

L'ENTRETIEN

De Salmata Ouedraogo, Jeanne Simard et France Desjardins avec

Marcel Bouchard Propriétaire et chef de l'Auberge des 21, La Baie



Photo : France Desjardins

Depuis plus d'un quart de siècle, Marcel Bouchard est chef propriétaire de l'Auberge des 21 à la Baie. Originaire d'Alma, Marcel Bouchard a gagné de nombreux prix et distinctions prestigieux au fil de sa longue carrière. Homme d'affaires accompli, une qualité rare pour un chef cuisinier, il a su traverser des périodes difficiles sur le plan économique, tout particulièrement lors des différentes crises qui ont secoué l'économie mondiale et qui n'ont pas épargné la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Avec une vue imprenable sur le Saguenay, l'Auberge des 21 et son restaurant Le Doyen sont de véritables institutions dans la région. La salle à manger Le Doyen est une référence dans la cuisine du terroir et occupe une place de choix parmi les relais gourmands du Québec, mais aussi dans le cœur des Saguenéens. Le talent, le charisme et l'humanité légendaires de Marcel Bouchard y sont pour beaucoup dans la réussite de cette entreprise régionale.

- *Bonjour Monsieur Bouchard. Malgré vos semaines très occupées, merci de prendre une petite pause pour accorder un entretien à la revue Organisations et Territoires. Pour préparer cet entretien, nous avons lu un très bel article relatant votre carrière comme chef publié dans le magazine MAG en 2017¹. Nous avons entre autres appris que vous aviez acheté l'Auberge des 21 en 1992. Depuis, vous avez amélioré l'établissement. De 21 chambres, vous en avez maintenant 31, la salle à manger s'est considérablement agrandie, il y a désormais des salles de conférence, une salle de détente, une cave à vin exceptionnelle... Bref, une belle croissance au fil des années. C'est impressionnant! Pour commencer l'entretien, comment pourriez-vous vous présenter, nous dire qui est Marcel Bouchard, le grand chef cuisinier qui a gagné de nombreux prix au fil des années, mais aussi le gestionnaire d'un établissement hôtelier au Saguenay?*

¹ (2017, été). Marcel Bouchard. Le tour du proprio. *Mag*, 35-36.

Marcel Bouchard. Bonjour et merci beaucoup pour cette invitation. Vous allez constater que mon parcours pour devenir chef cuisinier est plutôt atypique, car ma formation initiale était en « gestion hôtelière » de l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec. Je fais partie de la promotion des premières cohortes de cette formation en 1969. En principe, j'aurais dû être gérant d'une chaîne d'hôtels ou du moins d'un grand hôtel. Je me dirigeais vers cette carrière, lorsqu'un accident de parcours m'a emmené à la cuisine. J'étais à Halifax, pour y faire un « *management training* » pour le Canadian national lorsque mon frère est décédé dans un tragique accident d'automobile avec son épouse. Lors de la journée de l'enterrement, j'ai pris la décision de m'installer dans la région pour me rapprocher de ma mère, car elle vivait très difficilement la mort de mon frère et de ma belle-sœur. Ma mère en est d'ailleurs morte 6 mois plus tard... Malgré toutes ces épreuves, j'ai décidé de rester dans la région. J'ai rapidement acheté le restaurant le Provençal à Alma. Comme le propriétaire était aussi le cuisinier, il est donc parti lors de la vente du restaurant. À ce moment, je n'ai pas trouvé de cuisinier pour le remplacer, j'ai dû prendre la relève et j'occupe cette place en cuisine depuis maintenant 48 ans.

Si on regarde l'ensemble de votre carrière, c'est vrai qu'un tragique accident de parcours vous a amené à devenir chef cuisinier, mais il n'en demeure pas moins que dès votre jeunesse, vous étiez passionné par la création culinaire, l'alimentation, l'atmosphère des cuisines...

M. B. Absolument! Dès l'âge de 4 ou 5 ans, mes parents étaient gérants de camps de bûcherons et ma mère y était cuisinière. Mon père faisait aussi très bien la cuisine. Chaque hiver, nous vivions isolés dans un camp. Il n'y avait pas de route, pas de sentiers ouverts. Tout se faisait à la force des chevaux. Les premiers hivers dont je me souviens étant enfant, c'étaient sur des chantiers et donc, dans une atmosphère de cuisine parce que c'est ma mère qui y faisait la cuisine. Et même à la maison lorsque j'ai commencé l'école, j'étais presque toujours avec ma mère. Si elle faisait un gâteau, je prenais une chaise, je me mettais devant le malaxeur et je l'aidais...

