

FRÉDÉRIC NLEMVO

ESC Troyes

BERNARD SURLEMONT

HEC-Université de Liège



Le choix des modèles de revenu dans la haute gastronomie

À ce jour, peu de recherches ont été menées sur la manière dont les grands chefs disposant de deux ou trois étoiles au Guide Michelin génèrent leurs revenus. Cet article est le fruit d'interviews¹ exploratoires approfondies auprès de vingt grands chefs situés en France, en Belgique, en Grande-Bretagne et en Suisse ayant gagné deux ou trois étoiles Michelin sur une période de dix ans. Après présentation des principales facettes du secteur de la haute gastronomie, nous décrivons et analysons les trois modèles de revenu que les interviews ont permis de mettre en évidence. Cette étude montre aussi que le choix d'un modèle de revenu est vraisemblablement motivé par les différences entre les objectifs poursuivis par les grands chefs et que, le raisonnement à la base du choix d'un modèle de revenu diffère probablement entre les restaurants deux étoiles et les trois étoiles.

DOI: 10.3166/RFG.181.145-159 © 2008 Lavoisier, Paris

1. Ce travail découle d'un projet de collaboration entre des enseignants-chercheurs du Groupe ESC Troyes, de l'École hôtelière de Lausanne (EHL) et de HEC Lausanne - université de Lausanne. À cet égard, nous tenons à remercier Colin Johnson (actuellement *professor and chair department of hospitality management* à San Jose State University) et Diego Chantrain (doctorant à HEC Lausanne), ainsi que les assistants de recherche Pascale Nicod et Frédéric Revaz de l'EHL pour leur contribution au projet. Merci également aux grands chefs des restaurants étoilés qui ont consacré une partie de leur temps précieux à répondre à nos questions, à l'ancien directeur du *Guide Michelin* M. Brown, ainsi qu'au dirigeant d'une société de capital-risque détenant des participations dans des restaurants de luxe à travers le monde.

Les grands chefs des restaurants étoilés font régulièrement l'actualité (Snyder, 1996; Echikson, 1998; Landon et Malait, 2003), surtout lors de la parution des éditions annuelles du *Guide Michelin*. Si quelques articles scientifiques ont été consacrés au *Guide Michelin* (Snyder et Cotter, 1996; Cotter et Snyder, 1998; Karpik, 2000), peu portent directement sur les chefs étoilés. Ceux qui ont étudié les ressorts de leur succès ont porté essentiellement sur la gestion des compétences (Drucker-Godard, 2001), les leçons en matière de leadership (Balazs, 2001; 2002) et les ressources mobilisées en vue du succès (Durand *et al.*, 2002). Ces études restent cependant muettes sur un certain nombre d'aspects, notamment la manière dont les chefs génèrent leurs revenus et pérennisent leur activité, en d'autres termes, leurs modèles de revenu.

Comme le soulignent Maître et Aladjidi (1999), le concept « modèle économique » ou « business model » peut être employé au sens large ou plus restreint. Ainsi donc, selon les cas, il peut signifier : (i) la structure de l'offre d'une entreprise, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure de coûts qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et la position dans la chaîne de valeur qui en résulte ; (ii) sa manière de générer des revenus ; (iii) la décomposition du compte de résultats en pourcentage des ventes. Dans la mesure où le présent article se concentre sur l'aspect 'génération de revenus', le vocable « modèle de revenu » est préféré au

concept plus courant « modèle économique ».

Cette précision étant apportée, notons qu'un des paradoxes dans le métier de grand chef est que celui-ci se considère généralement comme un artiste dont l'objectif principal est de satisfaire le client par les mets et le service proposés, sans mettre en avant l'objectif de rentabilité. Cependant, dans la mesure où les grands restaurants ne font que rarement faillite², il convient de s'interroger sur la manière dont leur activité économique survit. Cette interrogation est d'autant pertinente que les chefs étoilés considèrent rarement leur restaurant comme « rentable ». Par ailleurs, sans être totalement antinomiques, le rôle d'artiste et celui d'homme d'affaires sont souvent difficiles à concilier pour les chefs, comme l'exprime un grand chef anglais : « Lorsque vous vous efforcez à tout prix de satisfaire et d'impressionner les clients par votre cuisine, il y a fort à parier que vos choix ne sont pas les meilleurs du point de vue économique. »

S'appuyant sur l'expérience des grands chefs des restaurants les plus « dynamiques » sur une période de dix ans (1993-2002), le présent article examine les questions de recherche suivantes : Peut-on lier la rentabilité des restaurants étoilés aux choix de leurs chefs en matière de modèles de revenu ? Peut-on dresser une typologie des modèles de revenu utilisés dans ce secteur d'activité ? Si tel est le cas, comment les chefs les choisissent-ils ? Afin d'y répondre, la première partie de l'article présente la

2. En un siècle d'existence du *Guide Michelin*, la première faillite d'un « Trois étoiles » n'est survenue qu'en 1996 (voir William Echikson, 1998).

démarche méthodologique, avant de proposer dans la deuxième partie une description générale du secteur de la haute gastronomie. La dernière partie dresse une typologie des modèles de revenu identifiés dans la haute gastronomie et examine les facteurs qui sous-tendent le choix des grands chefs en la matière.

