégies de marketing expérientiel mises en place au sein de leur restaurant et d'analyser les attentes ainsi que les résultats obtenus. Pour cette raison, les résultats de ces entretiens seront insérés tout au long du mémoire, afin d'apporter des précisions factuelles aux sources académiques. Les citations des professionnels seront insérées en italique, afin de les différencier de la littérature académique. Le choix des professionnels interviewés a été fait afin d'avoir un spectre large, tant sur le plan géographique qu'au niveau du type d'établissement. Ainsi, tout au long de ce mémoire nous trouverons des citations provenant de :

- Alicia Laroche, International Communication Manager du groupe de restaurants Dans le Noir? en Belgique.
- Anaëlle Robelet, cheffe pâtissière à La Bouitte, restaurant 3 étoiles à Val Thorens.
- Elodie Houillon, manager du restaurant Dans Le Noir? à Strasbourg.

- Huan Pham, propriétaire et chef cuisinier du restaurant Chez Colette à Zimmersheim.
- Julie Baumlin, gérante du restaurant Au Lion d'Or à Rosenau.

Grâce à une recherche documentaire ciblée ainsi qu'une analyse terrain, ce mémoire tentera d'expliquer **dans quelle mesure le marketing expérientiel en restauration influence l'expérience client et l'image des restaurants**. Pour ce faire, nous analyserons dans une première partie le marché de la restauration en le plaçant au cœur de l'économie des services, avant d'étudier et les stratégies de marketing expérientiel existantes dans le milieu. Dans un second temps, nous analyserons les tenants et aboutissant d'une expérience client réussie, et verrons en quoi le marketing expérientiel peut influencer les ressentis. Enfin, la dernière partie se focalisera sur le point de vue du restaurant, et nous verrons comment le marketing expérientiel peut contribuer à une amélioration de la satisfaction et de l'image de marque.

Si l'adage populaire nous inculque qu'il ne faut pas jouer avec la nourriture, nous allons voir que sens aiment se jouer de nous.

PARTIE I : LA RESTAURATION, LA RENCONTRE DU MARKETING EXPÉRIENTIEL DANS L'ÉCONOMIE DES SERVICES

1. Le milieu de la restauration : restes du passé, goût du présent

Enviée par de nombreux pays, la gastronomie française est depuis 2010 classée au patrimoine culturel immatériel de l'humanité à l'UNESCO. Amour du terroir, respect des traditions et sens poussé de l'hospitalité font aujourd'hui le succès du milieu et sa réputation à l'international. Nous allons voir que ce secteur, bien qu'ancré dans une dynamique culturelle et économique forte, fait face à des défis.

1.a La restauration : un mets historique

La restauration hors domicile (RHD) est un secteur économique regroupant toutes les entreprises qui offrent des services de restauration, comme les bars, cafés, restaurants, traiteurs ou services de livraison. La RHD englobe ainsi la restauration commerciale, la restauration collective, la restauration rapide et les points de vente alternatifs. Ce secteur a aujourd'hui atteint un stade de maturité en France, où un repas sur cinq est consommé hors du domicile (IRI GIRA Foodservice¹).

L'analyse de ce mémoire portera sur les établissements de restauration commerciale, et plus particulièrement la restauration à table qui se définit comme un "un service personnalisé où le client est accueilli, servi et conseillé à sa place par un professionnel" (F. Toussaint²).

Kotler et al (2006)³ définissent la restauration commerciale comme "l'ensemble des activités de préparation, de vente et de consommation de nourriture et de boissons

¹ HORSCROFT, Teresa. *1 repas sur 5 consommé hors domicile. Des consommateurs européens qui plébiscitent le food service*. 17 janvier 2019.

² TOUSSAINT, Frédéric. *Les différents concepts de restauration*. 2001.

³ KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, DUBOIS, B. and MANCEAU, D. *Marketing management*. Paris: Pearson Education France, 2006.

dans un lieu public, généralement un restaurant”. Elle se distingue entre autres de la restauration collective par son objectif lucratif et la liberté de l’offre proposée.

Aujourd’hui mature et hétérogène, le marché de la restauration commerciale a toutefois subi de nombreuses évolutions au fil des siècles.

C’est au Moyen-Âge que se développent les différents modes de cuisson, et les produits braisés et rôtis sont privilégiés. La cuisine était fortement influencée par le statut social et religieux, et les convives partageaient une table en étant placés selon la hiérarchie sociale. Le couteau était l’élément central de la table, et ce n’est qu’à la Renaissance que la fourchette fait son apparition, grâce à Catherine de Médicis, qui met en avant le raffinement de la cuisine.

Au début du XVIII^{ème} siècle, on instaure la salle à manger, et on y travaille l’esthétisme de la table : la cuisine est davantage considérée comme un art qu’une science.

Les premiers restaurants comme nous les connaissons aujourd’hui ont vu le jour peu avant la Révolution française. En 1765, Mathurin Roze casse les codes en séparant les grandes tables d’hôtes et en proposant un menu à choix multiple à la place d’un plat unique servi dans de grands plats et à partager. Sa devanture affichait “venez à moi ceux dont l’estomac souffre et vous restaurerai” ; c’est à ce moment-là que le mot “restaurant” va prendre sa signification actuelle. Avant cela, les “auberges” étaient destinées aux voyageurs souhaitant se reposer autour d’un bouillon partagé avec une grande tablée. Avec la Révolution française, de nombreux cuisiniers, alors employés par des familles nobles, se voient limogés lorsque leurs employeurs quittent le pays. Ils vont donc se lancer dans l’ouverture de leurs propres restaurants, où qualité et convivialité seront les maîtres mots. (L. Spang, 2001⁴)

Avec l’arrivée des femmes sur le marché du travail au XX^{ème} siècle, le secteur a beaucoup évolué. Les nouveaux rythmes de vie accélérés ont ainsi permis le

⁴ SPANG, Rebecca L. *The Invention of the Restaurant*. Harvard University Press, 2020.

développement de la restauration rapide et des établissements servant de la nourriture à toute heure.

Aujourd'hui, c'est près de 159 000 restaurants à table qui occupent l'Hexagone, générant quelque 439 000 emplois (Insee⁵). Le marché de la restauration commerciale génère un chiffre d'affaires annuel de 50,4 milliards d'euros en 2019 (NPD Group⁶) et se place donc comme un vecteur de croissance majeur de l'économie française.

1.b Un mets à relever : enjeux et défis actuels

Cependant, comme toute l'économie mondiale et principalement le secteur du tourisme, le marché de la restauration à table a été impacté par la crise sanitaire de 2020. Les confinements successifs ont forcé les restaurateurs à fermer leurs établissements, engendrant une perte de chiffre d'affaires de 38% par rapport à 2019 (NPD Group⁷). Certains acteurs de la RHD, notamment la restauration rapide, ont su s'adapter en développant rapidement de nouveaux outils numériques ou en privilégiant la livraison et ont ainsi minimisé les pertes. Cependant, les restaurants à table ont été plus lents à déployer ce type de dispositifs coûteux, et ont donc davantage souffert. Malgré l'autorisation de réouverture au début de l'été 2020, le chiffre d'affaires restait faible car les restrictions sanitaires limitaient le nombre de clients (distance de sécurité, pass vaccinal obligatoire) dans un secteur touristique encore balbutiant.

“On s'est rendu compte qu'on a pas forcément besoin des restaurants pour manger” constate H.Pham pour expliquer la baisse de fréquentation. Même si 2021 marque une reprise douce de la fréquentation des restaurants, elle reste tout de même 30% moins importante que son niveau d'avant crise. Cela s'explique par la prolongation des restrictions sanitaires et de la hausse de la consommation en livraison, nous indique une enquête de Food service vision.

⁵ Marina Robin et Tristan Picard. *Le secteur de la restauration : de la tradition à la rapidité*. 02 septembre 2015.

⁶ NPD Group. *La restauration hors domicile maintient son cap en 2019 : les Français ont dépensé 57,3 milliards d'euros en RHD en 2019, soit une croissance de 1,7% par rapport à 2018*. 28 janvier 2020.

⁷ Ibid.

Le secteur de la restauration commerciale se réjouit toutefois d'un regain d'intérêt en 2023. En effet, la consommation « sur place » est en progression de 37% entre février 2022 et 2023. Désormais 46% des repas consommés hors domicile sont consommés à table, et cela s'explique notamment par la baisse du télétravail (revue stratégique Food Service Vision, 2023⁸).

La crise sanitaire a donc fait émerger de nouvelles tendances, « quand vous ne pouvez pas voyager, faites voyager vos papilles » scandait Nestor, une startup spécialisée dans la livraison de repas à domicile. En effet, les restaurateurs ont dû faire preuve d'adaptabilité pour rester compétitifs en sortie de crise, avec une main-d'œuvre qui s'est faite plus rare suite aux nombreuses reconversions professionnelles pendant la crise. Plus exigeants que jamais, les Français, qui ont pris goût à la cuisine maison pendant les confinements, sont désormais désireux de concepts originaux et d'expériences uniques lorsqu'ils se rendent au restaurant. Selon une enquête Qualimétrie, 2 Français sur 5 veulent se rendre dans un restaurant avec une signature ou un univers propre. On constate une émergence de nouvelles tendances comme la cuisine fusion, ou encore les restaurants à thème, et ce sur fond de nouveaux enjeux sociétaux.

- Le développement durable

L'enjeu environnemental prend davantage d'importance dans les consciences des consommateurs. Les tendances végétariennes et véganes, ou encore le locavorisme qui privilégie les circuits courts et les produits locaux, sont désormais des attentes standards des consommateurs.

- La digitalisation

Un autre enjeu actuel se trouve dans la digitalisation et la médiatisation de l'offre en restauration. Aujourd'hui, avec le développement des nouvelles technologies et l'essor des émissions culinaires, le milieu de la restauration connaît une nouvelle croissance. La starification et la médiatisation des chefs à la télévision, ou encore les

⁸ Food Service Vision. 14e Revue Stratégique. 23 mars 2023.

réseaux sociaux permettent aux consommateurs de s'identifier à ces personnalités. Devenus créateurs de contenu, les chefs s'emparent d'une mission didactique, et on trouve de plus en plus de vidéos montrant les procédés de fabrication et les coulisses des restaurants. En témoignent des chefs comme Cédric Grolet, qui ne cumule pas moins de 7,3 millions d'abonnés sur Instagram. Les chefs sont désormais élevés au rang d'artistes, et aller goûter leur cuisine revient à aller voir un concert de son chanteur préféré. De plus, les réseaux sociaux ont ouvert la voie à une génération de "foodies", ces créateurs de contenu et influenceurs culinaires qui régissent le web. Ce terme a été employé par Paul Levy et Ann Barr⁹ et regroupe les individus qui considèrent la « food » comme un art au même titre que la peinture ou la musique. A l'inverse des gourmets émanant de classes sociales et d'âge plus élevés, les « foodies » proviennent de classes sociales plus basses et ambitieuses, pour qui le partage est une source importante de communication. (Watson et Morgan, 2008¹⁰). L'avènement du web et des réseaux sociaux ont permis à ces passionnés de partager facilement et instantanément leurs découvertes à une large cible. Pour les professionnels du milieu, ces "foodies" sont des clients à privilégier tant leur pouvoir d'influence est grand et peut impacter positivement comme négativement la réputation d'un établissement.

- La concurrence

Enfin, les chaînes de restaurants sont une menace grandissante pour les établissements indépendants, car ils représentent près de 40% de l'offre commerciale et bénéficient des avantages financiers d'un réseau qui leur permet de réaliser des économies d'échelle, ainsi que de profiter d'une notoriété et d'une image de marque. (Food Service Vision⁹)

La restauration rapide et le snacking ont également le vent en poupe avec un chiffre d'affaires de 23,4 milliards d'euros en 2022 (CHD Expert¹¹). Les Français, aux modes de vie accélérés, sont désireux d'un service rapide dans un format facilement transportable. Ayant moins de temps pour se restaurer, les Français favorisent aussi

⁹ BARR, Ann, LEVY, Paul, et al. *The official Foodie handbook*. Timbre Books, 1984.

¹⁰ WATSON, Pamela, MORGAN, Michael, et HEMMINGTON, Nigel. Online communities and the sharing of extraordinary restaurant experiences. *Journal of Foodservice*, 2008, vol. 19, no 6, p. 289-302.

¹¹ CHD Expert. *Étude consommateurs Speak Snacking*. Février 2023

la livraison à domicile et la vente à emporter, dont l'offre ne cesse de fleurir. De nombreuses *dark kitchens*, ces restaurants laboratoires uniquement destinés à la préparation de plats pour la livraison fleurissent dans les métropoles. Doté de faibles barrières à l'entrée, le milieu de la restauration est donc soumis à une forte concurrence et les concepts à bas coûts font de l'ombre à la restauration traditionnelle.

Ainsi, le marché de la restauration commerciale est en passe de retrouver son niveau d'avant-crise, mais cela ne se fera pas sans adaptation. Nouvelles tendances, digitalisation ou encore concurrence des chaînes et de la restauration rapide sont autant de défis qu'il faut relever. Pour ce faire, nombreux sont les restaurateurs qui travaillent l'expérience de consommation afin de la rendre unique et mémorable. Susciter des émotions positives à travers un environnement stimulant et original est la clef du marketing expérientiel, nous allons tenter de répondre à l'hypothèse n°1 et voir dans quelle mesure il représente un levier de différenciation dans les restaurants.

2. Le marketing expérientiel sur lit d'économie des services

2.a Que puis-je vous servir : une expérience de service

Personnel au service des clients, il n'y a pas de doutes sur le fait que la restauration s'intègre dans l'économie des services. Il semble donc intéressant d'analyser les stratégies et enjeux marketing de ce domaine, qui permettent aux restaurateurs de rester compétitifs.

Bien que représentant 57% de la valeur ajoutée en France en 2021, l'économie des services n'est que très peu représentée en sciences de gestion. Pourtant, les services marchands non financiers comptent plus de 1,8 million d'entreprises pour un chiffre d'affaires annuel de 727 milliards d'euros. (Insee¹²)

¹² Insee. Répartition de la valeur ajoutée par branche en 2021. 16 décembre 2020.

Le marketing est une discipline de gestion qui s'est d'abord intéressée aux produits, et ce n'est que récemment que les services ont fait leur apparition dans les études.

Vargo et Lusch (2004)¹³ suggèrent qu'un service est une solution. Ils invitent à reconsidérer le marketing au global pour prendre en compte les ressources intangibles qui caractérisent l'économie des services.

Eiglier et al, (1997)¹⁴ ont été les premiers à théoriser les services, auquel ils attribuent quatre caractéristiques, que nous allons appliquer au milieu de la restauration :

- Intangibilité

Les services sont des produits immatériels qui ne peuvent être touchés ou vus avant leur achat ou utilisation. Manger au restaurant est considéré comme une expérience globale dans laquelle le bien tangible, le plat, ne représente qu'une infime partie de ce à quoi s'attend le consommateur. C'est pourquoi les restaurants travaillent tous les éléments qui composent l'expérience, notamment l'environnement. Bitner¹⁵(1992) parle de *servicescape* pour décrire l'environnement physique dans lequel se vit l'expérience de service. Il relève trois dimensions de cet environnement que sont :

- Les conditions ambiantes qui regroupent la température, l'éclairage, la musique.
- La disposition spatiale et la fonctionnalité qui désignent les équipements, leurs caractéristiques physiques et leur performance.
- Les signes, symboles et artefacts qui sont des vecteurs explicites des valeurs de l'entreprise.