C'est donc une passion qui dure depuis votre plus jeune âge...

M. B. J'ai toujours été attiré par la cuisine même lorsque j'ai fait ma formation en gestion et administration hôtelière. Avant d'entrer à l'école d'hôtellerie,

j'ai fait un an de cours classique, puis commercial. On m'a donc crédité beaucoup de cours comme philosophie, dactylographie, comptabilité. Cela m'a permis de me consacrer un peu plus mes temps libres à la cuisine durant ma formation. Ma base en cuisine était d'ailleurs supérieure à l'ensemble des étudiants qui étaient en gestion hôtelière. En outre, dans le cadre de mes stages de formation « *management training* » à Halifax, j'ai commencé à travailler pour le CN lorsqu'il y avait des grèves à travers le Canada et je me retrouvais toujours avec la responsabilité de la cuisine. J'étais dans la cuisine, mais puisque c'était une formation en gestion, le lendemain, je pouvais être maître d'hôtel, plongeur s'il en manquait, réceptionniste, etc. J'allais aussi aider les femmes de chambre parce qu'on demeurait 24 heures sur 24 dans l'hôtel sans possibilité d'en sortir en raison des grèves. On faisait tout sauf l'électricité et la plomberie. Nous étions payés sur une base de 24 heures par jour pendant tout le temps de la grève et ce fut une expérience extraordinaire. On pouvait voir et comprendre le fonctionnement de tous les départements d'un grand hôtel, de tous les postes de travail et nous avions aussi une grande latitude dans l'exécution et la planification de notre travail que je considérais comme des vacances puisque je n'étais pas condamné à faire la même chose 40 heures par semaine... Car, j'avoue, les routines m'ennuient... Ayant l'âme d'un artiste, j'aime expérimenter constamment, créer de nouvelles œuvres. Je ne veux pas repeindre le même tableau tous les jours.

Faites-vous un lien avec toutes vos expériences personnelles et professionnelles et la planification de votre croissance de l'Auberge des 21?

M. B. Je suis un impulsif! (Rires!) D'ailleurs, l'Auberge des 21 est mon 5^e commerce. J'en ai eu trois à Alma, dont un tout petit restaurant de 35 places, mais qui était renommé à travers le Québec. Toutefois, lorsque Raymond Malenfant a acheté le Manoir Richelieu à Pointe-au-Pic, j'ai décidé de le suivre comme concessionnaire. J'étais propriétaire de tous les débits de nourriture et de boisson incluant l'ancien théâtre d'été qui est devenu le casino, incluant aussi le Mont Grand-Fonds et le club de golf. J'avais environ près de 450 employés. Seulement en cuisine, on était 60 employés. Je partais d'une salle à manger d'une trentaine de places, à une grande cuisine industrielle ou de masse de 1 300 places. Je travaillais seul dans ma salle à manger à Alma; et du jour au lendemain je tombais avec 40 cuisiniers, en plus des plongeurs,

l'équipe d'entretien, les serveurs, etc. Donc, c'était vraiment un changement drastique de gestion et de planification de mon travail journalier. La première semaine, j'ai eu quelques petits problèmes lorsqu'est venu le temps de quantifier journalièrement la nourriture pour 1500 personnes. Ce fut d'autant plus difficile que pour la réouverture du Manoir, nous avions un congrès de plus de 1500 personnes qui étaient dans l'établissement durant 10 jours alors, il y avait 1500 petits-déjeuners, collations pour l'avant-midi, lunches, collations pour l'après-dîner, soupers, collations en soirée. La première journée, j'ai paniqué un peu, mais j'avais 3 bons sous-chefs qui avaient de l'expérience de la grande entreprise. À la fin de la première journée, toutes les choses ont été réglées comme un métronome, tout allait parfaitement pour le reste du temps. Le dimanche toutes mes chambres froides étaient vides puisque j'avais mis en place un système de commandes pour la salle à manger. J'avais remarqué qu'en fonction des soirs de la semaine, les choix de plats n'étaient pas les mêmes parce que la clientèle de semaine n'est pas la même que celle de fin de semaine alors, si on attendait 1000 personnes un soir, pour les 200 premières personnes qui se présentaient, on établissait un pourcentage : si 40 % des 200 premières personnes commandaient un cocktail de crevettes alors, je donnais un ordre de commande au garde-manger (l'endroit où on prépare les aliments froids) d'en préparer 320 de plus. C'était rare de terminer la soirée avec un écart de plus ou moins dix. Par la suite, toutes les semaines, on changeait le ratio pour être de plus en plus près des vrais chiffres. Tous les jours, on regardait les ventes pour chacun des plats pour établir le ratio.