I. MÉTHODOLOGIE

Cette recherche porte sur les restaurants belges, britanniques, français et suisses ayant remporté deux ou trois étoiles au *Guide Michelin* entre 1993 et 2002. Plus qu'une question d'opportunité, le choix de ces pays est guidé par trois considérations. La première est d'avoir une approche beaucoup plus internationale dépassant le cadre de la France à la différence des études antérieures (Balazs, 2001, 2002 ; Drucker-Godard *et al.*, 2001 ; Durand *et al.*, 2002). La deuxième est un critère de tradition : la France et, à une moindre échelle, la Belgique sont réputées comme pays de la haute gastronomie, alors que la Grande-Bretagne et la Suisse ont rejoint assez récemment le club des pays de gourmets³. Le troisième critère est relatif à la taille : la France et la Grande-Bretagne ont des populations comparables, tout comme la Suisse et la Belgique.

Dans ces pays, nous avons d'abord sélectionné les restaurants les plus « dyna-

miques », définis suivant deux critères : (i) posséder deux étoiles en 2002, toutes gagnées sur la période 1993-2002, soit sur dix ans ou (ii) disposer de trois étoiles en 2002, dont au moins une obtenue durant la dernière décennie. Ce faisant, l'objectif est de mettre en évidence les établissements ayant rencontré le plus de succès au cours de la période étudiée, soit 36 restaurants. Enfin, partant d'un guide d'entretien associé à un questionnaire, des interviews d'une durée moyenne de 90 minutes ont été menées entre février et mai 2003, sur les thèmes suivants : (i) l'historique du restaurant ainsi que le profil du grand chef ; (ii) la structure des restaurants (taille, personnel, types d'activités, localisation, etc.) ; (iii) Les motivations et la personnalité du grand chef ; (iv) la structure financière du restaurant (financement, investissement, etc.) ; (v) le management du restaurant et son organisation interne ; et (vi) l'influence et la pression du *Guide Michelin* (effet sur la clientèle, le chiffre d'affaires, etc.).

Sur les 36 restaurants retenus, 20 ont été interviewés, les autres ayant décliné notre offre, essentiellement par manque de temps. Nous avons par ailleurs interviewé M. Brown, le rédacteur en chef du *Guide Rouge Michelin*, ainsi que le patron d'une société d'investissement possédant des restaurants de luxe à Kiev, Milan, New York et Paris. Toutes ces interviews ont été enregistrées puis retranscrites.

3. Les premiers restaurants trois étoiles français datent de 1933 (Eugénie Brazier du restaurant « *La Mère Brazier* », trois étoiles de 1933 à 1968 et André et Jacques Pic de Maison Pic, de 1933 à 1996), le premier restaurant trois étoiles belge remonte à 1972 avec Marcel Kreusch de « *Villa Lorraine* ». Quant aux premiers restaurants suisses et britanniques de la même catégorie, ils datent respectivement de 1982 (Fredy Girardet, resté au sommet de 1982 à 1989) et Heston Blumenthal (depuis 2004).

Les modèles de revenu dans la gastronomie ont été identifiés grâce aux questions suivantes : (i) Quelles sont les différentes activités qui assurent les revenus dans les restaurants étoilés ? ; (ii) Quelle est leur structure de coûts ? ; (iii) Quel est leur mode d'organisation ? ; (iv) Quels sont leurs modèles de croissance ? Et (v) Quel est leur niveau de rentabilité ?

Les informations recueillies ont permis d'examiner les différentes combinaisons d'activités des grands chefs génératrices de chiffre d'affaires, dans la perspective de mettre en évidence les profils les plus récurrents ainsi que les caractéristiques des restaurants associés à chacun des modèles de revenu identifiés.

Certains chefs n'ont pas souhaité (ou pu) nous communiquer les taux de rentabilité de leur restaurant, mais la plupart ont fourni une évaluation qualitative du niveau de rentabilité de leur restaurant sur une échelle comportant quatre modalités : « pas du tout rentable », « peu rentable », « rentable » et « très rentable ». Même si une telle approche est critiquable, elle constituait néanmoins le seul moyen de disposer d'un indicateur de rentabilité couvrant la totalité des restaurants étudiés. Par ailleurs, la faible taille de l'échantillon ne permettant pas de mener des analyses statistiques complexes, la recherche menée est plutôt qualitative.

II. APERÇU DU SECTEUR DE LA HAUTE GASTRONOMIE

Avant de détailler les différents éléments générateurs de revenus dans les grands restaurants, quelques précisions s'imposent sur le secteur. Premièrement, les grands

chefs ne constituent pas un ensemble monolithique. Selon leur statut de propriétaire de restaurant ou de simple employé, les défis à relever pour assurer la viabilité de leur restaurant peuvent être fondamentalement différents. Deuxièmement, de par les profils de clientèle les restaurants étoilés se démarquent sensiblement des restaurants traditionnels. S'apparentant davantage au marché du luxe, les attentes de la clientèle y tiennent davantage du « sur mesure » que du « prêt-à-porter ». Il en découle une marge d'action réduite quant aux réductions de coûts, celles-ci pouvant néanmoins être réalisées *via* des économies d'échelle. Enfin, la structure des coûts dans la restauration comporte des rigidités qui en font une activité spécifique s'agissant des marges d'exploitation.

En vue d'assurer la rentabilité et/ou la croissance de leur(s) établissement(s), nombre de grands chefs développent diverses activités complémentaires. Les choix spécifiques en la matière, débouchent sur différents modèles de revenu examinés dans cet article. Mais auparavant, examinons plus en détail certains aspects du fonctionnement des restaurants étoilés.