¹³ VARGO, Stephen L. et LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 2004, vol. 68, no 1, p. 1-17.

¹⁴ EIGLIER, Pierre, LANGEARD, Eric, et MATHIEU, V. Le marketing des services. *Encyclopédie de gestion*, 1997, vol. 2, p. 1937-1948.

¹⁵ BITNER, Mary Jo. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of marketing*, 1992, vol. 56, no 2, p. 57-71

Ainsi, si certains éléments de l'expérience sont tangibles, la restauration au globale reste tout de même un service, pour lequel l'élaboration d'une stratégie marketing doit prendre en compte l'expérience globale autour du produit tangible.

- Inséparabilité

Les services sont créés et consommés simultanément. Les services ne peuvent être produits et vendus séparément et le consommateur est présent pendant le processus de production. Ce dernier (la préparation des plats) est bien simultanément à sa consommation, ce qui permet de proposer une personnalisation du service. En effet, l'inséparabilité permet de s'adapter à la demande : un client peut par exemple demander un changement d'ingrédient dans son plat ou une cuisson spécifique. Si sa demande est satisfaite, le client verra son taux de satisfaction augmenter et aura une meilleure expérience de consommation. En interagissant avec le personnel durant le service, le client prend part à son expérience de consommation et s'inscrit donc dans une démarche sociale et active. En somme, la flexibilité et la personnalisation du service exercent une influence sur la qualité perçue (Grönroos 1984).¹⁶

- Périssabilité

Les services sont éphémères et intangibles et par conséquent ne sont pas stockables ni échangeables. La limite est imposée par la capacité de production (personnel, locaux et équipements) qui diffère du service en lui-même qui a une durée de vie limitée. Soumis à la loi de l'offre et de la demande, les gérants d'établissement culinaires doivent trouver l'équilibre entre la mise à disposition des outils de production et la demande réelle, afin d'être le plus efficaces possible et garder un taux de satisfaction élevé. Par exemple, un client à qui on annonce qu'il y a une rupture sur le plat commandé verra son expérience impactée négativement, alors qu'à l'inverse un service rapide lié à un nombre de personnel adéquat aura un effet positif sur la satisfaction.

¹⁶ GRÖNROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 1984, vol. 18, no 4, p. 36-44.

- Hétérogénéité

Un service est unique et ne peut être standardisé. Même si les chaînes de restauration promettent une qualité constante en standardisant les processus de production et de service, un service comprend toujours un facteur humain, et donc instable. En effet, la subjectivité du consommateur et du personnel sont des éléments hétérogènes. Chaque expérience de restauration est donc unique, même si la stratégie marketing des établissements vise une constance de la qualité des prestations.

Ces quatre piliers définissent l'économie des services dans sa globalité. Chaque service est inclus dans une expérience de consommation, dont il faut travailler tous les éléments. Pine et Gilmore (1998)¹⁷ parlent "d'expérience de service" pour élargir le spectre de la prestation de service. Pour eux, les services sont des expériences qui doivent intégrer de la créativité pour offrir une valeur ajoutée au client, afin de créer un élément de différenciation. Il convient donc aux restaurateurs d'innover en créant un réel univers autour de leur établissement, avec une atmosphère propre afin d'offrir une expérience immersive. Pour ce faire, l'utilisation du marketing expérientiel et son travail sur l'environnement de consommation semble être un facteur clé de succès.

2.b Le plat de résistance : le marketing expérientiel en restauration

- Concept

Nous l'avons vu, le marketing s'est d'abord intéressé aux produits, puis aux services pour ensuite adopter une vision expérientielle. Selon Baker (2003)¹⁸,

¹⁷ PINE, B. Joseph, GILMORE, James H., *et al. Welcome to the experience economy*. Harvard Business Review Press, 1998.

¹⁸ BAKER, Michael John et HART, Susan J. *The marketing book*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2003

l'expérience de consommation est d'abord conçue à travers les spectres de la production pour finalement être retenue pour la valeur ajoutée qu'elle représente. Cette vision a permis de conceptualiser le marketing expérientiel en prenant davantage en compte les facteurs gravitant autour du produit ou du service, qui influencent la perception d'un acte de consommation.

Bruno Daucé (2012) ¹⁹définit le marketing expérientiel comme "une déclinaison du marketing qui vise à procurer au consommateur les éléments lui permettant de se construire une expérience hédonique associée à la marque et aux produits ou services qu'elle propose." En jouant sur les plaisirs et émotions, le marketing expérientiel cherche à marquer l'esprit du consommateur et à créer des souvenirs positifs. Les leviers utilisés peuvent être émotionnels, intellectuels ou sensoriels, dans le but de stimuler les comportements des consommateurs. Dans ce mémoire nous nous intéresserons davantage au côté sensoriel pour comprendre les stratégies mises en place.

- Une catégorie du marketing expérientiel : le marketing sensoriel

En travaillant les cinq sens pendant l'expérience de consommation, le marketing sensoriel a pour objectif d'augmenter la mémorisation de l'expérience et la satisfaction client. Ce concept a été développé par le chercheur Ernest Dichter qui, en étudiant l'impact des odeurs sur les émotions des consommateurs, a introduit la psychologie dans le marketing. Dans les années 1980, plusieurs entreprises ont commencé à utiliser la musique, les odeurs ou les couleurs pour créer une ambiance dans le point de vente et se différencier de la concurrence.

Quelques années plus tard, Schmitt (1999)²⁰ analysait l'impact des stimuli sensoriels sur les émotions et le comportement d'achat. Pour lui, lorsque que l'ouïe, l'odorat, la vue, le goût et le toucher sont stimulés de manière cohérente, les consommateurs créent un lien plus puissant avec la marque. Il élargit alors le concept de marketing sensoriel en incluant des éléments indirects comme la texture et la température.

¹⁹ DAUCÉ, Bruno. *Du marketing expérientiel au marketing sensoriel*. 2012.

²⁰ SCHMITT, Bernd. Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 1999, vol. 15, no 1-3, p. 53-67.

- Objectifs

Intégré à une stratégie marketing globale, le marketing sensoriel est donc un levier de différenciation intéressant car il touche directement l'affect du consommateur, sans solliciter le côté rationnel dans la prise de décision.

Les auteurs distinguent plusieurs objectifs à l'utilisation du marketing expérientiel et sensoriel :

- **Affectif** : les émotions ressenties lors d'une expérience renforcent l'attachement à la marque et la satisfaction des clients (Ochs et Rémy, 2006)²¹
- **Profit** : l'originalité d'une expérience permet de se différencier et de valoriser son image, entraînant une hausse de la fréquentation et des parts de marché. Un client satisfait d'une expérience aura tendance à rester plus longtemps dans l'établissement et donc à consommer davantage. (Roederer, 2012)²²
- **Fidélisation** : le marketing expérientiel, via l'attachement émotionnel et cognitif, participe à la fidélisation des consommateurs. La personnalisation de l'offre et l'implication du consommateur dans son expérience sont des leviers de fidélisation. (Moulins, 1998)²³

- La restauration comme champ d'application du marketing expérientiel et sensoriel

Se rendre au restaurant est une action devenue commune, il incombe donc aux restaurateurs d'offrir plus que le produit tangible qu'est la nourriture pour faire vivre aux consommateurs quelque chose de différent qui ne leur serait pas accessible ailleurs.

²¹ OCHS, Adeline et RÉMY, Eric. Marketing stratégique et distribution à l'aune du marketing expérientiel : Porter aux pays des merveilles. *Décisions Marketing*, 2006, p. 75-81.

²² ROEDERER, Claire. *Marketing et consommation expérientiels*. EMS Editions, 2012

²³ MOULINS, Jean-Louis. Etat de fidélité et relation de fidélité : Éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange. *Décisions Marketing*, 1998, p. 67-73

Comme l'affirmait le chef étoilé Joël Robuchon, "la cuisine est un art qui sollicite tous les sens". L'Homme, via ses cinq sens, peut ressentir chaque action de manière sensorielle, "*privé d'un sens, on est déboussolés et on essaie de compenser avec les autres*" affirme A. Laroche de la communication à Dans Le Noir?.

En posant le repas au restaurant comme une expérience complète, on s'aperçoit que le fait de consommer un repas en restaurant est une expérience multisensorielle.

· La vue

80% des informations parviennent à l'homme via ses organes visuels, et Maslow ira jusqu'à réajuster sa pyramide pour y ajouter le besoin d'esthétisme en 1970.

De nombreux auteurs ont alors étudié le lien entre la vue et l'appréciation d'une expérience en restaurant. Une étude de Bilgili et al en 2020²⁴ affirme que la couleur rouge a un effet positif sur la qualité perçue et l'affection du personnel alors que les couleurs froides auraient tendance à ajouter un côté strict et formel à l'expérience. Interrogé là-dessus, H. Pham s'accorde avec l'auteur en affirmant qu'il est vraiment "*partisan des lumières chaudes et lumières indirectes*".

On peut affirmer, grâce à une étude menée par Block et al en 2010²⁵, que les clients de restaurant perçoivent une qualité des aliments et services 22 % supérieure quand la structure de l'établissement leur permet d'avoir une vue sur les cuisines. A. Robelet (La Bouitte) affirme d'ailleurs que "*lors des travaux, c'était un choix de mettre des vitres entre la salle et la cuisine, pour que les clients puissent nous voir travailler*". Ce besoin de transparence aide à la projection du consommateur dans son expérience et le plaisir ressenti se poursuit lorsque l'on parle d'esthétisme alimentaire. En effet, de nombreux auteurs comme Carafoli en 2003 ²⁶affirment que les "aliments peuvent

²⁴ BILGILI, Bilsen, OZKUL, Emrah, et KOC, Erdogan. The influence of colour of lighting on customers' waiting time perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2020, vol. 31, no 9-10, p. 1098-1111.

²⁵ BLOCK, Lauren, WANSINK, Brian, JUST, Elizabeth, MCCOMB, Kathryn. The Impact of a Visibility-Enhancing Measure on Food Quality Evaluation. *Journal of Food Service*, 2010, vol 75, no 9.

²⁶ CARAFOLI, John F. *Food Photography and Styling*. 2003.

procurer un plaisir expérientiel avant même d’être consommés”, ce qui motive les restaurateurs à travailler dans le détail l’élaboration visuelle de leurs plats.

La vue d’un plat provoque de multiples sensations chez le consommateur, et des réactions physiques s’en suivent comme la libération d’insuline ou l’accélération du rythme cardiaque pour préparer le corps à l’ingestion d’un aliment (Wallner-Liebmann et al., 2010)²⁷. C’est pourquoi il est important de stimuler la vue pour donner envie et stimuler l’appétit. A. Robelet (La Bouitte) confie que la stratégie de “*mettre un grand plateau de fromage en plein milieu de la salle est un élément qui pousse à consommer*”. En effet, en le mettant en valeur sur un imposant présentoir à la vue de tous, les gérants de l’établissement ont remarqué une hausse des commandes de fromage, “*même s’ils n’ont plus faim ils se laissent souvent tentés*”. (A. Robelet, La Bouitte)

De nombreux facteurs entrent en jeu quand il s’agit de stimuler la vue des clients en restaurant. On peut notamment citer la forme ou la couleur d’un aliment qui pourra attester de son naturel ou de sa fraîcheur, mais aussi la disposition des éléments au sein de l’assiette. En effet, lors d’une expérience, Michel et al. (2015)²⁸ ont pu attester de l’importance du mode de présentation dans la valeur perçue, en prouvant que les clients étaient prêts à payer plus cher pour une entrée qui était présentée au centre d’une assiette de manière équilibrée plutôt que si celle-ci était décentrée. Julie Baumlin met également l’accent sur la présentation “*depuis que nous utilisons une vaisselle et une présentation plus moderne, les clients nous disent que c’est meilleur*”. Une telle expérience nous montre donc que la perception humaine est influencée par des facteurs sensoriels subjectifs, dont la notion d’esthétisme et de qualité qui passent essentiellement par la vue.

· Le goût

²⁷ WALLNER-LIEBMANN, Sandra, KOSCHUTNIG, Karl, REISHOFER, Gernot, *et al.* Insulin and hippocampus activation in response to images of high-calorie food in normal weight and obese adolescents. *Obesity*, 2010, vol. 18, no 8, p. 1552-1557.

²⁸ MICHEL, Charles, VELASCO, Carlos, FRAEMOHS, Paul, *et al.* Studying the impact of plating on ratings of the food served in a naturalistic dining context. *Appetite*, 2015, vol. 90, p. 45-50.

Défini comme “*le nerf de la guerre*” (H. Pham) ou encore “*le cœur du métier*” (A. Robelet, La Bouitte), le goût est l’élément central d’une expérience de consommation au restaurant. Stimulé et influencé par tous les autres sens en amont, le goût joue un rôle majeur dans la perception d’un plat. Le palais humain, grâce à ses différents récepteurs, est capable d’identifier les cinq saveurs de base que sont le sucré, le salé, l’acide, l’amer et l’umami.

Il est donc primordial pour un établissement culinaire d’accorder une grande importance au goût de ses produits, car c’est la motivation principale des individus à consommer au restaurant (enquête Qualimétrie 2019).²⁹ Là encore, la perception gustative comme plaisante ou désagréable est purement liée à la subjectivité de l’individu, à sa culture et ses expériences passées. “*J’ai réussi à faire aimer des produits comme les abats ou la tête de veau à des gens qui détestaient ça !*” affirme H. Pham, ce qui prouve qu’un travail sur le goût peut influencer les ressentis. De plus, notre cerveau lie inconsciemment le goût à l’odorat, et telle une madeleine de Proust, y associe des souvenirs d’une expérience gustative passée.

· *L’odorat*

Une étude de l’université Rockefeller de New York nous indique que les êtres humains se souviennent de 5% de ce qu’ils voient, 2% de ce qu’ils entendent, 1% de ce qu’ils touchent mais 35% de ce qui est senti reste dans la mémoire (Leslie Vosshall)³⁰. Il existe près de 1000 milliards de parfums dans le monde, et chacun d’eux peut provoquer des effets sur l’humeur et le comportement des personnes. Il semble donc primordial pour les professionnels de la restauration de travailler leur signature olfactive. Que ce soit par diffusion naturelle, ou par travail sur le développement d’un parfum en adéquation avec l’image de l’établissement, l’odorisation d’un environnement affecte directement l’expérience du consommateur.

L’odorat est directement lié au système limbique qui influence la mémoire, les émotions ainsi que la définition d’un comportement. Véritable symbole de

²⁹ Qualimétrie. *Mieux consommer - Les tendances 2019*. Avril 2019

³⁰ Vosshall, Leslie. *Sniff study suggests humans can distinguish more than 1 trillion scents*. The Rockefeller University. 20 mars 2014

différenciation, la signature olfactive d'un établissement est aussi un signe de transparence et un gage de qualité, il serait douteux de sentir une odeur de viande dans un restaurant végétarien, comme il serait contre-productif d'être confronté à des effluves nauséabondes de marée dans un restaurant spécialisé dans le poisson. Il faut donc dégager "*une certaine identité sans que ce soit désagréable*" souligne H. Pham lors de notre échange.

La majorité des professionnels interrogés disent ne pas nécessairement travailler la signature olfactive, mais la contrôler afin d'en limiter les effets désagréables et ne garder que les odeurs naturelles émanant des plats. Toutefois, certains établissements comme La Bouitte travaillent la mise en éveil de ce sens : "*on va insérer la fumée dans la cloche où se trouve le ris de veau, et en l'ouvrant devant le client toute l'odeur va se dégager*", attirant ainsi le regard et la curiosité des autres clients.