Quels furent les principaux leviers, les principaux atouts qui vous ont permis de gérer ou générer la croissance de l'Auberge des 21?

M. B. Moi! (Rires!) Après mon expérience au Manoir Richelieu, je suis devenu directeur du centre de recherche et de consultation des entreprises à l'Institut de tourisme, ensuite concessionnaire à l'Auberge Estrimont d'Orford et enfin, j'ai acheté l'Auberge des 21. Même si j'avais quitté la région pendant plus de 10 ans, ma réputation faite au restaurant le Doyen à Alma m'a précédée. Mon ancienne clientèle ne m'avait pas oublié et mes clients sont tous revenus à l'Auberge de 21. C'est comme si je n'étais jamais parti de la région et les

gens se sont mis tout de suite à réserver pour la salle à manger. Lorsque j'ai acheté l'Auberge des 21, c'était en faillite. Il y avait un taux d'occupation des chambres d'à peu près 20 %, sauf lorsque lorsqu'il y avait des représentations du spectacle la Fabuleuse histoire d'un royaume (spectacle à grand déploiement mettant en scène des périodes historiques marquantes du Saguenay–Lac-Saint-Jean) parce que l'auberge avait été construite en prévision du 150^e anniversaire de la ville de La Baie. La construction a également coïncidé avec la fondation du Parc marin du Saguenay-Saint-Laurent. À cette époque, il y avait des subventions de disponibles pour les infrastructures qui entouraient ce type de projet. De plus, l'offre de restauration n'était pas celle d'aujourd'hui. Pour vous donner un ordre de grandeur, il y a présentement à Chicoutimi 1000 sièges de restauration de plus de disponibles comparativement à l'an dernier. À La Baie, c'est 400 sièges de plus. En plus, les grands restaurants étaient chez Pachon ou Amato qui a déjà opéré un très bon restaurant reconnu partout au Canada et ailleurs dans le monde (il a été pendant des années sur la liste des 10 meilleurs restaurants au Canada). Je reconnais que c'est le chef Amato Verdone et son oncle Dominique Verdone du restaurant Amato de Jonquière qui ont fait l'éducation gastronomique de la plupart des gens de la région. Si Amato Verdone n'avait pas été là, je ne sais pas si la région serait où elle en est présentement sur le plan culinaire. Il a fait beaucoup et je lui ai rendu hommage à quelques reprises dans certaines soirées de cuisiniers professionnels.

Nous avons lu dans l'article que votre épouse (Nicole) s'est impliquée dans la croissance de l'Auberge des 21, pouvez-vous nous parler de cette conciliation vie personnelle et professionnelle?

M. B. On s'est connu dans le métier lorsque j'ai acheté mon premier restaurant. Elle y travaillait comme hôtesse. De plus, elle avait fait un cours de service aux tables et de gestion de salle à manger en haute gastronomie à Fort-Prével en Gaspésie. Lorsque nous nous sommes rencontrés, ce fut un coup de foudre, je pense qu'on s'est marié 4 ou 5 mois plus tard (Rires!). Nous avons toujours travaillé ensemble au Provençal, au Manoir Richelieu... Elle s'impliquait au niveau du service à la clientèle et aux tables. En salle à manger, je n'ai jamais eu une aussi bonne complice qu'elle. Comme couple, comme partenaires au travail, on s'entend bien, mais il ne fallait pas que je m'occupe

de sa salle à manger, il ne fallait pas qu'elle s'occupe de ma cuisine. Pour le reste, on est comme les autres couples.