1. Quelques caractéristiques des restaurants étoilés

Dans la haute gastronomie, l'attention à la clientèle est d'une importance primordiale. D'une part, un client non satisfait, en plus d'être perdu, peut porter préjudice par le bouche à oreille à la réputation chèrement établie d'un restaurant. D'autre part, en chaque client peut « se cacher » un inspecteur du *Guide Michelin*, dans la mesure où ce dernier visite les restaurants de manière

totalement anonyme. Cet anonymat constitue une espèce d'épée de Damoclès suspendue au-dessus de la tête des grands chefs, qui les incite à toujours plus d'attention (accueil, cadre, propreté, qualité du service, etc.). S'exprimant sur ce sentiment, l'un d'entre eux note : « La pression est énorme ! Si vous saviez... En fait, avant chaque repas, c'est comme si je participais à une compétition sportive. »

Les restaurants étoilés disposent d'une clientèle de standing qui exige une approche particulière ne laissant aucune place à l'amateurisme, ni à l'improvisation. De ce fait, les grands chefs doivent rivaliser d'ingéniosité pour pouvoir la satisfaire continuellement, mais aussi la surprendre en termes de nouveautés, de qualité d'accueil et de cadre. En effet, dans de tels restaurants où se créent et/ou se concrétisent parfois des opportunités d'affaires, même si la clientèle vient pour manger, elle recherche aussi un cadre luxueux, harmonieux et une grande qualité de service. C'est ainsi que sentir la présence rassurante du grand chef procure une satisfaction supplémentaire à la clientèle.

Concernant la créativité qu'exige la haute gastronomie, un grand chef anglais note : « Dans notre restaurant, une section de la cuisine fait office de laboratoire. » Cette vision est largement partagée par beaucoup de grands chefs qui réservent une partie de leur temps à la conception de nouvelles recettes. Le paroxysme de cette conception d'excellence est atteint par un des chefs consultés pour qui les clients sont d'abord des amis avec lesquels entretenir des relations personnalisées. Il en découle une fidélisation forte de la clientèle.

2. La problématique des coûts

Dans un grand restaurant étoilé, les principaux postes de coûts sont les charges de personnel qui représentent entre 45 et 60 % des coûts, suivies des achats (ingrédients, vins, etc.) avec environ 30 % du coût global. Dans de tels restaurants, la marge de manœuvre est réduite par le fait que les mets annoncés sur la carte doivent pouvoir être disponibles, indépendamment d'éventuelles fluctuations de prix des ingrédients sur le marché. En ajoutant le loyer, bien souvent les marges de ces restaurants sont très faibles (autour de 5 %).

Pour réduire les coûts, les chefs doivent donc être très imaginatifs. Parmi les techniques utilisées figurent le recours aux stagiaires et aux contrats à durée déterminée. Si l'on ajoute le fait que le personnel des grands restaurants est hautement spécialisé et très recherché, on comprend que l'un des défis majeurs pour les grands chefs est la fidélisation de leur personnel. En tenant compte des coûts d'inefficience engendrés par la nécessité de former continuellement du personnel, on mesure davantage la portée du poste « charges de personnel » dans un grand restaurant.

Une des voies choisies pour surmonter ce défi est celle de la spécialisation d'un noyau de personnel fidèle et la rationalisation du travail en vue d'augmenter la productivité. À titre anecdotique, un grand chef de la Côte d'Azur a fait installer une machine à sécher les verres et mis en place un agencement très ergonomique qui limite le nombre de pas effectués par le personnel de cuisine. Il en résulte une productivité accrue et une économie de personnel. Dans le même esprit, un grand chef décrit son système de

contrôle de coûts comme suit: « J'ai des tableaux comparatifs, des tableaux où tout est marqué, le chiffre d'affaires, les rendements cuisine, mois par mois, semaine par semaine... Je fais des inventaires de ma cuisine deux fois par jour c'est-à-dire que j'achète des produits en fonction des réservations... Je fais le bilan de tout, j'ai des inventaires sur tout et dans les moindres détails. C'est pour cela que cette maison-ci existe encore. »

Malgré l'imagination des chefs, les économies de coûts envisageables ne peuvent être que faibles. Il en résulte un niveau de charges fixes important. De ce fait, le levier le plus important pour améliorer la rentabilité d'un établissement est le niveau de chiffres d'affaires. Cet aspect fait l'objet de la section suivante.

III. LES MODÈLES DE REVENU DANS LA HAUTE GASTRONOMIE

Il ressort de nos interviews que les principales sources de revenu pour les restaurants possédant deux ou trois étoiles⁴ peuvent être classées comme suit:

Nourriture, boissons et cigares/cigarettes vendus dans le restaurant

Cette catégorie recouvre l'activité principale des restaurants, à savoir la préparation de mets. Selon les chefs interviewés, les contributions relatives dans cette catégorie de revenus est de l'ordre de 66-75 % pour la nourriture et 25-33 % pour les boissons, avec des cigares et cigarettes comptant parfois jusqu'à 5 % du chiffre d'affaires du restaurant.

Chambres d'hôtel

Environ 50 % des établissements étudiés offrent des chambres d'hôtel, en plus de leur activité traditionnelle de restauration. Selon leurs chefs, la contribution de l'activité hôtelière au chiffre d'affaires total varie entre 10 et 50 %. La présence des chambres constitue donc dans certains cas une source importante de revenus pour un restaurant étoilé. D'où cette déclaration d'un chef: « Il y a un investissement conséquent au départ, mais les chambres rapportent. Les grands restaurants qui ne disposent pas de chambres n'ont aucun avenir... ».