D'autres enseignes l'ont bien compris, comme c'est le cas de la chaîne de restauration rapide Dunkin' Donuts, qui via sa campagne "Flavor Radio", diffuse dans les bus de la ville de Séoul une odeur de café en même temps que le jingle sonore de la marque passe à la radio, et ce à chaque fois que le bus s'arrêtait près d'une boutique de l'enseigne. Un résultat satisfaisant de 29% de ventes supplémentaire dans les boutiques de la ville est venu confirmer l'importance de la définition d'une signature olfactive pour une enseigne de restauration. (CNBC³¹)

- L'ouïe

L'exemple de Dunkin' Donuts est intéressant car il allie musique et odeur en créant un univers unique et mémorable qui permet une association directe au produit dans l'esprit du consommateur.

Comme l'affirmait Oscar Wilde, "la musique met l'âme en harmonie avec tout ce qui existe", et c'est depuis le début des années 1960 que le marketing sonore fait son apparition dans les stratégies de différenciation et d'image de marque. Si le son a depuis longtemps été identifié comme un composant vital qui provoque et influence

³¹ TAM, Brian. *Scent of Coffee on Seoul Buses : What's the Marketing Secret?*. CNBC.com. 15 août 2012.

une humeur ou un comportement particulier chez le consommateur (Bruner, 1990)³², ce n'est que récemment que les établissements culinaires ont commencé à l'utiliser pour se différencier et créer un univers propre.

On peut distinguer plusieurs objectifs liés à l'utilisation du marketing sonore dans un restaurant (Assadi et Flandrin, 2009)³³:

- L'objectif affectif dont le but est de faire plaisir au client pour qu'il passe un moment agréable.
- L'objectif cognitif pour offrir une ambiance en accord avec le positionnement de l'établissement.
- L'objectif comportemental qui a pour but de motiver l'achat.

Dans un restaurant, le marketing auditif passe essentiellement par la musique diffusée, ainsi, sans musique le client se sentira plus stressé et discutera moins avec le personnel de l'établissement. Si la musique est douce et lente, les clients prendront plus de temps pour apprécier les différents mets, et opter pour des plats sophistiqués et des vins haut de gamme. A l'inverse, une musique rapide et rythmée entraînera une consommation d'aliments plus copieux, consommés plus rapidement. (Kellaris et Kent, 1992)³⁴.

Cependant, l'ambiance sonore d'un restaurant ne dépend pas uniquement de la musique, il faut aussi prendre en compte les bruits tiers générés par le personnel (cuisine, ouverture des bouteilles, service etc.) et des autres clients (discussions, rires, bruits de couverts) pour établir une harmonie auditive agréable. Un travail peut également être fait au niveau de la communication, du timbre de voix, du débit de parole ou encore de l'emploi de certains mots (moelleux, fondant etc.) qui aideront le client à se projeter dans l'expérience de consommation qui l'attend.

Il faut toutefois maîtriser la stimulation auditive, en effet, un des interrogés indique "*qu'au-delà de 65 décibels, les inspecteurs Michelin estiment qu'il y a pollution*

³² BRUNER, Gordon C. Music, mood, and marketing. *Journal of marketing*, 1990, vol. 54, no 4, p. 94-104.

³³ ASSADI, Djamchid et FLANDRIN, Arnaud. L'impact de la musique sur le comportement d'achat. *Cahiers du Ceren*,(26), 2009, p. 2-16.

³⁴ KELLARIS, James J. et KENT, Robert J. The influence of music on consumers' temporal perceptions: Does time fly when you're having fun? *Journal of consumer psychology*, 1992, vol. 1, no 4, p. 365-376.

sonore” (H. Pham). Chez Dans Le Noir, on utilise une *“isolation acoustique car les clients ont tendance à parler beaucoup plus fort quand ils sont privés de la vue”* (A. Laroche).

Il s’agit là encore d’un choix propre à chaque établissement et à l’image qu’il souhaite renvoyer, un établissement intimiste aura tendance à séparer la salle en îlot bien distincts délimités par des demi-murs, alors qu’un restaurant italien familial voudra que ses clients soient proches pour recréer un esprit de famille vis-à-vis du personnel mais aussi des autres clients.

· Le toucher

L’Homme est caractérisé par sa capacité à interagir et créer des relations sociales, et cela passe bien souvent par les stimuli tactiles. Selon Peck et Childers (2003)³⁵, les mains sont la *“porte d’entrée du système perceptif du toucher”*, c’est en général le premier contact que le client obtient avec un produit, qui lui délivre une impression positive ou non. On distingue deux types de toucher : le toucher instrumental qui communique des informations sur l’état et la qualité d’un produit, et le toucher autotélique, qui génère du plaisir pour les consommateurs. (Landecy, 2019)³⁶

Dans le milieu de la restauration, contrairement à un point de vente classique, il est assez rare de pouvoir toucher le produit avant son achat. Toutefois, les restaurants du groupe Dans Le Noir? indiquent que *“les clients finissent par manger avec les doigts”* (E. Houillon) car il s’agit d’un moyen de *“découvrir les textures et les jeux de symétrie ou de hauteur qu’on peut mettre dans l’assiette”* (A. Laroche)

Les restaurateurs traditionnels redoublent eux aussi d’efforts pour stimuler ce sens au travers d’autres facteurs comme les textures des nappes et menus, le confort du mobilier, le poids des couverts ou encore la forme et la matière des verres. H. Pham avoue préférer les nappes en coton car *“le tissu, c’est toujours quelque chose de très réconfortant”*. Le but étant de développer une familiarité avec le lieu afin de créer un

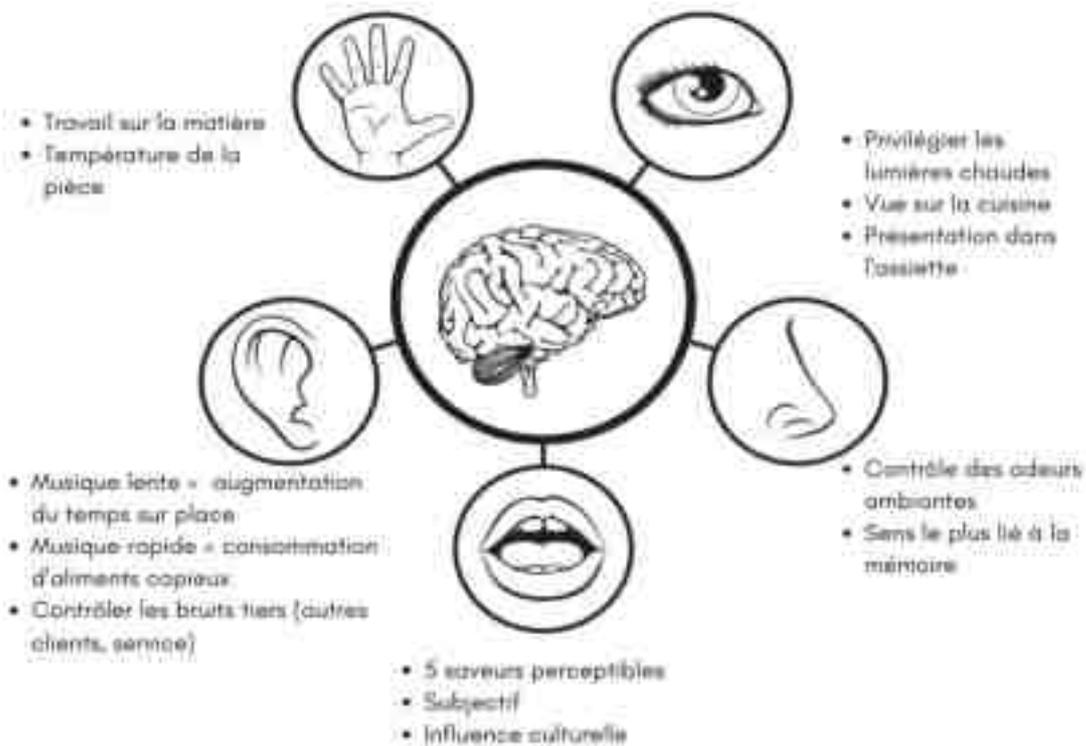
³⁵ PECK, Joann et CHILDERS, Terry L. To have and to hold: The influence of haptic information on product judgments. *Journal of Marketing*, 2003, vol. 67, no 2, p. 35-48.

³⁶ Landecy, Clara. *Qu’est ce que le marketing tactile ? Définition et exemples*. HubSpot France. 22 janvier 2019.

environnement harmonieux pour renforcer le bien être perçu par le consommateur. A La Bouitte, "les dessous de verre sont en véritable peau de vache" ce qui permet à la fois l'effet de surprise et améliore l'immersion dans l'atmosphère campagnarde. (A. Robelet)

Cependant, le marketing tactile en restauration ne s'arrête pas uniquement au contact avec les matières et produits, mais il inclut également l'ambiance thermique, l'hydrométrie et le contact avec le personnel (Bitner, 1992)¹⁶. A. Robelet nous apprend qu'à La Bouitte, la température est réglée à "21°C toute l'année, pour rester dans les normes des étoilés". Une température étouffante ou la présence d'un serveur trop intrusif peut en effet nuire à l'expérience du consommateur.

Le consommateur exprime de plus en plus ce besoin de toucher et de proximité avec les aliments, comme on a pu le voir avec la popularisation de la *finger food*, des planchettes et autres plats à partager.



Synthèse du marketing sensoriel en restauration.

Ainsi, l'hypothèse n°1 qui sous entendait que le marketing expérientiel est un levier de différenciation semble confirmée. En travaillant les sens et l'univers de consommation, l'établissement se démarque de la concurrence et marque l'esprit du consommateur. Il semble donc intéressant d'établir le rôle du consommateur dans l'expérience en restaurant, et d'analyser l'impact du marketing expérientiel sur l'expérience client.

PARTIE II : L'EXPERIENCE CLIENT EN RESTAURATION

“Si 88% des entreprises déclarent faire de l'expérience client une priorité, dans la réalité, seuls 3% des Français estiment vivre une expérience satisfaisante dans leurs interactions » avec une entreprise ou une marque d'après Emmanuel Vivier³⁷, cofondateur de Hub Institute.

Une expérience client en restauration englobe plusieurs acteurs autour d'une prestation dans un environnement donné. Avec un travail expérientiel sur les différents éléments de l'acte de consommation, on peut émettre l'hypothèse n°2 que le marketing expérientiel améliore l'expérience client en restauration.

1. Le marketing expérientiel accompagné de son environnement

1.a Au menu : concept et typologies d'expériences client

Le concept de “*customer experience*” est apparu avec les recherches de Pine et Gilmore à la fin des années 1990¹⁷, dans lesquelles les auteurs affirment que l'expérience client est “une expérience mémorable qui est physiquement, émotionnellement et intellectuellement stimulante pour le client”. L'expérience client est donc une trace laissée dans l'esprit du consommateur, au travers des différentes

³⁷ HUB Institute. *Comment cartographier et définir son parcours client ?* 20 novembre 2019

interactions que ce dernier a pu avoir avec la marque, les produits et services ou encore le personnel.

Une expérience client se caractérise par la rencontre de minimum deux acteurs : l'émetteur, qui délivre le produit ou service ; et le récepteur, souvent le consommateur. Punj et Stewart (1983)³⁸ ont décrit l'expérience client à travers le modèle POS : Personne, Objet et Stimulation. Les auteurs affirment que l'expérience client est un ensemble d'interactions entre un client (Personne), le produit ou service consommé (Objet) dans une situation donnée (Stimulation).

Ainsi, la subjectivité de l'individu, le type de service ou de produit et l'environnement dans lequel l'acte d'achat est établi, influencent le ressenti du consommateur vis-à-vis d'une expérience.

D'autres auteurs adoptent une approche holistique pour décrire l'expérience client. Carù et Cova (2006)³⁹ insistent également sur cet échange, en définissant l'expérience client comme "un processus interactif dynamique entre le client et l'environnement de la marque qui a lieu tout au long du parcours client". Ainsi, le client est impliqué de manière dynamique à plusieurs niveaux :

- **Au niveau sensoriel** : le client voit ses sens impliqués lors de son expérience à travers la vue, l'ouïe, le goût, le toucher ou encore l'odorat.
- **Au niveau affectif** : le client ressent des émotions (positives ou négatives) lors de son interaction avec un service ou une marque
- **Au niveau cognitif** : le client utilise des éléments intellectuels pour comprendre l'expérience, comme la mémoire, la perception ou la cognition.
- **Au niveau comportemental** : le client adopte un changement de comportement en réponse à son interaction avec le produit ou service, comme l'acte d'achat, la recommandation ou encore la fidélité.

³⁸ PUNJ, Girish N. et STEWART, David W. An interaction framework of consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 1983, vol. 10, no 2, p. 181-196.

³⁹ CARÙ, Antonella et COVA, Bernard. Expériences de marque: comment favoriser l'immersion du consommateur?. *Décisions marketing*, 2006, p. 43-52.

Ainsi le client en tant que récepteur s'investit dans l'expérience, et il en est de même pour l'émetteur. En effet, selon Pine et Gilmore (1998)⁴⁰ la réussite ne dépend pas d'un seul acteur et les entreprises doivent assister les clients dans leur expérience via ces facteurs :

- **Le facteur émotionnel**, à travers la communication des valeurs et le marketing expérientiel, cela peut passer par la thématisation du restaurant.
- **La personnalisation** grâce à un service adapté aux attentes individuelles "*on demande les allergies de chaque client au moment de la réservation pour offrir une expérience personnalisée*" A. Laroche
- **L'interaction sociale** grâce à un personnel qualifié et à l'écoute "*les guides vont vraiment communiquer un maximum avec les clients puisque les signes de communication visuelle sont altérés dans le noir*" E. Houillon)

L'expérience client désigne donc les émotions et sentiments ressentis par un consommateur au cours des différentes étapes du parcours (avant, pendant, après l'achat) qui joueront un rôle sur sa perception de la marque ou l'établissement. L'expérience client ne dépend pas uniquement de la qualité du service proposé, puisque l'émetteur et le récepteur peuvent influencer le déroulement d'une expérience de consommation. Nous allons voir que le troisième facteur du modèle POS, la stimulation par l'environnement, a également un rôle majeur.

1.b L'accompagnement : la création de l'environnement expérientiel

H. Pham (Chez Colette) définit son restaurant comme "*un lieu de vie*", en mettant l'accent sur l'atmosphère, dans laquelle "*il faut que les clients et les serveurs se sentent bien*". Nous avons vu que manger au restaurant est une expérience tripartite, qui englobe des personnes, un service et un environnement de consommation. Nous allons donc analyser en quoi le marketing expérientiel influence et stimule l'environnement de consommation en restaurant.

⁴⁰ PINE, B. Joseph, GILMORE, James H., *et al. Welcome to the experience economy*. Harvard Business Review Press, 1998.

Patrick Hetzel (2002)⁴¹ a schématisé les leviers d'actions d'une expérience client réussie à travers "la roue expérientielle" pour mettre en valeur les facteurs liés à l'environnement de consommation expérientiel :



Source : HETZEL, Patrick. *Planète conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Ed. D'Organisation, 2002. p.314

- **Surprendre le client**, en créant une rupture avec le quotidien. « *Les clients sont toujours surpris au moment de rentrer dans la salle et de se retrouver dans un noir complet* » A. Laroche (Dans *Le Noir ? Belgique*)

⁴¹ HETZEL, Patrick. *Planète conso: marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Ed. d'Organisation, 2002.