Puis maintenant, votre fils travaille avec vous...

M. B. Mon fils aîné est sommelier et il travaille avec moi depuis 23 ans. Par contre, ce n'est pas dans lui de faire de la gestion (embaucher des employés, négocier avec la banque...) et jamais je ne le forcerai à prendre la relève. J'ai trop vu dans ma vie professionnelle des hôteliers qui ont obligé leurs enfants à prendre la relève, mais ça ne dure jamais. Ça ne se fait pas... et je respecte ça. J'ai toujours dit à mes garçons : « votre mère et moi avons fait ce qu'on a voulu faire dans la vie et vous ferez ce que vous voulez faire, ce que vous aimez ». Mon fils cadet n'est pas dans l'industrie alimentaire. Il travaille pour le Cirque du Soleil et il est gestionnaire d'une troupe.

Est-ce que ça vous inquiète, ce problème de relève? Comment allez-vous vous organiser pour la suite des choses?

M. B. Quand bien même je m'en inquiéterai, ça va donner quoi? On va trouver un acheteur ou je prendrai un associé. Je verrai le moment venu. Mais c'est certain qu'à 67 ans, je ne pourrai plus faire ce métier encore pendant 10 ans, surtout au rythme que je le fais, à 80 heures par semaine, 7 jours sur 7.

Parce que c'est une institution ici, on s'attend à un haut standard de qualité...

M. B. Oui, mais vous savez que les tendances ces dernières années ont beaucoup changé en restauration... D'ici 4 ou 5 ans, les salles à manger classiques comme la mienne, ça n'existera peut-être plus. Même en France, les Français qui passaient, il y a dix ans en moyenne 2 heures 15 minutes assis à la table, ne vont passer maintenant que 39 minutes à la table pour prendre leurs 3 repas par jour. Plusieurs jeunes Françaises n'apprennent plus à faire la cuisine parce qu'elles n'ont plus de modèle familial. D'autre part, les appartements dans les grandes villes sont tellement dispendieux que ce soit à Londres, à Paris, à New York ou ailleurs, qu'on les construit très petits. Les cuisines deviennent minimalistes. On y retrouve un petit réchaud, un micro-onde, souvent caché derrière un placard. Puis les gens achètent du prêt-à-manger comme ici en Amérique. Lorsque l'on regarde attentivement dans les paniers de provisions des gens ou encore l'offre

du prêt à manger dans les épiceries ou ailleurs, on constate que les gens ne prennent plus beaucoup de temps pour cette activité qui est pourtant essentielle à la santé, à l'équilibre de la vie.

Pensez-vous que cette mode va durer?

M. B. Malheureusement, je le crois.

Si votre type de restaurant disparaît, comment va-t-on le remplacer?

M. B. La mode est présentement au bistro. Le milieu de la restauration ne pourra pas reculer.

Allez-vous faire un comptoir?

M. B. En plus d'être impulsif, je suis aussi obstiné! (Rires!) Tant et aussi longtemps que j'aurai l'Auberge des 21, on fera ce qu'on fait présentement. Je me suis battu pour la gastronomie québécoise depuis plus de 45 ans. J'étais précurseur de la nouvelle cuisine québécoise dans les années 80 avec les recherches qu'on avait fait à l'Institut de Tourisme. Je pourrais remplir ma salle à manger presque tous les soirs si je faisais un beau menu de type bistro, mais je ne serais pas heureux. Mais mes futurs successeurs se dirigeront peut-être de ce côté-là, s'il ou elle veut continuer à vivre, à moins d'être un cuisinier tellement exceptionnel, de calibre 3 ou 4 étoiles du guide Michelin, que les gens se déplaceront de New York, de Boston pour venir ici. Mais c'est un peu utopique, parce que le ou la chef qui est rendu à un tel niveau dans sa profession est assez intelligent pour connaître le marché et sait très bien qu'il doit être dans une ville comme Québec ou Montréal pour faire vivre un tel restaurant et encore... plusieurs d'entre eux ferment leurs portes. Puis, tout ce que je fais en ce moment, on pourrait faire beaucoup plus, mais il y a un coût et la clientèle locale n'est pas prête à en payer le prix. Et ceux qui ont les moyens financiers pour consommer ce type de service vont plutôt aller la dépenser à l'extérieur, dans un restaurant très dispendieux à Québec ou à Montréal. Ils ne resteront pas dans leur propre région pour payer l'équivalent du même repas.