Produits dérivés

La notoriété des grands chefs disposant de deux ou trois étoiles permet à 50 % des chefs interrogés de se livrer avec succès à des activités destinées à optimiser l'exploitation de leur image (livres de cuisine, produits cosmétiques, produits de vaisselle, cravates, foulards, etc.). Parfois, ces activités génèrent jusqu'à 15 % du chiffre d'affaires.

Autres activités

Dans leur stratégie de croissance, certains grands chefs se tournent vers des activités annexes afin de se créer de nouvelles sources de revenus. Tel est le cas notamment du consulting, de la publicité à la télévision ou à la radio, de l'animation ou de la production d'émissions culinaires à la radio ou à la télévision, de la formation dispensée par exemple à l'adresse du personnel de certaines entreprises de restauration industrielle et de la tenue des rubriques régula-

4. Dans la suite du travail, pour des raisons de commodité, les restaurants possédant deux ou trois étoiles seront représentés par respectivement « 2-étoiles » et « 3-étoiles ».

lières dans des journaux et/ou des magazines. Profitant de leur assise médiatique, certains chefs créent des entreprises sans lien direct avec leur activité de restauration telles que des entreprises de communication. Souvent, ces activités annexes permettent de renflouer l'activité de base, le nom du chef servant de gage de confiance permettant un report de clientèle d'une activité vers une nouvelle.

La combinaison des activités choisies par chaque chef comme sources de revenu peut être considérée comme son modèle de revenu. En synthèse, l'examen des interviews indique que certains grands chefs choisissent de se concentrer exclusivement sur leur activité principale (la restauration et les boissons), alors que d'autres optent pour une combinaison quelconque d'activités, en plus de la restauration. Notre étude suggère que les modèles de revenu peuvent être classés en n'utilisant que deux dimensions : l'existence d'une activité hôtelière et celle d'une activité de vente de produits dérivés. Cette restriction se justifie dans la mesure où tous les chefs qui exercent d'« autres activités » s'engagent également

dans les produits dérivés. Par rapport aux deux dimensions retenues, à savoir la présence d'une activité hôtelière et de vente de produits dérivés, les restaurants peuvent être ventilés comme cela est présenté dans le tableau 1.

Ce tableau⁵ suggère que trois modèles principaux guident le développement des restaurants, chacune s'appliquant environ au tiers des chefs de notre échantillon :

(A) « Tous les œufs dans le même panier » : ce modèle, adopté par 35 % des chefs, consiste à se concentrer sur le métier de base des chefs, la cuisine (Pralhad et Hamel, 1990).

(B) « Autant de paniers d'œufs que possible » : dans 30 % des cas, les chefs se sont diversifiés aussi bien dans l'hôtellerie, que dans les produits dérivés et dans les autres activités, essayant dès lors d'exploiter toutes les sources de revenus possibles.

(C) « Seulement les paniers d'œufs que l'on peut porter » : ce modèle est appliquée par 35 % des grands chefs de l'échantillon qui ont choisi de se diversifier soit dans l'hôtellerie, soit dans les produits dérivés, mais pas dans les deux à la fois.

Tableau 1 – Tableau-croisé : activité hôtelière vs. produits dérivés

		Produits dérivés		Total
		Oui	Non	
Activité hôtelière	Oui	6	4	10
	Non	3	7	10
	Total	9	11	20

5. La faible taille de l'échantillon ne permet pas de proposer de tests statistiques significatifs. Néanmoins, l'évidence d'une forte corrélation entre l'exercice d'activités de vente de produits dérivés et celles dites « Autres activités » saute aux yeux.

Ayant identifié ces différents modèles de revenu, il paraît légitime de vérifier si l'une d'entre elles pourrait être considérée comme « meilleure » que les autres. Dans la mesure où tous les chefs ne partagent pas forcément la même vision de la notion de « succès », il importe d'en préciser la portée. À cet sujet, les deux critères de succès utilisés sont: le nombre d'étoiles *Michelin* obtenues et le niveau de rentabilité.

Dans les sections qui suivent, nous analysons les trois principaux modèles de revenu identifiés, avant de mettre en évidence leurs associations avec les niveaux de rentabilité et ensuite d'en proposer une analyse dynamique.

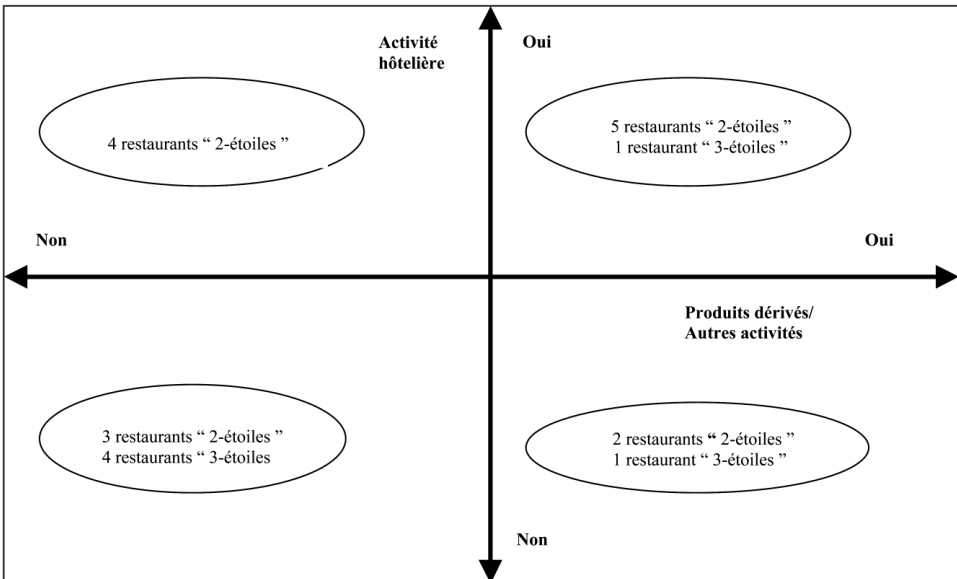
1. Diversification des activités et étoiles au guide *Michelin*