- **Proposer de l'extraordinaire** à travers une expérience hors du commun, spectaculaire, féérique ou fantastique. « *Les clients sont émerveillés d'abord par le lieu, la vue magique sur la montagne et plus tard par la vue de leur assiette* » A. Robelet (La Bouitte)
- **Créer du lien** entre le personnel et le client, pour instaurer une relation privilégiée et de confiance. « *Les clients sont pris par la main dès le départ et accompagnés à leur table* » A. Laroche (Dans Le Noir ? Belgique)
- **Utiliser la marque** pour en refléter les valeurs et s'y identifier « *le fait que nos guides soient malvoyants ou aveugles reflète notre ouverture d'esprit sur le handicap, ce que les clients apprécient* » A. Laroche (Dans Le Noir ? Belgique)
- **Stimuler les 5 sens** afin de créer des stimuli sensoriels « *Je dirais que tous les sens sont impliqués, pas un plus que l'autre* » E. Houillon (Dans Le Noir ? Strasbourg)

Tous ces éléments connexes à la prestation de service s'inscrivent donc dans l'environnement de consommation et participent à la création d'une expérience multisensorielle mémorable.

- *l'experiencescape*

En 1999, Pine et Gilmore⁴² ont théorisé le concept *d'experiencescape* qui représente l'ensemble des éléments de l'environnement physique et psychologique, qui entourent et influencent l'expérience de consommation. Cela comprend les caractéristiques individuelles, les facteurs de l'expérience vécue, l'environnement physique ainsi que les interactions sociales. Appliqué au milieu de la restauration, *l'experiencescape* inclut des éléments tangibles tels que l'ambiance sonore, l'éclairage, la qualité des aliments ou encore les interactions sociales, mais aussi intangibles comme les émotions, sentiments et perceptions des clients.

⁴² PINE, B. Joseph et GILMORE, James H. *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press, 1999.

Selon Jang et Namkung (2009) ⁴³, travailler *l'experiencescape* permet aux entreprises "d'optimiser leur environnement de service pour créer des expériences positives pour les clients et améliorer la satisfaction et la fidélité des clients". Pour Pine et Gilmore, les entreprises ont tout intérêt à investir dans l'environnement d'une expérience de manière à "stimuler les sens, les émotions et les esprits des clients, en créant un environnement qui répond à leurs désirs et à leurs besoins émotionnels". En effet, un client se sentant bien dans l'environnement de service aura tendance à rester plus longtemps et donc consommer davantage.

Ainsi, selon Pine et Gilmore, plusieurs facteurs influencent la perception de *l'experiencescape* :

- Les caractéristiques individuelles : culturelles (symbolisme, idéologie), démographiques (âge, CSP) ou encore psychographiques (besoins, valeurs).
- Les interactions sociales : via la création d'un lien émotionnel entre le client et les membres du personnel, afin de fournir une expérience personnalisée.
- Les expériences passées : qui ont une influence sur la perception et les attentes d'une nouvelle expérience
- L'environnement physique : les éléments comme l'odeur, la décoration et l'hygiène.

En travaillant les éléments gravitant autour du service en lui-même, le client pourra s'approprier et s'imprégner de l'environnement pour y vivre une expérience unique.

- La thématisation

En étant "la toile de fond de l'expérience", *l'experiencescape* crée un "environnement théâtral" qui permet au client de vivre une réelle immersion dans l'environnement de consommation. (Pine et Gilmore, 1999). Les auteurs affirment

⁴³ ANG, SooCheong Shawn et NAMKUNG, Young. Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian–Russell model to restaurants. *Journal of Business research*, 2009, vol. 62, no 4, p. 451-460.

qu'une mise en scène travaillée, un décor thématique et surtout un travail sur les sens, sont les clefs d'une expérience client réussie. La solution pour eux est donc la thématisation du restaurant, en un lieu où l'immersion, tant physique qu'émotionnelle, serait complète. Holbrook et Hirschman (1982)⁴⁴ insistaient déjà sur le triptyque "*fantasies-feelings-fun*" pour mettre en avant le plaisir recherché par les consommateurs dans une expérience au restaurant, et cela passe par le ludisme et l'envie de s'échapper de son quotidien via l'environnement.

Ainsi, *l'experiencescape* à travers la thématisation d'un établissement et le travail global sur l'environnement de consommation offre aux clients une immersion globale dans l'expérience de consommation. On peut affirmer que le marketing expérientiel est un levier majeur d'une expérience client réussie. Il doit toutefois être utilisé à bon escient pour correspondre aux attentes physiques et émotionnelles des clients. Un restaurant italien sera en effet d'autant plus appréciable si l'on y sent une bonne odeur d'épices, avec une musique italienne le tout dans un décor napolitain. *L'experiencescape* influence aussi la qualité perçue car la plupart des ressentis sensoriels viennent en amont de la dégustation du plat. Si le restaurant est propre, que la température est agréable et que la présentation de l'assiette est appétissante, la qualité perçue par le consommateur ne sera que meilleure.

En somme, l'expérience client se caractérise par un échange où chaque acteur est impliqué. Le marketing expérientiel se place alors comme un levier important pour personnaliser le parcours et créer de l'émotion pour rendre l'expérience client mémorable et unique. Placer le client au cœur de l'expérience est décrit comme un facteur clef de succès depuis toujours, comme l'illustre l'adage "le client est roi". En effet, les habitudes évoluent et se diversifient, et le consommateur a de plus en plus de pouvoir dans ses expériences.

⁴⁴ HOLBROOK, Morris B. et HIRSCHMAN, Elizabeth C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 1982, vol. 9, no 2, p. 132-140.

2 .Le consommateur dans son assiette : prise de pouvoir

2.a Le “nouveau consommateur” : du fonctionnel à l’hédonisme

Si Maslow plaçait l'alimentation au niveau des besoins physiologiques au premier niveau de sa pyramide, au même titre que la respiration et le sommeil, manger s'apparente aujourd'hui davantage à un plaisir. S'alimenter est donc initialement un besoin fonctionnel, mais de nouvelles approches ont vu le jour à partir des années 1960, selon lesquelles le consommateur cherche à tirer plus de son expérience de consommation qu'uniquement la valeur intrinsèque.

- Le nouveau consommateur à la recherche du plaisir

Le marketing expérientiel a ainsi vu naître le concept de “nouveau consommateur”, qui n'appartient plus à un groupe socio-démographique défini, mais qui est influencé par des facteurs physiques ou mentaux. Théorisé par Toffler en 1980⁴⁵, le “nouveau consommateur” ne “consomme plus pour avoir mais pour être”. Dans cette partie nous allons voir comment le “nouveau consommateur” a lentement délaissé le côté utilitariste de la consommation pour se focaliser sur le sens de ses actions.

En effet, l'hédonisme prend une place de plus en plus importante dans la consommation alimentaire. En 1825 déjà, Brillat-Savarin⁴⁶ caractérise l'hédonisme alimentaire comme la recherche du plaisir à travers la nourriture. D'autres chercheurs l'ont suivi comme Gaston Ares pour comprendre comment les consommateurs cherchent des produits et services qui remplissent à la fois la fonction nutritionnelle primaire, mais qui soient aussi vecteur de plaisir gustatif.

⁴⁵ TOFFLER, Alvin. *The third wave*. New York: Morrow, 1980, vol. 544.

⁴⁶ BRILLAT-SAVARIN, Jean-Anthelme et DRAYTON, Anne. *The Physiology of Taste* (Physiologie du Goût). 1825.

Selon Hirschmann et Holbrook (1982)⁴⁵, une expérience de consommation s'inscrit dans le champ de l'hédonisme si elle s'intègre dans le modèle des 4 E :

- **Education** : le consommateur retire un apprentissage et des connaissances de son expérience, comme c'est le cas d'une dégustation de vins.
- **Esthetic** (Esthétique) : les éléments de l'expérience sont agréables à regarder, la stimulation visuelle du plat est travaillée.
- **Entertainment** (Divertissement) : l'expérience est ludique et divertissante et provoque du bien-être, par exemple en laissant le consommateur deviner les ingrédients d'un plat.
- **Escapist** (Évasion) : le consommateur vit une expérience qui le sort de son quotidien, comme un repas dans le noir.

Le consommateur hédoniste est donc en quête d'immersion au travers de ses expériences de consommation. En effet, le consommateur moderne adopte une démarche active, et Batat le définit au travers de 5 valeurs dans l'étoile CHEPS du nouveau consommateur (2018)⁴⁷:

⁴⁷ BATAT, Wided. *L'expérience client digitale: concevoir et améliorer l'expérience client on line*. Editions Eyrolles, 2018.

L'étoile CHEPS du nouveau consommateur



Source : BATAT, Wided. *L'expérience client digitale : concevoir et améliorer l'expérience client on line*. Editions Eyrolles, 2018. p.38

- **Collaboration** : le consommateur est un acteur social, qui échange des conseils et des informations avec ses pairs au sein d'une communauté.
- **Hédonisme** : le nouveau consommateur laisse ses besoins fonctionnels de côté pour faire place à l'émotionnel et au sensoriel, avec une emphase sur la dimension affective et la quête de plaisir et de satisfaction.
- **Engagement** : le consommateur défend des valeurs et consomme en en tenant compte (responsabilité sociétale et environnementale).
- **Postmodernisme** : depuis la fin des années 70, le consommateur affirme son authenticité en évoquant ses opinions, normes et rituels qui sont source de motivation de ses actions.
- **Symbolisme** : le nouveau consommateur cherche du sens et sa consommation reflète sa position sociale et ses valeurs.

Enfin, le “nouveau consommateur” est quotidiennement confronté à pléthore d’options lors d’une prise de décision. La sollicitation permanente liée à la mondialisation, au développement de la concurrence et à la digitalisation de la société offre des choix de plus en plus larges et donc une capacité de décision soumise à des influences externes. Plus informé et exigeant, le nouveau consommateur est aussi plus en plus volatile et égocentré. (Maffesoli, 1990) ⁴⁸

- Montée de l’individualisme

Guidé par ses croyances, le consommateur recherche avant tout la satisfaction. Certains auteurs y voient une tendance individualiste et narcissique. En effet, Twenge (2013)⁴⁹ constate un changement de paradigme “from the age of we to the age of me” (de l’ère du “nous” à l’ère du “je”) dans lequel les individus seraient en perpétuelle quête de reconnaissance et de réussite individuelle.

Depuis le développement de l’hyperconsommation dans les années 1980, le consommateur privilégie la valeur expérientielle à la valeur distinctive et recherche l’épanouissement et le bien être dans sa consommation. Il devient “un être émotionnel à la recherche d’expériences” (Maffesoli 1990)⁴⁸ et cherche à ressentir des émotions.

En effet, les clients achètent un produit ou service non plus uniquement pour ce qu’il va leur apporter, mais aussi pour la valeur que cela va créer. Simon Sinek⁵⁰ affirme en effet que mettre en avant sa raison d’être et ses valeurs est bénéfique pour une entreprise, car cela crée un sentiment de connexion entre la marque et les consommateurs. Devenu un moyen de s’exprimer et de renvoyer une image d’appartenance à un groupe social, consommer au restaurant permet donc de véhiculer ses propres valeurs en s’associant à celles de l’établissement. (Hetzl, 2002)⁴².

⁴⁸ MAFFESOLI, Michel. *Le temps des tribus: le déclin de l’individualisme dans les sociétés de masse*. Paris : Méridiens Klincksieck, 1988.

⁴⁹ TWENGE, Jean M. Teaching generation me. *Teaching of Psychology*, 2013, vol. 40, no 1, p. 66-69.

⁵⁰ SINEK, Simon. *How great leaders inspire action*. 2019

- L'impact de la crise sanitaire

Ce constat d'un changement d'habitudes de consommation a été encore plus flagrant en sortie de crise sanitaire. En effet, les consommateurs ont été privés de nombre d'activités purement hédoniques, comme se rendre au restaurant. Une étude affirmait que 97% des consommateurs disaient vouloir retourner dans des magasins et restaurants, pas seulement pour consommer mais pour "y vivre des expériences, se divertir, et se socialiser avec leur pairs" (Lightspeed, janvier 2021⁵¹). L'étude révèle aussi qu'en sortie de crise sanitaire les envies des Français se tournent davantage vers des restaurants gastronomiques avec des plats plus travaillés, mettant en avant la propension des Français à privilégier le plaisir.

En somme, le rôle du marketing réside désormais davantage dans la création que dans la distribution de la valeur. Le nouveau consommateur recherche avant tout le plaisir dans un cadre conceptuel marqué par les stimuli sensoriels, le divertissement, mais aussi la quête de sens. Épicurien, guidé par ses émotions et individualiste, il ne s'intéresse plus uniquement à l'aspect tangible d'une expérience, mais cherche à être acteur au cœur de son environnement.

2.b Le consommateur prend la commande : acteur de son expérience

Se rendre au restaurant est une action consciente, dans laquelle le client, même s'il paye pour un service, joue un rôle actif. En effet, pour Bernard et Véronique Cova (2004)⁵², « l'expérience de consommation repose sur une co-participation de l'entreprise et du consommateur ». Cette théorie insinue que le consommateur devient un partenaire économique, et que l'expérience de consommation est un processus interactif basé sur des échanges entre l'entreprise et le consommateur. Vargo et Lusch en 2004¹⁴ parlent de co-création de l'expérience, et affirment que les échanges de ressources (compétences, connaissances et informations) via une implication du client

⁵¹ Lightspeed. *Les restaurateurs pourront compter sur l'envie des français de retourner au restaurant*. 18 février 2021.

⁵² COVA, Bernard et COVA, Véronique. L'expérience de consommation: de la manipulation à la compromission. *Actes des troisièmes Journées Normandes de la Consommation*, 2004

permettent d'une part de créer de la valeur en se différenciant mais aussi d'améliorer l'expérience client et la fidélisation.

- Prise de pouvoir

La co-crédation de l'expérience client en restauration se base sur l'idée que le « nouveau consommateur » s'engage auprès de l'établissement de diverses manières. Avec la multiplication des points de contacts, le consommateur se transforme en "producteur à temps partiel" (Filser et Roederer, 2016)⁵³. Ces interventions peuvent prendre la forme de partage d'avis ou d'idées pour améliorer le service proposé, de participation à l'élaboration du repas en lui-même ou encore de création de contenu. En effet, avec le développement d'internet, le consommateur peut prendre la parole plus facilement sur les marques. Les auteurs parlent "d'*empowerment* du consommateur" pour parler du pouvoir qu'un individu peut exercer sur une organisation.

- Création de valeur

Des études ont également montré que la co-crédation de l'expérience client peut améliorer la qualité des produits et des services. Selon Storbacka et Frow (2012)⁵⁴, "la co-crédation permet aux entreprises de rassembler des informations précieuses sur les besoins et les préférences des clients, ce qui peut les aider à améliorer leurs produits et services pour mieux répondre aux attentes des clients". A travers cette collaboration, l'établissement cherche à mieux comprendre le consommateur pour s'adapter au mieux à ses attentes et ainsi améliorer la satisfaction et la fidélisation client (Bendapudi et Leone, 2003)⁵⁵.

- Applications

⁵³ ROEDERER, Claire et FILSER, Marc. *Marketing expérientiel: Vers un marketing de la cocréation*. Vuibert, 2016.

⁵⁴ STORBACKA, Kaj, FROW, Pennie, NENONEN, Suvi, *et al.* Designing business models for value co-creation. Special issue— Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing. *Emerald Group Publishing Limited*, 2012. p. 51-78.