Est-ce qu'on sensibilise suffisamment la population à cette cuisine gastronomique québécoise? Pensez-vous que c'est seulement le pouvoir d'achat qui pousse les gens à consommer des fast-foods ou des repas préparés?

M. B. Depuis 27 ans que je suis propriétaire de l'Auberge des 21, je me suis battu, les gens nous connaissent, mais ils ont souvent peur du beau, du bon, du propre... C'est une question de mentalité. On dit que l'argent quitte la région. Cela ne serait pas grave que les gens aillent toutes les semaines à Québec ou à Montréal pour consommer, si à l'inverse les gens du Québec venaient dans la région pour équilibrer les pertes. Cela fait 5 ou 6 générations que les gens de Québec vont traditionnellement dans Charlevoix où ils ont déjà un réseau d'amis, une résidence secondaire, etc. De plus, on entend encore des gens du Québec appeler l'autoroute de la réserve faunique des Laurentides, la « route de la mort ». Ce n'est pas très invitant... Mais depuis 10 ans, avec la construction de l'autoroute 175 à quatre voies divisées, il y a eu très peu d'accidents mortels. Mais cette image est encore dans l'inconscient collectif. Cela va prendre encore 2 générations avant que cette image négative change. Mais pendant ce temps, la région perd de l'argent...

Vous vous êtes impliqué bénévolement pour améliorer la culture alimentaire chez les jeunes. Expliquez-nous votre expérience.

M. B. Je m'impliquais beaucoup avant, j'ai même donné des cours à des jeunes à l'Académie ici. J'ai fait beaucoup de démonstrations dans les écoles sans que ce soit une école spécialisée en cuisine. On me demande d'être jury souvent dans les compétitions. De plus, il y a peut-être une quinzaine de cuisiniers qui sont passés par ma cuisine et qui ont été recrutés très facilement. En étant un établissement de référence, il y a des restaurateurs qui appellent directement dans la cuisine pour parler à une personne pour lui faire une offre d'emploi parce qu'ils savent qu'ils sont bien formés. C'est correct parce que j'ai été recruté de la même façon. Puis ces jeunes-là qui ont du potentiel, moi je leur dis : « écoute, tu vas être obligé de partir, car je n'ai plus rien à t'apprendre ».

Qu'est-ce qui vous motive à dire cela?

M. B. Il y a des jeunes chefs qui ont tellement de talent que passé un certain seuil, tu n'es plus capable de leur en montrer. Ils doivent voler de leurs propres ailes afin qu'ils ne prennent pas tes plis. Sinon, ils ne formeront pas leur propre personnalité culinaire et ce serait dommage pour la gastronomie. Lorsque je les engage, je leur dis toujours : « ici c'est une compétition de patinage artistique, tu as 50 % de style imposé et 50 % de style libre. Dans l'imposé, tu ne dépasses pas d'une lame de patin et dans le style libre, tu te laisses aller ». Mais ils ne doivent jamais oublier que c'est le

client assis à la table qui est le seul juge. S'il aime, c'est correct, s'il n'aime pas, tu devras changer ta façon de faire dans ton style libre. À un moment donné, il faut absolument qu'un jeune chef aille travailler ailleurs. Aussi surprenant que cela puisse paraître, il faut absolument qu'il frappe un mur aussi pour se remettre en question et se dire : « j'en suis rendu où ? » Si comme chef senior, comme mentor, tu ne leur fais pas réaliser cette réalité, ils n'avanceront pas... Un chef cuisinier est comme tous les artistes. C'est dans les périodes difficiles qu'on se remet en question et qu'on avance le plus.

Est-ce que vous avez déjà rencontré des obstacles qui ont remis en question cette passion?