Comme l'indique la figure 1, une très grande majorité (près de 80 %) de restaurants « 2-étoiles » de l'échantillon sont

engagés dans une diversification de leurs revenus, que ce soit l'hôtellerie ou les produits dérivés voire les deux, alors que les « 3-étoiles », à quelques exceptions près, semblent plus concentrés dans leur cœur de métier, la restauration. Ce résultat suggère qu'une plus grande concentration sur son métier de base conduit probablement à gagner la troisième étoile plus rapidement. « L'assiette, l'assiette et l'assiette! », pour reprendre l'expression d'un des chefs de l'échantillon.

Bien évidemment, il y a une limite au nombre d'activités qu'un chef peut personnellement et effectivement superviser, nonobstant sa journée de travail très chargée (souvent plus de 15 heures par jour). En conséquence, le fait de ne pas se concentrer sur son métier de base impliquerait un certain risque de dégradation de la qualité perçue du restaurant considéré.

Figure 1 – Nombre d'étoiles *Michelin* vs diversification des activités



Ce constat n'induit pas que la diversification vers des activités annexes n'est pas justifiée pour des restaurants « 2 ou 3-étoiles ». L'évolution vers de telles activités peut probablement résulter d'une certaine forme d'opportunisme. Tel pourrait être le cas pour la diversification axée uniquement sur l'activité hôtelière ou les produits dérivés. En l'occurrence, le premier pas vers ces modèles commence bien souvent par des plats à emporter afin de satisfaire les requêtes de la clientèle ou par une offre d'un nombre limité de chambres pour compenser le caractère très excentré de la localisation du restaurant. Cela peut également faire partie d'une stratégie de diversification « tous azimuts » (avoir aussi bien une activité hôtelière que des produits dérivés). Quelle que soit la stratégie choisie, il ne semble pas déraisonnable de supposer que l'un des objectifs des chefs en adoptant ces modèles est d'améliorer la rentabilité de leur affaire ou de favoriser la croissance de leur affaire.

2. Modèles de revenu et rentabilité

Une autre mesure du succès d'un restaurant, abstraction faite de son standing en termes d'étoiles, est sa rentabilité. Des études antérieures estiment à environ 5 %, le taux de rentabilité dans la haute cuisine (Landon et Malait, 2003). Nous n'avons pas pu collecter de données financières pour deux raisons principales : les chefs ne souhaitaient pas les divulguer et/ou n'en disposaient pas lors de l'interview. Toutefois, nous avons recueilli une appréciation qualitative en la matière, sur une échelle à quatre modalités allant du « pas du tout rentable » à « très rentable » et ce, pour 75 % des 20 chefs interrogés. Cette mesure subjective bien que critiquable constitue néanmoins une indication de la manière dont les chefs évaluent la performance financière de leurs activités. Le tableau 2 est un tri croisé de cet indicateur de rentabilité avec le niveau de diversification des activités du restaurant.

Tableau 2 – Tableau-croisé : rentabilité perçue vs. diversification des activités

	Diversification des activités				
	Restauration seule	Produits dérivés	Hôtellerie	Hôtellerie & Produits dérivés	Total
Pas du tout rentable	1			1	2
Peu rentable	1	3	1		5
Rentable	2		1	2	5
Très rentable	1			2	3
Total	5	3	2	5	15

À première vue, il semble difficile d'évaluer l'influence du choix de diversification opéré par les grands restaurants sur la rentabilité perçue. Cependant, notons que tous les restaurants qui ont mentionné leurs opérations comme « très rentables » sont logés dans la case correspondant au modèle A (« Tous les œufs dans le même panier ») ou B (« Autant de paniers d'œufs que possible »), donc les modèles « extrêmes ». Nous constatons également que dans la plupart des cas, les deux modèles de diversification partielle (seulement activité hôtelière ou seulement vente de produits dérivés) semblent ne générer que des niveaux modérés de rentabilité (quatre fois « faible rentabilité » et une fois « rentable »).

Plus paradoxal, les deux chefs ayant indiqué « pas du tout rentable » ont également choisi les modèles A (« Tous les œufs dans le même panier ») ou B (« Autant de paniers d'œufs que possible »). Une interprétation possible est que ces modèles seraient caractérisés par un risque plus élevé mais aussi par une espérance de rentabilité plus élevée. Par ailleurs, un examen plus approfondi montre le caractère particulier de ces deux restaurants. En effet, l'un (« uniquement l'activité restaurant ») est, d'une part, propriété d'un grand groupe et, d'autre part, situé dans un casino. Dans la mesure où ce restaurant sert de vitrine au casino, il n'a pas forcément besoin d'être rentable en tant que tel. Son rôle principal consiste à attirer une certaine clientèle à qui il sert « d'excuse » pour aller dans un casino. Comme l'a fait remarquer le chef du restaurant concerné, la fréquentation d'un casino peut embarrasser certaines personnes. De même, pour le deuxième restaurant (le seul « 3-étoiles » de l'échantillon qui ait opéré une diversification à la fois dans l'hôtellerie