⁵⁵ BENDAPUDI, Neeli et LEONE, Robert P. Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of marketing*, 2003, vol. 67, no 1, p. 14-28.

Gentile et al. (2007)⁵⁶ soulignent l'engagement du consommateur à plusieurs niveaux : émotionnel, rationnel, physique et sensoriel. Le marketing expérientiel avec ces multiples leviers est donc un excellent outil de co-crédation de l'expérence. Certains établissements comme le café Kauko à Helsinki permettent aux clients de régler le volume de la musique, de télédcommander l'éclairage ou encore de modifier la hauteur des tables et des chaises pour correspondre au mieux à leurs attentes.

La co-crédation d'une expérence en restaurant peut également prendre la forme d'interaction entre les clients, comme c'est le cas au sein des établissements Dans Le Noir?. En effet, E. Houillon explique que les clients sont tous assis à une même table et que le fait d'être privés de la vue aide à créer des liens et que de nombreuses discussions informelles prennent place entre inconnus.

Avec l'enjeu de la digitalisation du secteur, les réseaux sociaux, blogs et sites de notations sont les meilleurs outils de co-crédation de la valeur. Le contenu généré par les utilisateurs (photos, articles) tout comme les avis, sont des ressources authentiques exploitables par une entreprise en termes de communication et d'amélioration de l'expérence.

Le marketing expérientiel permet ainsi de faire vivre une expérence agréable au client, qui aura envie d'y participer activement. En s'impliquant, le consommateur va avoir un impact significatif sur les décisions futures de l'établissement, qui adaptera donc l'expérence client proposée. On confirme alors l'hypothèse n°2 qui suggère que le marketing expérientiel améliore l'expérence client, en créant un environnement agréable et en accordant une grande importance au consommateur. Ce dernier, par sa satisfaction et sa participation va contribuer à la capacité d'innovation d'une entreprise et ainsi aider à améliorer son image.

⁵⁶ GENTILE, Chiara, SPILLER, Nicola, et NOCI, Giuliano. How to sustain the customer experience : An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 2007, vol. 25, no 5, p. 395-410

PARTIE III : LA SURPRISE DU CHEF : L'IMAGE DE L'ÉTABLISSEMENT

Nous avons vu que le marketing expérientiel améliore l'expérience vécue par le consommateur, il est aussi intéressant d'analyser ses répercussions sur l'émetteur de l'expérience, c'est-à-dire le restaurant. Tout établissement a à cœur de renvoyer une image positive auprès des clients, en accord avec son positionnement. Nous allons voir dans quelle mesure le marketing expérientiel, par son côté collaboratif et son amélioration de l'expérience, peut contribuer à créer une image positive d'un restaurant.

1. Le marketing expérientiel au service de l'image/ se différencier par l'image

1.a L'image d'un restaurant : un travail collaboratif

- Définition

Le but du marketing, qu'il soit de produit ou de service, est d'élaborer une stratégie pour augmenter le profit, tout en restant fidèle au positionnement voulu par la marque. En restauration, nous avons vu que le marketing expérientiel, en créant une expérience unique et mémorable, peut être un levier de différenciation. Mais alors, peut-on affirmer qu'une expérience réussie améliore l'image de marque ?

L'image est le capital immatériel d'une entreprise, la façon dont les consommateurs perçoivent l'entreprise, sur des critères objectifs comme les prix ou subjectifs comme les valeurs ou la qualité. (Bathelot, 2019)⁵⁷ C'est donc une

⁵⁷ BATHELOT, Bertrand. *Image de marque*. Définitions Marketing. 31 décembre 2019

représentation biaisée et mentale influencée par des expériences passées et des actions de communication.

L'image d'une entreprise est la somme de son image objective (ce qu'elle est), son image subjective (manière dont elle vue des consommateurs) et l'image voulue (Adary et al, 2018)⁵⁸. La représentation n'est pas nécessairement liée à une expérience vécue avec la marque : on peut avoir une image d'un établissement sans en être client.

- L'image vue par l'établissement

L'intérêt de travailler son image réside dans la différenciation et la création de valeur ajoutée. Dans le cas de deux restaurants japonais à qualité égale, celui qui entamera une démarche expérientielle à travers un décor particulier ou un service de grande qualité pourra se vanter d'avoir un levier de différenciation.

L'image de marque passe aussi par le nom de l'entreprise. Que ce soit pour exprimer un concept : *"tout est dans le nom, le client comprend tout de suite de quoi il s'agit"* (A.Laroche, Dans Le Noir?) ou pour annoncer le niveau de qualité : *"Le nom Chez Colette renvoie au côté convivial d'un repas chez mamie, avec l'idée de plaisir et de partage"* (H. Pham, Chez Colette), on comprend que le choix du nom et du logo ont une importance pour l'identification et la compréhension des valeurs.

L'image de marque est également un réel outil de communication et de persuasion. J. Baumlin, du restaurant Au Lion d'Or, affirme que *"comme on a une bonne image et une notoriété locale, ça motive certaines personnes de venir tester notre cuisine"*.

L'image d'un restaurant est donc un élément d'aide à la décision en amont de l'expérience. A travers une communication sur les valeurs et le contenu de l'expérience proposée, l'établissement cherche à convaincre. Le bouche à oreille reste le meilleur

⁵⁸ ADARY, Assaël, MAS, Céline, et WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator-8e éd.: Toute la communication à l'ère digitale!*. Dunod, 2018.

moyen de faire parler de son expérience : “ *ça offre des résultats rapides, surtout dans les restaurants de village avec une clientèle âgée*” (H. Pham, Chez Colette). Une étude de J. Morton (2006)⁵⁹ affirme que 8 consommateurs sur 10 ayant vécu une expérience de consommation positive en ont parlé autour d’eux.

En renvoyant une image originale et en promettant une expérience unique, l’entreprise cherche donc à susciter l’intérêt.

- La contribution des consommateurs

Cet intérêt est capté par le consommateur, qui souhaite prendre part à une expérience de consommation insolite. Une expérience unique fait parler, son originalité souvent liée à sa rareté provoque chez le consommateur une envie d’en faire partie pour développer un sentiment d’appartenance. Bourdieu⁶⁰ affirmait en 1979 que les goûts et pratiques culinaires sont fortement influencés par le capital social et culturel du consommateur. Fréquenter un restaurant revient à s’associer à ses valeurs, et devient donc un miroir de statut social.

Certains auteurs affirment également qu’une image se construit à travers l’œil de ses collaborateurs. En effet, la marque employeur est “l’image unique et cohérente que l’entreprise projette en tant qu’employeur, en utilisant une combinaison de facteurs tels que la culture d’entreprise, les valeurs, les politiques de gestion des ressources humaines, l’environnement de travail.” (Barrow, 2011)⁶¹. Cette image employeur est d’autant plus importante dans une entreprise de service, tant le contact entre le client et la marque passe par le personnel. Plus les collaborateurs sont heureux, plus les clients se sentent à l’aise et meilleure sera l’expérience client.

⁵⁹ MORTON, Jack. Internal branding and experiential marketing: A global survey of employee response. *Jack Morton Worldwide*, 2006.

⁶⁰ BOURDIEU, Pierre. *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Les Editions de Minuit. 1979.

⁶¹ BARROW, Simon et MOSLEY, Richard. *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons, 2011.

Dans un milieu mature et hautement concurrentiel comme la restauration, il est important de se construire une image unique et facilement identifiable par la clientèle. Des études ont prouvé que les consommateurs retiennent mieux les histoires que les faits, c'est pourquoi le storytelling a fait son apparition dans les années 1990. Il repose sur la narration pour raconter l'histoire propre de l'établissement et instaurer une proximité avec le consommateur à travers les émotions (Lundqvist et al, 2013).⁶² En ajoutant l'immersion psychologique à la consommation expérientielle, le storytelling est un outil du marketing expérientiel qui permet de créer une image de marque reconnaissable.

Ainsi, l'image d'une marque est le résultat d'une collaboration entre l'entreprise, les consommateurs et les collaborateurs. Influencée par la qualité du service, l'amabilité du personnel, les prix pratiqués, la communication, la notoriété ou encore les valeurs, l'image est un outil important dans un milieu aussi concurrentiel que la restauration. Tous ces facteurs s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie de marketing expérientiel et servent à rendre l'expérience mémorable mais surtout à en faire parler afin d'attirer les clients. Si l'image convainc les prospects de se rendre dans l'établissement afin d'y vivre l'expérience en physique, il semble important de se demander comment continuer à véhiculer une image positive pendant et après l'expérience. Une des réponses se trouve dans la digitalisation de l'expérience client.

1.b Le restaurant 2.0 : la digitalisation au service de l'image

Le développement

En effet, l'image d'une entreprise passe désormais en grande partie par sa présence en ligne. Quand on sait que 92% des clients lisent les avis sur les restaurants via les plateformes de référencement comme Google, il va sans dire que le milieu de

⁶² LUNDQVIST, Anna, LILJANDER, Veronica, GUMMERUS, Johanna, et al. The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story. *Journal of brand management*, 2013, vol. 20, p. 283-297.

la restauration est au cœur de la transition digitale qui touche la France depuis quelques années. (The Fork, 2022)⁶³.

Même s'il existait déjà des outils technologiques pour faciliter l'expérience des clients et du personnel en restauration, la crise sanitaire a donné un coup de fouet à la digitalisation du secteur. Que ce soit en amont avec la consultation des avis en ligne, pendant l'expérience avec les menus sous forme de QR Code ou en aval avec le partage de photos sur les réseaux sociaux, le digital est présent tout au long de l'expérience client et peut influencer l'image de l'établissement.

Selon Batat (2018)⁴⁸, utiliser le digital dans une démarche expérientielle présente un avantage concurrentiel car cela permet de créer "une expérience immersive et complémentaire" à l'expérience physique. Cette emphase sur le côté hybride de l'expérience implique un équilibre entre technologie, humains et éléments symboliques de l'entreprise. L'objectif principal de l'utilisation des nouvelles technologies est donc d'appuyer et renforcer l'expérience vécue par le consommateur.

Le digital crée de la valeur

- Un outil de partage

Manger au restaurant est une activité commensale, on apprécie partager un moment de plaisir avec d'autres personnes. C'est une activité de partage, que ce soit avec ses pairs ou avec le personnel.

Ce partage se fait désormais principalement via les outils digitaux, en témoignent les 250 millions de posts publiés chaque mois sur Instagram avec le *#food* (Alioze, 2023)⁶⁴. Les réseaux sociaux sont donc une source de partage à la fois pour les établissements qui peuvent travailler leur image digitale afin d'attirer de potentiels clients, comme pour les consommateurs qui peuvent partager leur repas avec leurs

⁶³ The Fork. *Pourquoi les avis clients sont importants*. 3 juillet 2022.

⁶⁴ Alioze. Les chiffres clés du secteur food en 2022-2023. Janvier 2023

amis virtuels en un clic. Plus que partager, le digital permet aussi d'informer (contacts, horaires d'ouverture, menu en ligne) mais surtout de crédibiliser son entreprise. En créant une communauté digitale, un établissement peut susciter un engagement autour de son offre expérientielle afin d'en faire la promotion.

En effet, le pouvoir des consommateurs est grand, les avis laissés par les consommateurs, on encore les photos publiées sur les réseaux sociaux sont une source authentique et gratuite d'informations. Une étude de l'Université Cornell (2012)⁶⁵ a montré qu'un établissement gagnant un point sur 5 sur un site d'avis en ligne peut augmenter ses tarifs de 11,2% sans risque de perdre des parts de marché. Toutefois, tous les clients n'ont pas le réflexe de laisser un avis, et c'est souvent les plus mécontents qui s'expriment. Il convient alors de persuader les consommateurs à collaborer avec l'entreprise : *"les clients sont toujours invités à laisser un avis en ligne"* (E. Houillon, Dans Le Noir?).

Le marketing expérientiel étant centré sur les émotions ressenties dans l'environnement, il semble alors difficile de retranscrire un vécu physique et émotionnel de manière virtuelle. Photos et vidéos de l'expérience servent alors davantage à susciter la curiosité et l'envie, pour que les clients développent l'envie de se rendre dans l'établissement.

- Un outil de personnalisation

La personnalisation de l'expérience est une des clefs du marketing expérientiel. Grâce au digital, il est possible d'établir une relation individualisée en instaurant la confiance et la proximité avec les consommateurs. Si la tradition veut qu'un restaurateur connaît les habitudes de ses clients les plus fidèles, à l'ère d'Internet il existe des outils permettant de regrouper les données pour améliorer l'expérience vécue. J. Baumlin tient à créer une interaction continue : *"nous envoyons une newsletter mensuelle avec les événements à venir à tous nos clients habitués"* et certains établissements comme La Bouitte utilisent un fichier client avec un historique

⁶⁵ ANDERSON, Chris. The impact of social media on lodging performance. *University of Cornell*. 2012.

complet : *“on peut voir tous les menus qu’ils ont consommés chez nous, pour ne pas leur servir deux fois la même chose”* (A. Robelet) afin d’offrir une expérience encore plus originale.

Certains restaurants se servent même du réseau wifi pour obtenir de la donnée ciblée sur la typologie de client ou encore le taux et les horaires de fréquentation, afin de pouvoir adapter leur offre. Toutefois, le RGPD a durci la collecte de données depuis 2018 et ces méthodes de personnalisation de l’offre expérientielle sont plus compliquées à mettre en place.

Les limites du digital en restaurant

Toutefois, la digitalisation de l’expérience au service de l’image de marque a des limites. H. Pham déplore les changements sociétaux : *“c’est devenu très impersonnel, la société a perdu de sa convivialité”*, et il faut veiller à ce que l’expérience de service reste centrée autour de l’humain.

- L’exclusion sociale du digital

Une première menace de la digitalisation réside dans l’exclusion d’une partie de la population. Si les jeunes générations ont grandi avec les nouvelles technologies et raffolent donc de ces options digitales et intuitives, une partie plus âgée de la population se voit discriminée par ces évolutions. En effet, selon l’INSEE (2022)⁶⁶, 16,5% des Français souffrent d’illectronisme et 7% des Français sont victimes de fracture numérique avec aucun accès à Internet. Ces personnes-là peuvent donc souffrir d’un sentiment de frustration face à une interaction digitale lors de la consommation expérientielle. Par exemple, interrogée sur les menus sous forme de QR Code, J. Baumlin répond : *“nous avons toujours des cartes physiques disponibles pour les personnes qui le demanderaient”*.

Il faut aussi relever que se digitaliser à un coût, et si 70% des restaurateurs pensent que la technologie est un outil indispensable au service de l’expérience client,

⁶⁶ Insee, Kaufmann Perrine. *Une personne sur six en difficulté face au numérique*. 20 décembre 2022.

seuls 20% estiment avoir réellement commencé leur transition numérique. (GNI, 2022).⁶⁷

- La réputation

La e-réputation et la présence en ligne ont des limites. Un contenu digital cohérent et qualitatif nécessite du temps et de l'investissement. De plus, le succès sur les réseaux sociaux est intimement lié à une participation des clients via les *likes*, commentaires et partages. Il faut donc se créer une véritable communauté grâce à une stratégie de communication concrète, qui peut être chère et chronophage.