M. B. Quatre ans après avoir acheté l'Auberge des 21, j'ai eu un *down*. J'avais l'impression que je n'avais plus dans mon art. J'ai donc pris une semaine de vacances et je suis allé à Montréal pour fouiller dans les livres de cuisine de base. J'étais seul, tranquille. J'ai consulté environ 10 000 recettes, ainsi que les techniques utilisées traditionnellement par les femmes pour faire la cuisine. La cuisine a un vocabulaire, mais dépend aussi de la culture familiale : le même mot ne veut pas nécessairement dire la même chose. À titre d'exemple, pour faire une soupe aux légumes, il y en a qui vont utiliser un couteau de chef et d'autres un petit couteau d'office et cela va avoir une incidence sur la cuisson des légumes. Faire une soupe avec l'eau de source pure plutôt qu'avec de l'eau du robinet qui contient du chlore, ne réagira pas la même façon, les temps de cuisson ne seront pas les mêmes... Bref, je suis retourné dans les bases des recettes traditionnelles, dans les recettes dites « du vieux tiroir » pour redonner une nouvelle saveur à la cuisine québécoise en l'actualisant. En fait, ce que j'ai fait et vu en une semaine, c'est tout ce que la France a fait avec son terroir pour la faire évoluer, la transformer et l'appeler la « nouvelle cuisine »... Après cette semaine-là, je suis reparti beaucoup moins *down*, avec des idées plein la tête et ça a donné la cuisine que je fais aujourd'hui. Je sais que je pourrais en faire plus encore, mais je ne sais pas encore comment... Je voudrais, entre autres, commencer la cuisine moléculaire, mais c'est une technique qui coûte cher à produire. Je ne suis pas certain que les clients seraient prêts à payer pour ce type de gastronomie. Et la cuisine moléculaire, elle ne fait pas place à la médiocrité. Pour la maîtriser, il faut des années de pratique et tout doit être parfait sinon, elle devient banale.

Croyez-vous que votre offre de service en hébergement a contribué à préserver la rentabilité de votre salle manger?

M. B. Le restaurant seul n'aurait pas été rentable. Cela ferait longtemps qu'il serait fermé. Même si la restauration coûte très cher à faire fonctionner, il m'aide à maintenir l'hébergement.

Si nous parlons du développement touristique dans la région et plus particulièrement à La Baie. Comment le percevez-vous?

M. B. Ce n'est peut-être pas assez dynamique actuellement. Naturellement, il y a le spectacle la Fabuleuse histoire d'un royaume, mais après 32 ans, on remarque une baisse marquée sur le plan des réservations. Pour les croisières internationales, on nous avait dit que si les gens aiment la place, la ville, qu'ils reviendront dans la région. Mais jusqu'à présent, on n'en a pas vu revenir beaucoup. Il est important de mentionner que les croisières en eaux froides attirent surtout les Américains. Or, il ne manque pas de grands espaces aux États-Unis. Ça ne les impressionne peut-être pas autant que les Européens. Pour une grande majorité du tourisme américain, ils veulent voir principalement deux choses : Montréal, pour le tourisme gai et Québec, pour ses fortifications. L'été dernier, nous avons été complets tout l'été et je pense que nous avons sept ou huit Américains comparativement à 60 % de la clientèle qui est européenne.

Régionalement, comment pourrait-on améliorer l'offre de service touristique?

M. B. Il faudrait peut-être qu'on arrête de faire que des petits projets qui ne créent pas de produit d'appel. Ça prendrait des investissements importants pour faire de vrais attraits. La Fabuleuse en fut un pendant des années, Val-Jalbert et le zoo aussi. Pour ce qui est du tourisme d'hiver, je pense que la région commence à prendre sa place avec la motoneige, même s'il y a encore du développement à faire à ce niveau. Toutefois, la motoneige peut représenter, pour certains, une activité à contre-courant sur le plan environnemental. Il faudra donc trouver un terrain d'entente entre les environnementalistes qui dénoncent les GES et ceux qui y voient des retombées économiques importantes pour notre région...

Puisque vous êtes dans l'hôtellerie, nous allons vous poser une question d'actualité concernant les nouvelles plateformes d'économie collaborative. Comment les percevez-vous?

M. B. C'est terrible, ça nous fait très mal! Si on prend seulement l'exemple de la ville de La Baie, on y retrouve trois hôtels qui totalisent 72 chambres. Mais il y a à peu près 240 chambres qui se louent chaque jour à partir de la plateforme. Puis cela n'inclut pas les non officiels...