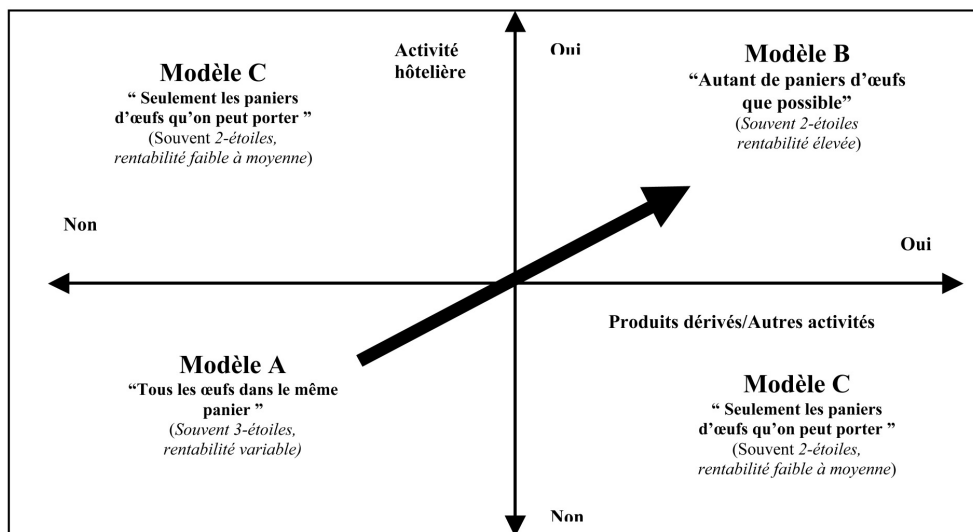
et dans les produits dérivés), la faible rentabilité perçue *in fine* par son chef peut s'expliquer par sa politique délibérée de distribuer les bénéfices à ses employés. Par ailleurs, le fait que ce restaurant soit simultanément le seul « 3-étoiles » à avoir opté pour une « diversification totale » et le seul « 3-étoiles » étudié à ne pas être rentable, suggère que se concentrer uniquement sur l'activité de restauration pourrait être le choix logique pour les « jeunes » restaurants « 3-étoiles ». L'analyse qui précède permet de conclure qu'au moins pour les restaurants « 2-étoiles », la stratégie de « diversification totale » est la meilleure en termes de rentabilité.

Par ailleurs, le tableau 2 indique également que l'impact du modèle « restaurant seulement » sur la rentabilité est difficile à évaluer, ce qui tend à accréditer l'argument selon lequel ce modèle pourrait être celui adopté par les chefs qui cherchent davantage (et d'abord) à gagner trois étoiles qu'à accroître leur rentabilité ou à obtenir une croissance importante.

Quant au dernier modèle, la « diversification partielle » (hôtellerie ou produits dérivés mais pas les deux à la fois), le tableau 2 semble confirmer qu'elle ne débouche que sur des niveaux moyens de rentabilité perçue (rentabilité faible ou moyenne), jamais très élevés, ni très faibles.

En synthèse, des niveaux de rentabilité moyens ou élevés semblent plus résulter des modèles de diversification vers l'hôtellerie et les produits dérivés et moins, à de rares exceptions, des modèles de concentration sur le restaurant. Les modèles de revenu mixtes semblent générer des niveaux de rentabilité moyens, jamais des valeurs extrêmes.

Figure 2 – Modèles de revenu: une typologie exploratoire



3. Une typologie de modèles de revenu dans la haute gastronomie

La figure 2 résume les observations mentionnées dans cette section.

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

Modèle B. Ce modèle, qui consiste à adjoindre les activités d'hôtellerie et des produits dérivés à l'activité de restauration, semble recueillir les faveurs des chefs cherchant plus à améliorer leur rentabilité qu'à obtenir une troisième étoile au *Guide Michelin*. Les restaurants de cette catégo-

rie sont essentiellement des « 2-étoiles » réalisant des taux de rentabilité moyens ou élevés, à l'exception notable d'un restaurant « 3-étoiles », du reste non rentable. Le fait que ce modèle soit également adopté par des restaurants « 3-étoiles » bien établis semble indiquer que le modèle B (« Autant de paniers d'œufs que possible ») pourrait d'une certaine manière être la suite logique du modèle A (« Tous les œufs dans le même panier »), choix visant à améliorer progressivement la rentabilité ou assurer la croissance une fois la troisième étoile acquise.

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

4. Les modèles de revenu dans une perspective dynamique

Existe-t-il une évolution naturelle d'un type de modèle vers un autre? Deux constatations nous permettent d'avancer des éléments de réponse à cette question :

(i) Gagner une étoile supplémentaire n'est pas un objectif en soi pour la plupart des chefs : obtenir une étoile supplémentaire au *Guide Michelin* est généralement perçu comme une « consécration », mais jamais comme un objectif en soi, ni spécialement comme le but des investissements entrepris dans le restaurant. Les investissements supplémentaires dans un restaurant ont tendance à suivre plutôt qu'à précéder l'acquisition d'une nouvelle étoile.