Enfin, la digitalisation est un vecteur d'accélération, et ce dans tous les sens. Une image en ligne peut rapidement se détériorer et impacter négativement la vision de l'établissement. C'est le cas des avis en ligne, qui, s'ils sont nombreux et laissés sans réponse peuvent avoir des conséquences néfastes : une note inférieure à 3,5/5 serait rédhitoire pour 60% des consommateurs. (Partoo, 2022)⁶⁸

Ainsi, un restaurant se doit de travailler son image de marque, tout d'abord en faisant vivre une expérience mémorable au consommateur à l'aide d'outils comme le marketing sensoriel, puis en travaillant l'avant et après expérience, que ce soit par une communication de ses valeurs, une présence en ligne cohérente et active ou encore le suivi de la satisfaction des clients. Le digital doit donc se placer au service de la consommation expérientielle, en en faisant la promotion pour informer et attirer les prospects.

2. Consommation expérientielle en restaurant : une expérience unique ?

La plupart des restaurants ayant entamé une démarche de marketing expérientiel placent l'unicité et l'originalité comme critères clefs de l'expérience client. On mettra en exergue dans cette dernière partie le concept de satisfaction défini par

⁶⁷ GNI. *70% des restaurateurs pensent que la technologie est un outil indispensable au service de l'expérience et du parcours client.* 8 février 2022.

⁶⁸ Partoo. *Etude consommateurs : Les comportements des Français sur les avis en ligne.* 28 mars 2022.

les auteurs, avant de le contraster aux retours obtenus lors des entretiens avec les professionnels du secteur. Enfin, nous analyserons le lien entre satisfaction et fidélisation.

2.a Mes félicitations au chef : concept et mesure de satisfaction

Définition

“La satisfaction est un état psychologique mesurable et consécutif à une expérience de consommation”, telle est la définition donnée par Evrard en 1993⁶⁹. Du latin *satis* (assez) et *facere* (faire), la satisfaction signifie fournir ce qui est recherché jusqu’au point de suffisance.

Considérée comme l’évaluation globale et positive de la performance d’une entreprise en termes de qualité du service et de relation client (Oliver, 2014)⁷⁰, la satisfaction client est un indicateur clé de la qualité d’une expérience de consommation. Il revient donc à répondre à l’hypothèse n°3 : la satisfaction client améliore l’image d’un restaurant.

Un concept subjectif

Tout d’abord, le concept de satisfaction est purement subjectif, il dépend des attentes préalables et des croyances propres à chaque individu. Anderson et Sullivan (1993)⁷¹ affirment que des facteurs comme la réputation de la marque, les normes sociales ou encore les interactions précédentes avec l’entreprise exercent une influence sur la satisfaction ressentie.

⁶⁹ ÉVRARD, Yves. La satisfaction des consommateurs : état des recherches. *Revue française du marketing*, 1993, no 144, p. 53-66.

⁷⁰ OLIVER, Richard L. *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer: A behavioral perspective on the consumer*. Routledge, 2014.

⁷¹ ANDERSON, Eugene W. et SULLIVAN, Mary W. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 1993, vol. 12, no 2, p. 125-143.

Il est donc compliqué de mesurer la satisfaction car c'est un état psychologique intervenant après une expérience de consommation, le délai entre le moment de l'expérience et son évaluation peut altérer l'objectivité et le souvenir.

Enfin, l'importance des émotions dans une consommation expérientielle complexifie l'évaluation de la satisfaction. Dans une dimension rhétorique où les sens sont impliqués, on s'éloigne alors du côté rationnel et objectif qui fonderait un argumentaire objectif.

Ainsi, la subjectivité et le décalage temporel sont des facteurs qui entravent la mesure de la satisfaction.

Comment mesurer la satisfaction ?

Le postulat classique revient à comparer les attentes préalables du consommateur et les perceptions du service qu'il a reçu. Il existe toutefois de nombreuses théories pour évaluer la satisfaction client, nous allons les mettre en parallèle avec les retours des professionnels interrogés.

- **Modèle SERVQUAL**

Le modèle SERVQUAL (ou théorie de l'attente) considère, dans le marketing de service, que la satisfaction client est liée à la perception de la qualité de la prestation fournie par l'entreprise (Parasuraman et al, 1988).⁷²

Cette théorie cite cinq dimensions pour juger de la qualité d'un service :

- Réactivité et serviabilité : capacité de l'entreprise à répondre rapidement aux demandes et à être à l'écoute.
- Assurance : professionnalisme et compétences du personnel.

⁷² PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie et BERRY, *SERVQUAL : A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. 1988, vol. 64, no 1, p. 12-40.

- Empathie : capacité à comprendre les clients et faire preuve de bienveillance.
- Fiabilité : capacité à fournir le service demandé de manière précise.
- Tangibilité : apparence physique du personnel et de l'environnement, équipement.

Cette approche basée sur la qualité est cependant critiquée pour son manque d'ouverture sur la subjectivité de l'individu et les différences culturelles et sectorielles.

- La théorie de la valeur totale

D'autres auteurs comme Holbrook et Hirschmann (1982)⁴⁵ y voient une définition plus large. Pour eux, la satisfaction résulte de l'expérience complète, incluant les aspects fonctionnels et émotionnels. Ainsi, ils prennent en compte plusieurs facteurs :

- **L'aspect fonctionnel** : les aspects objectifs de l'expérience comme la qualité du produit ou service.
- **L'aspect symbolique** : qui reflète le statut social lié au choix du lieu de consommation, synonyme de sentiment d'appartenance ou d'identification à un groupe.
- **L'hédonisme** : les aspects subjectifs de l'expérience comme les émotions ressenties vis à vis de l'esthétique, de l'atmosphère ou des interactions sociales.

En somme, Holbrook et Hirschmann vont plus loin que le modèle SERVQUAL en y ajoutant les facteurs liés au marketing expérientiel que sont les émotions et l'environnement.

- La théorie *satisfier/disatisfier*

Enfin, une autre approche s'intéresse davantage à la présence ou non d'éléments tangibles ayant une influence sur la satisfaction.

Herzberg (1968)⁷³ a élaboré cette théorie en s'intéressant au monde du travail. Les *satisfiers* seraient des éléments positifs de l'expérience de consommation, que l'on n'attend pas mais qui par effet de surprise augmentent le ressenti de satisfaction. Leur absence ne crée pas nécessairement d'insatisfaction puisque le consommateur ne les tient pas pour acquis. Dans le milieu de la restauration on peut penser notamment à l'amuse-bouche offert ou encore à la proposition d'un service de voiturier.

Les *disatisfiers*, quant à eux, sont des éléments conduisant à l'insatisfaction par leur présence ou absence. Ces facteurs de mécontentements peuvent se présenter sous la forme d'une longue attente avant d'être servis, d'une erreur de commande ou d'un personnel désagréable.

Herzberg suggère que les éléments qui conduisent à la satisfaction ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. Par exemple, la propreté d'un établissement sera vue comme un facteur de mécontentement si elle n'est pas au rendez-vous, mais ne sera pas pour autant considérée comme un *satisfier* si elle est présente, la plupart des gens la considérant comme un facteur normal.

L'approche d'Herzberg permet donc d'identifier les éléments précis d'une expérience pouvant avoir un impact de court terme sur le jugement de l'expérience, mais aussi de long terme sur le plan de la revisite et la fidélisation.

Les retours terrain

Les professionnels interrogés ont tous relevé une augmentation des attentes des consommateurs ces dernières années. Cela a été théorisé par Detrie en 2005⁷⁴ déjà, qui affirmait déjà que "le client est de plus en plus exigeant car il a le choix et est plongé de plus en plus tôt dans l'univers de l'argent".

⁷³ HERZBERG, Frederick, et al. *One more time: How do you motivate employees.* Boston, MA : Harvard Business Review, 1968.

⁷⁴ DÉTRIE, Jean-Pierre, et al. *Strategor: politique générale de l'entreprise.* 2005.

Quand on demande alors aux gérants la manière dont ils évaluent la satisfaction de leurs clients, la majorité des répondants affirment se baser sur les avis en ligne :

“Les sites d’avis on n’y échappe pas” H. Pham (Chez Colette)

“On regarde très souvent Tripadvisor et les avis Google” A. Laroche (Dans Le Noir? Belgique)

“On les regarde comme tout le monde, mais ce n’est pas ce qu’on privilégie” A. Robelet (La Bouitte)

“On regarde beaucoup les commentaires sur nos réseaux sociaux, et les avis Google” E. Houillon (Dans Le Noir? Strasbourg)

Cependant, certains relèvent d’autres manière d’évaluer la satisfaction, en se basant sur un échange pendant l’expérience :

“Pendant l’expérience, les clients font part de leur ressenti auprès des serveurs” E. Houillon (Dans Le Noir? Strasbourg)

“On demande toujours aux clients leurs avis et retours au cours du repas” J. Baumlin (Au Lion d’Or)

“On obtient les retours à chaud lors du debriefing en fin d’expérience” A. Laroche (Dans Le Noir? Belgique)

“Les deux chefs font le tour des tables en fin de repas et discutent avec les clients pour avoir un retour direct” “Si tous les clients mentionnent un plat, c’est bon, si un autre n’est pas cité, c’est qu’il est sûrement en dessous niveau qualité et qu’il faut le retravailler” A. Robelet (La Bouitte)

Le côté tangible de la satisfaction n’est pour autant pas laissé pour compte sous couvert de digitalisation : *“j’ai grandi dans une génération où la satisfaction des clients, c’était quand on avait un cahier de réservation complet et le téléphone qui sonnait”* (H. Pham). J. Baumlin confie donner *“un questionnaire d’évaluation avec 5 questions*

quand on apporte l'addition", pour inciter les clients à donner leur avis à chaud, sans passer par Internet. Pour A. Laroche (Dans Le Noir ? Strasbourg), les pourboires et les remerciements sont aussi synonymes de satisfaction "*ils partent avec un tout grand sourire et me disent encore une fois de remercier les serveurs*".

Il existe donc de nombreux moyens de mesurer la satisfaction à la suite d'une expérience de service. Que ce soit en s'intéressant à la qualité du service grâce au modèle SERVQUAL, à l'aspect émotionnel du modèle de la valeur totale ou encore aux facteurs de mécontentements, il est important de comprendre le consommateur pour adapter son expérience à ses attentes. Dans une démarche hédonique, il est parfois compliqué pour le consommateur d'exprimer ses attentes, puisqu'il souhaite avant tout être surpris et passer un bon moment. Il faut donc prendre du recul et offrir une expérience la plus complète et originale possible.

Ainsi, dans un milieu ultra concurrentiel comme l'est la restauration, la satisfaction client est un facteur auquel les entreprises accordent énormément d'importance, car une expérience perçue négativement peut avoir un impact néfaste sur la réputation et l'image de l'entreprise. L'hypothèse 3 est donc validée : la satisfaction client contribue à améliorer l'image d'un restaurant.

2.b Un goût de revenez-y : satisfaction, synonyme de fidélisation ?

La littérature nous offre différentes visions et interprétations de la fidélité. Nous allons dans un premier temps analyser la relation entre satisfaction et fidélisation avant de comparer les résultats avec les retours des professionnels. Cette dernière partie tentera également de répondre à l'hypothèse n°4 selon laquelle une consommation expérientielle en restaurant n'a pas vocation à fidéliser la clientèle.

Oliver en 1997⁷⁵ donne une définition de la fidélité en y intégrant le poids du marketing et de la concurrence : "la fidélité du consommateur est un engagement profond à racheter le même produit ou service dans le futur et ce, malgré les efforts

⁷⁵ OLIVER, Richard L., RUST, Roland T., et VARKI, Sajeev. Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of retailing*, 1997, vol. 73, no 3, p. 311-336.

marketing qui pourraient potentiellement faire diverger le consommateur vers un autre produit ou service”.

Selon lui, la fidélité comporte trois dimensions que sont :

- La dimension conative en lien avec le comportement d’achat qui inclut le passage à l’acte d’achat et la recommandation d’un produit ou service.
- La dimension affective qui se base sur la proximité émotionnelle.
- La dimension cognitive qui s’appuie sur la subjectivité de la connaissance et des préférences de chaque individu.

Oliver distingue ainsi la fidélité active émanant de critères rationnels ou affectifs, voire d’attachement à une entreprise, de la fidélité passive qui repose sur des facteurs externes ou personnels qui rendent difficile le changement de marque ou d’habitudes.

D’autres auteurs ont théorisé la fidélité en se basant sur les facteurs émotionnels inhérents à chaque individu, ou encore sur des facteurs plus tangibles comme les coûts.

- Théorie de la zone de confort

Par ailleurs, Oliver (1999)⁷⁶ a développé la théorie de la zone de confort, qui explique que les clients préfèrent généralement rester fidèle à un établissement dans lequel ils ont déjà vécu une expérience satisfaisante. C’est donc le facteur d’attachement émotionnel qui dissuade le client de se rendre chez la concurrence. C’est là qu’apparaît l’importance du marketing expérientiel, comme créateur d’une relation personnalisée marquée par la confiance.

- Fidélité par les coûts

⁷⁶ OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? *Journal of marketing*, 1999, vol. 63, no 4, p. 33-44.

Changer ses habitudes a un coût, mais l'univers de la restauration se distingue de la fidélité qu'on pourrait avoir envers un produit ou un service financier par exemple. La diversité de l'offre et de la fréquence d'achat en restauration étant plus élevée, on peut rester fidèle à un établissement sans pour autant s'y rendre en exclusivité, à l'inverse d'une banque ou d'une marque de dentifrice.

Si toutefois un client décide d'arrêter de fréquenter un restaurant pour un autre, cela engage un coût de transfert. Ce dernier peut s'illustrer par la perte d'une relation établie avec le personnel, qui connaissait les habitudes, "*certaines clients viennent depuis plus de trente ans, c'est devenu des amis de la famille qu'on connaît par cœur*" (A. Robelet, La Bouitte).

Le coût moral est donc un facteur désengageant, mais il existe aussi un coût financier. En effet, une étude Zenchef ⁷⁷ affirme que "fidéliser un client existant coûte quatre fois moins cher que d'en attirer de nouveau". Reichheld et Sasser (1990)⁷⁸ tendent à dire que les clients satisfaits sont plus fidèles et dépensent plus d'argent dans une entreprise sur le long terme.

Ainsi, les entreprises ont tout intérêt à prendre en compte les facteurs coûts et profits dans leur stratégie.

- Lien satisfaction-fidélisation

Selon Mittal et Kamakura (2001)⁷⁹, la satisfaction renforce la confiance des consommateurs dans la capacité des entreprises à répondre à un besoin. On peut y voir un potentiel réachat et donc les prémices d'un engagement de fidélité.

⁷⁷ Zenchef. *Zenchef lance Zenchef Pay, le paiement de l'addition par QR Code*. 10 novembre 2022.

⁷⁸ REICHHELD, Frederick F., SASSER, W. Earl, *et al.* Zero defections: quality comes to services. 1990, 1990, vol. 68, no 5, p. 105-111

⁷⁹ MITTAL, Vikas et KAMAKURA, Wagner A. Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of marketing research*, 2001, vol. 38, no 1, p. 131-142.

Si la plupart des auteurs comme Bitner (1992)¹⁶ y trouvent également une congruence, pour d'autres comme Oliver (1999)⁷⁶, la satisfaction n'explique pas entièrement pourquoi un consommateur devient fidèle. Pour lui, c'est une condition nécessaire mais non suffisante pour établir une relation de fidélité. Cette dernière s'obtiendrait plutôt grâce à la qualité de la relation entre le consommateur et l'établissement.