Comment l'entrepreneuriat régional pourrait-il être mieux soutenu?

M. B. Au point de départ, s'il y avait moins de paperasse gouvernementale et moins de taxes de toutes sortes, cela nous aiderait vraiment. Lorsque la SAQ fait une vente en succursale aux clients sur une bouteille, je n'y ai pas droit comme restaurateur. Je dois payer une surtaxe de 10 % et lors de la vente, le client paie les taxes de 15 %. En plus, le pourboire du serveur est taxé automatiquement et c'est comme ça sur tout. De surcroît, pour opérer une petite auberge comme ici, je dois payer un permis pour la salle à manger, un permis pour la salle de réunion, un permis pour les salles de conférence et un permis pour chaque chambre si on fait le service de bar. Le coût d'un permis est de 500 \$. Il y a trois ans, le gouvernement devait faire un prix unique pour tous les établissements, mais cela sera fait à partir de l'an prochain seulement. Mais le permis va, par contre, nous coûter le même prix qu'avant.

Mais c'est difficile pour le développement de l'industrie hôtelière des régions. De telles taxes ne les encouragent pas du tout...

M. B. C'est aussi effrayant pour l'industrie hôtelière des grandes villes. On parle souvent des régions, mais il faut penser que, pour le même opérateur dans une grande ville, les frais d'exploitation sont beaucoup plus dispendieux : taxes, coûts pour l'eau potable, etc. Tout est proportionnel.

Mais l'hôtelier ou le restaurateur a la chance d'avoir accès à une clientèle qui a un pouvoir d'achat plus élevé qu'ici.

M. B. Bien sûr, mais ça devient une question de choix personnel aussi. Je ne verrais pas opérer mon auberge dans des villes comme Québec ou Montréal.

Mais ce sont des personnes comme vous qu'on devrait encourager si on veut que les régions se développent parce qu'il faut être passionné pour revenir vivre en région lorsqu'on est un grand chef.

M. B. Oui, mais on est des artistes et on ne voit pas les choses de la même façon. Les cuisiniers, on est des personnes très particulières. Mais on est, excusez l'expression, « nono » les cuisiniers! (Rires!) On est à peu près les seuls qui s'impliquent dans tout bénévolement, on ne charge jamais rien, on le fait tout le temps pour la noblesse de la cause... On accepte de faire connaître les produits locaux et lorsqu'ils sont connus, on n'est plus capables d'en avoir parce qu'ils sont vendus à des grossistes ou leur coût ont doublé.

Nous ne dirions pas « nono », mais plutôt généreux, passionnés par votre art et l'industrie alimentaire. Selon vous, qu'est-ce que l'UQAC pourrait faire pour aider les entrepreneurs régionaux comme vous?

M. B. L'UQAC est une maison d'enseignement qui se doit d'être un leader sur le plan de la culture agroalimentaire. Or, je trouve qu'elle pourrait faire preuve de plus de créativité dans certaines de ses activités. À

titre d'exemple, il y a quelques années, les étudiants en médecine se faisaient un devoir de venir dîner au moins une fois à l'Auberge des 21. C'était une façon de leur montrer le raffinement culinaire et de leur faire vivre une expérience dans un grand restaurant. Nous recevions aussi les étudiants de l'École de langue afin de les familiariser avec les termes culinaires en français et de leur donner un aperçu de la culture alimentaire québécoise. Nous n'avions pas le droit de leur parler en anglais. Malheureusement, aujourd'hui, la culture du prix semble primer sur la culture de l'excellence et sur la qualité de l'expérience. Toute institution d'enseignement d'envergure devrait viser les sommets.

En terminant, qu'est-ce qu'on pourrait vous souhaiter, vous qui avez reçu de nombreuses reconnaissances pour votre travail remarquable durant toutes ces années?

M. B. Vous pouvez me souhaiter une belle continuité pour encore trois autres années et lorsque ça sera terminé, je ferai autre chose, mais toujours avec la passion qui m'habite depuis toujours. ●●●

La Revue Organisations & Territoires remercie monsieur Marcel Bouchard, propriétaire et chef de l'Auberge des 21 de nous avoir accordé cette entrevue inspirante à propos de l'industrie touristique et agroalimentaire du Saguenay–Lac-St-Jean.