(ii) Les chefs ne parient pas sur une étoile supplémentaire pour rembourser leurs emprunts : dans la mesure où la majorité des investissements sont financés au travers d'emprunts bancaires, les décisions d'investissement ne sont presque jamais basées sur la perspective d'obtenir une étoile supplémentaire au *Guide Michelin*. Comme le confirme un chef : « On ne contracte un emprunt que si on est en mesure de le rembourser avec le restaurant dans son état actuel. On ne parie pas sur le gain d'une nouvelle étoile. »

Les restaurants « 2-étoiles » sont décrits dans le *Guide Michelin* comme offrant « une excellente cuisine, valant le détour ». Cette qualification implique que même s'ils vont certainement attirer une clientèle intéressante, il est improbable que beaucoup de personnes les considèrent comme un but de voyage en soi. Leurs chefs ont plus de mal à attirer une clientèle internationale que les

chefs de « 3-étoiles ». En revanche, Snyder (1996) souligne que les conséquences de la perte d'une étoile *Michelin* ne sont pas aussi dramatiques pour un restaurant « 2-étoiles » que pour un restaurant « 1-étoile » ou « 3-étoiles ». En effet, les chefs des restaurants « 1-étoile » ou « 2-étoiles » ne sont pas perçus très différemment par le public, de telle sorte qu'un restaurant « 2-étoiles » qui en perd une, ne tombe pas forcément dans l'anonymat. Dès lors, il paraît raisonnable pour des chefs de restaurants « 2-étoiles » de prendre le risque de diversifier leurs activités (hôtellerie ou produits dérivés) afin d'accroître d'une part leur attractivité comme fournisseurs de loisirs de luxe et, d'autre part, leur notoriété auprès du public, quitte à risquer la perte d'une étoile. Bien que cette diversification véhicule les risques d'une probable rétrogradation, faute de se concentrer suffisamment sur le cœur du métier (la restauration), elle porte paradoxalement aussi les germes du maintien, voire d'une amélioration, de la rentabilité de l'établissement. Dans ces conditions, il s'agit donc pour les grands chefs de cette catégorie de prendre une décision qui constitue un arbitrage entre le risque de perdre une étoile et l'opportunité d'accroître la rentabilité ou la croissance.

La position des « 3-étoiles » est très différente. Le *Guide Michelin* les décrit comme offrant « une cuisine exceptionnelle, valant un voyage spécial ». Le nombre de tels restaurants est très réduit : seulement 40 dans le monde entier ! Leur réputation est déjà bien établie et ils n'éprouvent probablement aucune difficulté à attirer une clientèle aisée toute l'année⁶. En conséquence, ces

6. Des reportages à la télévision ou dans les magazines indiquent qu'il faut s'y prendre suffisamment tôt (parfois trois mois à l'avance) pour espérer trouver une table dans de tels restaurants.

chefs n'éprouvent pas autant le besoin d'attirer de nouveaux clients par une diversification de leurs activités. *A contrario*, dans la mesure où leur notoriété est déjà acquise et que le financement est généralement plus facile à obtenir pour les chefs des « 3-étoiles » que pour les autres, la tentation est probablement plus élevée de se diversifier et de profiter au maximum de cette « image de marque ». Savoir si cette stratégie est viable ou au contraire recèle des pièges demeure une interrogation dans la mesure où deux des restaurants « 3-étoiles » de notre échantillon ayant choisi cette voie renseignent au mieux une faible rentabilité. Cependant, un de ces chefs a indiqué que sans ces activités hors restauration, son établissement aurait probablement déjà fermé depuis longtemps, et ce, dans la mesure où il a besoin de réinvestir des fonds en vue de compenser les baisses de chiffre d'affaires dans l'activité restauration. Il importe toutefois de ne pas perdre de vue que les conséquences de la perte d'une étoile sont souvent assez dramatiques pour un « 3-étoiles ». En effet, être dégradé pourrait signifier revenir d'un statut de « célébrité internationale » au « juste un autre chef 2-étoiles », avec le handicap supplémentaire d'une réputation de cherté qui se maintiendrait. Les chefs des « 3-étoiles » sont donc incités à se concentrer exclusivement sur leur métier de base, de peur d'une rétrogradation aux conséquences négatives.

Sans aucun doute, un certain nombre d'autres facteurs sont susceptibles d'influencer la décision d'un grand chef de diversifier ou non ses activités. Par exemple, il est exceptionnel de trouver des restaurants « 2 ou 3-étoiles » situés en plein centre-ville offrant aussi des chambres

d'hôtel et ce, en raison de la concurrence potentielle de chaînes hôtelières luxueuses avoisinantes. Dans de nombreux cas, ce sont plutôt de telles chaînes hôtelières qui, par souci d'intégration en aval, mettent en place des restaurants plutôt que l'inverse. À l'opposé, beaucoup de « 3-étoiles » situés en campagne ont tendance à offrir des chambres d'hôtel luxueuses. Par ailleurs, comme déjà souligné, l'existence de la « diversification partielle » des activités dans la haute gastronomie pourrait résulter d'une forme d'opportunisme visant au départ à satisfaire une requête récurrente de la clientèle (par exemple des plats à emporter ou des produits dérivés).

CONCLUSION

Dans l'industrie de la haute gastronomie, les chefs s'engagent bien souvent en plus de leur activité principale de restauration dans des activités variées, allant des livres de recettes aux plats à emporter ou encore du consulting à l'hôtellerie. *A contrario*, certains chefs choisissent de se concentrer exclusivement sur leur métier de base : la restauration.