Noyé (2004)⁸⁰ démontre lui aussi que la corrélation n'est pas forcément vraie à travers une étude donc les résultats sont les suivants : "des clients avec un taux de satisfaction de 90% avaient un taux de fidélisation de 50%". En somme, un client satisfait ne devient pas nécessairement fidèle, quand un "*client déçu sera la plupart du temps perdu.*" (J. Baumlin, Au Lion d'Or)

- Les retours terrain

Les professionnels interrogés pour ce mémoire ont tous engagé une démarche expérientielle en travaillant les sens et l'ambiance générale dans leur restaurant. En leur demandant s'ils considéraient leur expérience comme unique ou vouée à fidéliser, la plupart constate une fragmentation des comportements.

"Il y a des gens qui vont venir pour une expérience unique, comme un voyage de noces pour lequel ils ont beaucoup économisé, d'autres qui vont venir à chaque passage dans la région" A. Robelet (La Bouitte)

"C'est une expérience à faire une fois dans sa vie, mais certains le font une fois dans chaque ville où l'on se situe" A. Laroche (Dans Le Noir? Belgique)

"A Strasbourg, on a réussi à créer une clientèle fidèle, certains ont testé tous les menus !" E. Houillon (Dans Le Noir? Strasbourg)

⁸⁰ NOYÉ, Didier. *Pour fidéliser les clients*. INSEP éditions, 2004.

En somme, créer une clientèle fidèle ne fait pas partie des objectifs premiers de ces établissements, mais ils constatent, souvent malgré eux, un taux de revisite élevé.

Ainsi, la satisfaction n'est pas forcément synonyme de fidélité dans le cadre d'une consommation expérientielle. De plus, en mettant l'accent sur l'originalité et le marketing expérientiel, les restaurants privilégient souvent l'unicité de l'expérience, ce qui contredit l'hypothèse n°4. Cela s'explique en partie par la recherche de l'effet de surprise qui est présent uniquement la première fois, mais aussi par un frein tarifaire : toute expérience "exceptionnelle" a un cout dans l'esprit du consommateur.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Il semblerait bien que l'on consomme plus de mythes que de calories. Davantage absorbé par tous les éléments entourant l'expérience que par le produit tangible qu'est le plat, le consommateur se laisse volontiers porter par ses émotions. Tel est le rôle du marketing expérientiel, qui, appliqué au milieu de la restauration est un levier majeur de différenciation. En créant une expérience unique et mémorable et en impliquant le consommateur dans son expérience tant physiquement qu'émotionnellement, le marketing expérientiel à vocation à servir les intérêts des consommateurs comme des professionnels.

Les objectifs d'une stratégie expérientielle sont multiples : l'originalité permet de créer un avantage concurrentiel qui entraîne une hausse des prix et donc un meilleur profit pour l'établissement. De plus, les émotions ressenties pendant l'expérience jouent sur l'affect du consommateur, qui va s'attacher à la marque et vouloir volontiers partager ses ressources afin de co-créeer l'expérience. Cette valeur ajoutée va améliorer l'image de l'établissement, qui en plus de bénéficier de contenu et de retours authentiques, va pouvoir communiquer et capitaliser sur la satisfaction de ses clients. Dans certains cas, la satisfaction sera synonyme de fidélisation, le consommateur ne retrouvant pas la même expérience ailleurs est voué à réitérer son acte d'achat.

L'analyse terrain auprès des professionnels du secteur a permis de valider l'utilité du marketing expérientiel comme créateur de valeur ajoutée à l'expérience client et contributeur à l'image de marque. Les professionnels affirment jouer avec les sens et l'environnement de consommation pour améliorer la qualité du service.

En somme, le marketing expérientiel s'éloigne du marketing traditionnel en laissant davantage de place à l'hédonisme, aux émotions et à l'affect dans la prise de décision. La communication émotionnelle, au cœur de l'échange entre le client et l'entreprise, permet de laisser une trace durable dans la mémoire du consommateur, qui peut fortement influencer la réputation et l'image de l'entreprise.

Et avec ceci ?

Cette étude a montré l'intérêt de l'implémentation du marketing expérientiel en restauration. On notera toutefois la difficulté à calculer le retour sur investissement. En effet, la rareté a un coût, et mettre en place de telles stratégies est onéreux. Il serait intéressant de réaliser une étude quantitative et factuelle en termes de chiffre d'affaires réalisé ou de gain en notoriété suite à la mise en place d'une stratégie expérientielle.

Un amuse-bouche :

Ce travail n'est donc qu'une mise en appétit concernant tout ce qui peut être étudié dans le secteur du marketing expérientiel. Il permet toutefois d'ouvrir la voie à d'autres champs d'applications, comme par exemple en restauration collective. Travailler l'expérience de consommation dans un restaurant d'entreprise ou dans un établissement de santé pourrait peut-être se révéler bénéfique pour le bien-être et l'épanouissement des consommateurs.

Une place pour le dessert ?

Le domaine de l'expérientiel est un plat copieux, et à l'image de la cuisine fusion, il serait intéressant d'envisager une revisite culturelle. En effet, nous avons vu que le ressenti d'une expérience est subjectif et intimement lié à l'individu, sa culture et son passé. Élargir l'étude dans un autre pays, où la relation à la nourriture est différente, serait la cerise sur le gâteau...

BIBLIOGRAPHIE

Entretiens :

Entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre d'une démarche qualitative (voir annexe 1))

Ouvrages :

ADARY, Assaël, MAS, Céline, et WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator-8e éd.: Toute la communication à l'ère digitale*. Dunod, 2018.

BAKER, Michael John et HART, Susan J. *The marketing book*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2003.

BARR, Ann, LEVY, Paul, *et al.* *The official Foodie handbook*. Timbre Books, 1984.

BARROW, Simon et MOSLEY, Richard. *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons, 2011.

BATAT, Wided. *L'expérience client digitale: concevoir et améliorer l'expérience client on line*. Editions Eyrolles, 2018.

BOURDIEU, Pierre. *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Les Editions de Minuit. 1979.

BRILLAT-SAVARIN, Jean-Anthelme et DRAYTON, Anne. *The Physiology of Taste (Physiologie du Goût)*. 1825.

CARAFOLI, John F. *Food Photography and Styling*. 2003.

DAUCÉ, Bruno. *Du marketing expérientiel au marketing sensoriel*. 2012.

DÉTRIE, Jean-Pierre, *et al.* *Strategor: politique générale de l'entreprise*. 2005.

HETZEL, Patrick. *Planète conso: marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Ed. d'Organisation, 2002.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, DUBOIS, B. and MANCEAU, D. *Marketing management*. Paris: Pearson Education France, 2006.

MEHRABIAN, Albert et RUSSELL, James A. *An approach to environmental psychology*. the MIT Press, 1974.

MEYER, Christopher, SCHWAGER, Andre, *et al.* *Understanding customer experience*. Harvard business review, vol. 85, no 2, p. 116, 2007.

MAFFESOLI, Michel. *Le temps des tribus: le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*. Paris : Méridiens Klincksieck, 1988.

NOYÉ, Didier. *Pour fidéliser les clients*. INSEP éditions, 2004.

OLIVER, Richard L. *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer: A behavioral perspective on the consumer*. Routledge, 2014.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie et BERRY, *SERVQUAL : A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. 1988, vol. 64, no 1, p. 12-40.

PINE, B. Joseph, GILMORE, James H., *et al. Welcome to the experience economy*. Harvard Business Review Press, 1998.

PINE, B. Joseph et GILMORE, James H. *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press, 1999.

ROEDERER, Claire. *Marketing et consommation expérientiels*. EMS Editions, 2012.

ROEDERER, Claire et FILSER, Marc. *Marketing expérientiel: Vers un marketing de la cocréation*. Vuibert, 2016.

SPANG, Rebecca L. *The Invention of the Restaurant*. Harvard University Press, 2020.

TOFFLER, Alvin. *The third wave*. New York: Morrow, 1980, vol. 544.

Articles :

ANDERSON, Chris. The impact of social media on lodging performance. *University of Cornell*. 2012.

ANDERSON, Eugene W. et SULLIVAN, Mary W. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 1993, vol. 12, no 2, p. 125-143.

ASSADI, Djamchid et FLANDRIN, Arnaud. L'impact de la musique sur le comportement d'achat. *Cahiers du Ceren*,(26), 2009, p. 2-16.

BENDAPUDI, Neeli et LEONE, Robert P. Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of marketing*, 2003, vol. 67, no 1, p. 14-28.

BILGILI, Bilsen, OZKUL, Emrah, et KOC, Erdogan. The influence of colour of lighting on customers' waiting time perceptions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2020, vol. 31, no 9-10, p. 1098-1111.

BITNER, Mary Jo. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of marketing*, 1992, vol. 56, no 2, p. 57-71.

BLOCK, Lauren, WANSINK, Brian, JUST, Elizabeth, MCCOMB, Kathryn. The Impact of a Visibility-Enhancing Measure on Food Quality Evaluation. *Journal of Food Service*, 2010, vol 75, no 9.

BRUNER, Gordon C. Music, mood, and marketing. *Journal of marketing*, 1990, vol. 54, no 4, p. 94-104.

CARÙ, Antonella et COVA, Bernard. Expériences de marque: comment favoriser l'immersion du consommateur?. *Décisions marketing*, 2006, p. 43-52.

CARÙ, Antonella et COVA, Bernard. Expériences de consommation et marketing expérientiel. *Revue française de gestion*, 2015, vol. 41, no 253, p. 353-367.

COVA, Bernard et COVA, Véronique. L'expérience de consommation: de la manipulation à la compromission. *Actes des troisièmes Journées Normandes de la Consommation*, 2004

EIGLIER, Pierre, LANGEARD, Eric, et MATHIEU, V. Le marketing des services. *Encyclopédie de gestion*, 1997, vol. 2, p. 1937-1948.

ÉVRARD, Yves. La satisfaction des consommateurs: état des recherches. *Revue française du marketing*, 1993, no 144, p. 53-66.

GENTILE, Chiara, SPILLER, Nicola, et NOCI, Giuliano. How to sustain the customer experience : An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 2007, vol. 25, no 5, p. 395-410

GRÖNROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 1984, vol. 18, no 4, p. 36-44.

HERZBERG, Frederick, *et al.* *One more time: How do you motivate employees.* Boston, MA : *Harvard Business Review*, 1968.

HOLBROOK, Morris B. et HIRSCHMAN, Elizabeth C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 1982, vol. 9, no 2, p. 132-140.

JANG, SooCheong Shawn et NAMKUNG, Young. Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian–Russell model to restaurants. *Journal of Business research*, 2009, vol. 62, no 4, p. 451-460.

KELLARIS, James J. et KENT, Robert J. The influence of music on consumers' temporal perceptions: Does time fly when you're having fun? *Journal of consumer psychology*, 1992, vol. 1, no 4, p. 365-376.

- LUNDQVIST, Anna, LILJANDER, Veronica, GUMMERUS, Johanna, et al. The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story. *Journal of brand management*, 2013, vol. 20, p. 283-297.
- MICHEL, Charles, VELASCO, Carlos, FRAEMOHS, Paul, et al. Studying the impact of plating on ratings of the food served in a naturalistic dining context. *Appetite*, 2015, vol. 90, p. 45-50.
- MITTAL, Vikas et KAMAKURA, Wagner A. Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of marketing research*, 2001, vol. 38, no 1, p. 131-142.
- MOULINS, Jean-Louis. Etat de fidélité et relation de fidélité : Éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange. *Décisions Marketing*, 1998, p. 67-73.
- MORTON, Jack. Internal branding and experiential marketing: A global survey of employee response. *Jack Morton Worldwide*, 2006.
- OCHS, Adeline et RÉMY, Eric. Marketing stratégique et distribution à l'aune du marketing expérientiel: Porter aux pays des merveilles. *Décisions Marketing*, 2006, p. 75-81.
- OLIVER, Richard L., RUST, Roland T., et VARKI, Sajejev. Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of retailing*, 1997, vol. 73, no 3, p. 311-336.
- OLIVER, Richard L. Whence consumer loyalty? *Journal of marketing*, 1999, vol. 63, no 4, p. 33-44.
- PECK, Joann et CHILDERS, Terry L. To have and to hold: The influence of haptic information on product judgments. *Journal of Marketing*, 2003, vol. 67, no 2, p. 35-48.
- PUNJ, Girish N. et STEWART, David W. An interaction framework of consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 1983, vol. 10, no 2, p. 181-196.
- REICHHELD, Frederick F., SASSER, W. Earl, et al. Zero defections: quality comes to services. *1990*, 1990, vol. 68, no 5, p. 105-111
- SCHMITT, Bernd. Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 1999, vol. 15, no 1-3, p. 53-67.
- STORBACKA, Kaj, FROW, Pennie, NENONEN, Suvi, et al. Designing business models for value co-creation. Special issue—Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing. *Emerald Group Publishing Limited*, 2012. p. 51-78.
- TWENGE, Jean M. Teaching generation me. *Teaching of Psychology*, 2013, vol. 40, no 1, p. 66-69.

VARGO, Stephen L. et LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 2004, vol. 68, no 1, p. 1-17.

WALLNER-LIEBMANN, Sandra, KOSCHUTNIG, Karl, REISHOFER, Gernot, *et al.* Insulin and hippocampus activation in response to images of high-calorie food in normal weight and obese adolescents. *Obesity*, 2010, vol. 18, no 8, p. 1552-1557.

WATSON, Pamela, MORGAN, Michael, et HEMMINGTON, Nigel. Online communities and the sharing of extraordinary restaurant experiences. *Journal of Foodservice*, 2008, vol. 19, no 6, p. 289-302.

Articles en ligne / sites web :

Alioze. Les chiffres clés du secteur food en 2022-2023. Janvier 2023
<https://www.alioze.com/chiffres-food>

BATHELOT, Bertrand. *Image de marque*. Définitions Marketing. 31 décembre 2019
<https://www.definitions-marketing.com/definition/image-de-marque/>

CHD Expert. *Étude consommateurs Speak Snacking*. Février 2023
<https://www.snacking.fr/actualites/6470-restauration-rapide-dynamique-resiliente-face-inflation-speak-snacking/>

Food Service Vision. *14e Revue Stratégique*. 23 mars 2023.
https://www.foodservicevision.fr/wp-content/uploads/2020/04/FSV_Presentation_Revue-Strategie_mars2023.pdf

Food Service Vision. *Revue Business Chaînes 2022*. Juin 2022.
https://www.foodservicevision.fr/wp-content/uploads/2022/06/FSV_Presentation_Revue-Business-Chaines.pdf

GNI. *70% des restaurateurs pensent que la technologie est un outil indispensable au service de l'expérience et du parcours client*. 8 février 2022.
https://www.gni-hcr.fr/IMG/pdf/cp_etude_gni_sunday_versiongni.pdf

HORSCROFT, Teresa. *1 repas sur 5 consommé hors domicile. Des consommateurs européens qui plébiscitent le food service*. 17 janvier 2019
<https://www.iriworldwide.com/fr-fr/insights/news/1-repas-sur-5-est-consomme-hors-domicile-des-consommateurs-europeens-qui-plebiscitent-le-food-«-ser>

HUB Institute. *Comment cartographier et définir son parcours client?* 20 novembre 2019
<https://hubinstitute.com/2019/hubforum/marketing/guide-Oracle-RolandKoltchakian-cartographie-experience-client>

Insee. *Répartition de la valeur ajoutée par branche en 2021*. 16 décembre 2020.

https://www.insee.fr/fr/outil-interactif/5367857/tableau/10_ECC/11_ECO#:~:text=En%202021%2C%20les%20services%20principalement,%C3%A9conomie%20engag%C3%A9%20depuis%20plusieurs%20d%C3%A9cennies

Insee, Kaufmann Perrine. *Une personne sur six en difficulté face au numérique*. 20 décembre 2022.

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6680081>

Landecy, Clara. *Qu'est ce que le marketing tactile ? Définition et exemples*. HubSpot France. 22 janvier 2019.

<https://blog.hubspot.fr/marketing/marketing-tactile>

Lightspeed. *Les restaurateurs pourront compter sur l'envie des français de retourner au restaurant*. 18 février 2021.

<https://www.lightspeedhq.fr/actualites/les-restaurateurs-pourront-compter-sur-lenvie-des-francais-de-retourner-au-restaurant/>

Marina Robin et Tristan Picard. *Le secteur de la restauration : de la tradition à la rapidité*. 02 septembre 2015

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1379758>

NPD Group. *La restauration hors domicile maintient son cap en 2019 : les Français ont dépensé 57,3 milliards d'euros en RHD en 2019, soit une croissance de 1,7% par rapport à 2018*. 28 janvier 2020.

<https://www.npd.com/news/press-releases/2020/la-restauration-hors-domicile-maintient-son-cap-en-2019-les-francais-ont-depense-573-milliards-deuros-en-rhd-en-2019-soit-une-croissance-de-17-par-rapport-a-2018/>

NPD Group. *The NPD Group dévoile le bilan 2021 de la restauration hors domicile*. 03 février 2022.

<https://www.npd.com/news/press-releases/2022/the-npd-group-devoile-le-bilan-2021-de-la-restauration-hors-domicile/>

Partoo. *Etude consommateurs : Les comportements des Français sur les avis en ligne*. 28 mars 2022.

<https://www.partoo.co/fr/blog/etude-consommateur-comportement-avis-internet/#chap1>

Qualimétrie. *Mieux consommer - Les tendances 2019*. Avril 2019

<https://www.qualimetrie.com/mieux-consommer/>

SINEK, Simon. *How great leaders inspire action*. 2019

<https://www.youtube.com/watch?v=HtpgsghxURk>

Snacking. *Les habitudes de Français au restaurant en 15 chiffres clés*. 29 janvier 2020

<https://www.snacking.fr/actualites/4593-Les-habitudes-des-Francais-au-restaurant-en-15-chiffres-cles/>

TAM, Brian. *Scent of Coffee on Seoul Buses : What's the Marketing Secret?*. CNBC.com. 15 août 2012.

<https://www.cnn.com/2012/08/15/scent-of-coffee-on-seoul-buses-whats-the-marketing-secret.html>

The Fork. *Pourquoi les avis clients sont importants*. 3 juillet 2022.

<https://www.theforkmanager.com/fr-fr/blog/marketing/pourquoi-les-avis-clients-sont-importants#:~:text=>

TOUSSAINT, Frédéric. *Les différents concepts de restauration*. 2001

<http://technorestor.org/tr/concepts/index.html>

Vosshall, Leslie. *Sniff study suggests humans can distinguish more than 1 trillion scents*. The Rockefeller University. 20 mars 2014

<https://www.rockefeller.edu/news/7948-sniff-study-suggests-humans-can-distinguish-more-than-1-trillion-scents/>

Zenchef. *Zenchef lance Zenchef Pay, le paiement de l'addition par QR Code*. 10 novembre 2022.

<https://blog.zenchef.fr/zenchef-pay-paiement-addition-qr-code/>

ANNEXES

1) Guide d'entretien

Introduction

1. Pouvez-vous me décrire votre rôle au sein de l'entreprise ?

Le marketing sensoriel :

1. Accordez-vous une importance à l'ambiance **sonore** dans votre établissement ? Si oui, comment ?
2. Travaillez-vous l'ambiance **olfactive** de votre établissement ?
3. Comment décrivez-vous l'expérience du **toucher**/ressenti dans votre établissement (*choix des couverts/plats, format du menu, température etc*)
4. Comment travaillez-vous la stimulation **visuelle** pour vos clients ? Ambiance générale (*lumière, déco*) et produits ?
5. Selon vous, quel est le **sens le plus impliqué** dans votre établissement ?
6. Si une stratégie sensorielle a été adoptée, quelles conséquences en tirez-vous et comment mesurez-vous l'efficacité de cet investissement ?

Expérience client :

1. Quels changements avez-vous remarqué au niveau du comportement des clients depuis la fin de la crise sanitaire ?

Image/ point de vue de l'établissement :

1. Comment évaluez-vous la **satisfaction** de vos clients ?
2. Comment travaillez-vous votre **réputation** ?
3. Avez-vous accentué la **digitalisation**/ l'utilisation de nouvelles technologies dans votre établissement ces dernières années ?
4. Mettez-vous sur l'**unicité** de l'expérience ou la **fidélisation** du client ?

2) Exemple d'entretien retranscrit

Elodie Houillon, Manger Dans le Noir ? Strasbourg

Le 26/04 à 10h

- Pouvez-vous me décrire votre rôle au sein de l'entreprise ?

Alors moi je suis manager du concept, je suis chef de projet, on a un chef de projet par ville, par restaurant, et moi je suis à Strasbourg. Le but est de développer notre concept. On travaille vraiment en collaboration avec chaque manager, avec aussi les personnes qui sont au sein du développement à l'international. Et par la suite, moi, je m'organise vraiment au sein du Hilton qui est mon partenaire et je travaille avec mon équipe de guides qui sont uniquement des personnes malvoyantes ou non voyantes. Et donc mon rôle est vraiment de faire vivre de véritables expériences qui soient conviviales, inclusives et insolites pour tous mes clients, c'est quand même quelque chose de très atypique de manger dans ce noir qui est un noir complet !

- Dans un premier temps, au niveau de l'ambiance sonore, est-ce que vous la travaillez et si oui comment ?

Au niveau de l'ambiance sonore, il y a différents éléments. Pour tout vous dire, on passe par la communication, donc c'est le point essentiel pour nous. Puisque les personnes ne peuvent pas voir, on ne va pas procéder comme dans un restaurant normal, **les guides vont vraiment communiquer un maximum avec les clients puisque les signes de communication visuelle sont altérés dans le noir**. Entre nous on va se parler avec des talkies-walkies pendant toute la soirée.

Ensuite, l'aspect sonore, il y a d'autres restaurants, pas celui de Strasbourg, qui font par exemple des soirées musicales, donc là on part vraiment sur de l'événementiel pur et dur. Intégrer à notre concept, on va faire intervenir des équipes artistiques, même faire des concerts au sein du restaurant. Et ça va vraiment permettre de développer totalement ce sens car on n'est pas dans la même dimension dans cette salle noire.

Ensuite, au sein de notre restaurant, même sur des soirées de service, le fait d'écouter et entendre a tendance à être vraiment développé, c'est à dire que les personnes vont parler un peu plus fort que d'habitude, au point de vraiment presque crier. C'est d'ailleurs un de nos points les plus négatifs sur les retours des clients. C'est le bruit dans cette salle-là, alors que tout le monde est à moins d'un mètre de distance, en face ou à côté des autres, mais voilà, on a tendance à le répéter au courant de la soirée, ce n'est pas parce qu'on perd un sens qu'on se doit de parler beaucoup plus fort mais on reste des humains et puis ce sont des choses qui font partie de cette expérience-là.

- Au niveau olfactif, est-ce que vous avez une stratégie mise en place ?

Alors au niveau olfactif, il faut savoir que chaque restaurant est différent. J'insiste encore sur ça, mais par exemple chez nous, avant d'entrer dans cette salle noire, il y a un premier sas client. Les guides qui vont emmener les clients dans le restaurant vont les inviter à se mettre en file indienne avant de passer par différents endroits. Sans tout vous dévoiler non plus, il y a un parcours avec certains ingrédients, certaines choses à sentir qu'ils vont réussir à reconnaître bien mieux finalement, lorsqu'ils commencent l'expérience dans le noir. Ensuite, pendant l'expérience, on essaie de jouer avec les sens, donc le sens olfactif aussi,

avec des menus qui sont surprises et qui dévoilent énormément de saveurs, énormément de choses qui vont vraiment permettre de développer ce sens-là et ce qu'on propose aussi, c'est pour les clients B to B des petits ateliers, des petites animations sympathiques à mettre en place. Par exemple, le jeu des sens, donc là on va donner des petites languettes avec du parfum et on va demander aux clients de reconnaître ceux qu'ils ont pu sentir dans cette salle noire.

- Comment gérez-vous le toucher et le ressenti dans un endroit où tout est noir ?

Alors, ce qu'on fait, c'est qu'au début, lorsqu'on les accueille, on les prend tout de suite en main, on leur explique comment va se passer la soirée. On voit déjà s'il y a des restrictions alimentaires, des allergies qu'on devrait connaître. Par la suite, on a toute une organisation interne qui permet justement de savoir où sont placées les personnes concernées et une fois dans la salle noire, on va vraiment leur permettre de se sentir bien. C'est-à-dire que les 5 premières minutes sont plutôt impressionnantes car c'est un noir complet, ce n'est pas donné à tout le monde de réussir à tenir pendant 2 h dans cette salle qui peut paraître oppressante pour certains clients. Donc on va vraiment les accompagner tout au long de l'expérience et les guider. Dès leur installation à table, le guide va leur dire qu'ils peuvent se servir tout de suite à boire, donc de l'eau plate ou pétillante. Et il faut se servir soi-même donc ils expliquent qu'il faut mettre le doigt dans le verre et attendre que l'eau touche la phalange et on va donner plein de petites indications comme ça pendant toute la soirée pour que justement le client se sente vraiment à l'aise face à cette situation assez déconcertante. Et finalement, ça se passe plutôt très bien ! Au début, les clients ont tendance à avoir leurs couverts, à essayer, à tenter et se disent, "mais mince, je donne des coups de fourchette dans le vide, donc là est-ce que je ne passerai pas à manger clairement avec les doigts ? De toute manière, personne ne me voit", et c'est d'ailleurs comme ça que la plupart de nos clients arrivent à trouver certains ingrédients et **finissent par manger avec les doigts**. Alors pas tous, certes, mais du moins le client qui mange avec les doigts arrive beaucoup mieux à retrouver certaines sensations grâce au toucher, retrouver certains ingrédients et aliments.

- Quand est-il de la stimulation visuelle dans un restaurant totalement dans le noir ?

Elle est tout à fait inexistante mais totalement, et à la suite de cette expérience, à la fin, on refait passer par un sas où les clients aperçoivent quelques petites lumières et progressivement, on les fait sortir de cette salle noire avec une ambiance très tamisée, pour qu'ils puissent revenir à la normale. Après 2 h dans une salle totalement noire, puisqu'il n'y a vraiment aucun point de lumière, on découvre le plat en photo. On fait un petit jeu, des devinettes à la fin pendant 20 à 30 minutes sur ce qu'ils ont pu ressentir et qu'est-ce que ça pouvait bien être dans l'entrée, le plat, le dessert, on passe par tous les vins, les accords etc. Et finalement, c'est ce petit jeu aussi qui est très chouette puisqu'à la fin ça leur permet de voir aussi si eux avait réussi à trouver certains éléments et ça plaît bien.

- Quel est, selon vous, le sens qui est le plus impliqué à travers cette expérience ?

Je dirais que tous les sens sont impliqués, pas un plus que l'autre, c'est vraiment un mélange de tous les sens qu'on souhaite avant tout mettre en avant. Pour moi, s'il y a un sens qui est au-dessus des autres, ça va être la communication, donc le fait de pouvoir discuter, parler, tout passe par la communication. Je ne pourrais pas vous donner un sens plus qu'un autre puisqu'au final on est amené à utiliser bien plus tous nos sens.

- J'aimerais maintenant vous poser quelques petites questions par rapport à l'image de l'établissement à l'expérience client en elle-même. Comment évaluez-vous la satisfaction des clients après l'expérience ?

Elle est vraiment très très très élevée ! Que ça soit à Strasbourg, dans les autres pays, même dans les autres restaurants, on a remarqué que ce concept marche très bien. Ça permet d'éveiller les sens des personnes, peu importe les cultures d'ailleurs. Donc c'est ça qui est génial. Et on a vraiment beaucoup de bons retours, voire d'excellents retours. L'image, elle aussi, est totalement bien, mais en plus de ça, on est une entreprise réellement humaine où il y a une certaine bienveillance qui se fait ressentir aussi à l'extérieur car les clients le remarquent.

- Comment gérez-vous la réputation de votre établissement ?

On a une réputation qui est très bonne, mais alors je ne pourrais pas vous donner un canal plus qu'un autre. C'est à dire qu'aujourd'hui j'ai remarqué qu'on a beaucoup de **bouche à oreille**. Donc si maintenant une personne va venir dans le cadre privé avec sa famille, le lendemain elle va en parler automatiquement au travail et ensuite, j'aurai d'autres personnes de l'entreprise de la personne qui vont venir au sein du restaurant. En plus de ça, on a réussi à créer une certaine fidélité avec nos clients. On change de carte tous les 3 mois et tous les 3 mois, on retrouve ces mêmes clients qui viennent retenter l'expérience avec du coup un menu qui a changé.

Ensuite sur les réseaux sociaux on est très présents et on a également de très bons retours en ligne, et **on regarde beaucoup les commentaires sur nos réseaux sociaux, les avis Google, Tripadvisor**, donc c'est un tout. **Les clients sont invités à laisser un avis en ligne.**

Pendant l'expérience, les clients font part de leur ressenti auprès des serveurs tout au long de la soirée. À la fin de cette soirée, lorsque les serveurs leur disent au revoir, ils ont droit à des applaudissements de la part des clients. Les clients sont juste ravis. À la fin,

lorsque je fais le débriefing avec les clients, **ils ont clairement un tout grand sourire et me disent encore une fois, de remercier les serveurs**. Donc c'est un tout.

- Misez-vous davantage sur l'unicité de l'expérience ou la fidélisation ?

Ça dépend encore une fois de l'établissement, il va y avoir des villes comme Genève, Luxembourg, Bruxelles, qui vont avoir des clients beaucoup plus internationaux que Strasbourg il y a moins de passages ici, on a réussi vraiment à avoir une clientèle fidèle. Maintenant, ça fait depuis juillet 2021 qu'on est ouvert **à Strasbourg et il y en a certains qui ont clairement testé tous les menus jusqu'à maintenant**, donc ça va vraiment dépendre d'un restaurant à l'autre, mais dans tous les cas, ça nous fait toujours plaisir, ce n'était pas le but principal puisque certains clients viennent pour une fois et se disent bon, c'est une expérience à vivre une fois dans sa vie et puis voilà. Mais finalement, on a été agréablement surpris et aujourd'hui, eh bien les Strasbourgeois reviennent donc c'est plutôt chouette.

- Pouvez-vous m'indiquer où vous en êtes au niveau de l'utilisation du digital dans votre restaurant ?

C'est assez faible vu qu'on est dans le noir. Nous, le concept, c'est aussi de pouvoir parler aux autres personnes dans cette salle noire sans avoir de préjugés et finalement de faire de belles rencontres. Tous les soirs, je sors des clients de la salle noire qui finalement vont aller boire un verre ensemble au bar parce qu'ils se sont parlé dans cette salle noire et ça a totalement collé. Il y a même eu des couples qui se sont formés !

Et en fait on est pas du tout digitalisés, sur la prise de commande, c'est vraiment que de l'humain, j'accueille les clients avec les bons et je note les restrictions sur les bons directement. On a juste un carnet de bons et puis finalement tout se fait par la communication, par voie orale. De toute manière, ça n'aurait pas pu marcher autrement pour nous du moins étant donné qu'on ne souhaite aucune perturbation lumineuse au sein de la pièce.