Dans cet article, nous avons tenté de mieux comprendre ces différentes approches et ainsi mis en évidence trois différents modèles de revenu : A : « Tous les œufs dans le même panier » ou « concentration sur le métier de base », B : « Autant de paniers d'œufs que possible » ou « diversification totale » et C : « Seulement les paniers d'œufs qu'on peut porter » ou « diversification partielle ». L'analyse des données suggère que les restaurants qui se concentrent sur leur « core business » mettent vraisemblablement plus l'accent sur la

nécessité d'accéder au rang le plus élevé de l'échelle du *Guide Michelin*. Par contre, les chefs qui optent pour une diversification tous azimuts semblent chercher davantage à améliorer leur niveau de rentabilité ou à assurer la croissance de leur affaire. Par contre, les chefs qui adoptent la « diversification partielle » sont caractérisés d'une part, par un niveau plus faible dans la classification *Michelin* et d'autre part, par des niveaux de rentabilité moyens ou faibles. Ce résultat suggère que bien que cette voie médiane puisse impliquer une prise de risque moindre, la rentabilité à la clef est également plus faible.

Bien que le classement au *Guide Michelin* ne soit probablement pas le seul facteur à influencer le choix d'un modèle de revenu dans la haute gastronomie, il apparaît que le raisonnement sous-jacent au choix de modèles de revenu diffère entre les restaurants « 2-étoiles » et les « 3-étoiles ». D'une part, les « 2-étoiles » sont plus enclins à accroître la palette des activités offertes à leur clientèle en vue de compenser le relatif manque d'attractivité résultant de l'absence d'une troisième étoile *Michelin*. D'autre part, les « 3-étoiles » sont vraisemblablement tentés de s'engager dans la diversification mais comme moyen de profiter au maximum de la notoriété internationale déjà acquise. Ce faisant les risques sont de loin plus importants pour ces restaurants, dans la mesure où les conséquences d'une rétrogradation sont beaucoup plus dramatiques que pour un restaurant « 2-étoiles ».

Il convient de ne pas passer sous silence certaines limites des analyses présentées dans cet article qui appellent une certaine réserve dans l'interprétation des résultats

obtenus dans cette étude exploratoire. En particulier, suite au critère de sélection de notre échantillon, les résultats obtenus dans cet article pourraient ne s'appliquer qu'aux restaurants ayant gagné une ou deux étoiles ces dix dernières années et pas nécessairement aux restaurants « stables » ou bien établis depuis longtemps. En effet, le fait de ne sélectionner que les restaurants ayant gagné des étoiles au cours de la décennie passée, introduit un biais dans l'échantillon, lequel ne retient que les restaurants « dynamiques ». Ce faisant, nous passons à côté d'autres modèles de revenu potentiels dans le secteur étudié, notamment (i) l'expansion internationale et (ii) celui consistant à sortir une partie de l'activité des contraintes des étoiles *via* l'ouverture des brasseries sans objectif d'étoiles au *Guide Michelin*. En effet, fort de leur notoriété, certains chefs multiplient l'ouverture des restaurants à l'identique à travers le monde (Tokyo, New York, Las Vegas, Monaco, Hong Kong, etc.). Ces deux modèles, qui sont plus l'apanage des grands chefs à la notoriété bien établie au plan international et disposant de trois étoiles depuis plus de dix ans, ne sont pas intégrés dans les analyses dans la mesure où ils portent sur des restaurants ne répondant pas aux critères de sélection retenus dans de cet article.

De même, en raison de la faible taille de la population totale des grands restaurants malgré un taux de réponse très élevé (20 sur 33, soit 61 %), il est difficile de s'engager dans une analyse statistique autre que basique. À noter aussi qu'en raison du caractère subjectif de la variable « niveau de rentabilité perçue » utilisée dans l'étude, il conviendrait de nuancer l'interprétation des résultats impliquant cette variable.

Par ailleurs, cette étude soulève de nombreuses questions susceptibles de déboucher sur des pistes de recherche dignes d'intérêt, notamment l'analyse du comportement et/ou de l'évolution des grands

chefs selon qu'ils sont entrepreneurs ou employés et l'analyse et/ou l'étude historique des restaurants « étoilés » rétrogradés dans le *Guide Michelin*.

BIBLIOGRAPHIE

- Balasz K., "Leadership lessons from France's great chefs", *Organizational Dynamics*, vol. 30, n° 2, 2001, p. 134-148.
- Balasz K., "Take one entrepreneur: The recipe for success of France's great chefs", *European Management Journal*, vol. 20, n° 3, 2002, p. 247-259.
- Cotter M., Snyder W., "How guide books affect restaurant behavior", *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, vol. 3, n° 1, Haworth Press, 1998, p. 69-75.
- Drucker-Godard C., Bouty I., Gomez M. L., « Organisation professionnelle : la gestion des compétences clés dans les grands restaurants », *Perspectives en Management Stratégique*, Dostaler I., Laroche H. et Boiral O. (eds), Tome VIII (2000-2001), EMS, Paris, 2002.
- Durand R., Monin P., Rao H., "Building and sustaining an intangible resource: The Case of the French Grande Cuisine", *Perspectives en Management Stratégique*, Dostaler I., Laroche H. et Boiral O. (eds), Tome VIII (2000-2001), EMS, Paris, 2002, p. 223-240.
- Echikson W., « Du jamais vu: un "trois étoiles" en Bourse! Un grand chef peut-il être un bon manager? », *L'Essentiel du Management*, Octobre, 1998, p. 24-26
- Karpik L., « Le Guide rouge Michelin », *Sociologie du travail*, 42, 2000, p. 369-389.
- Landon F., Malait M.-J., « Grands restos, petites marges », *Capital*, mai 2003, p.132-134.
- Maître B., Aladjidi G., *Les business models de la nouvelle économie*, Dunod, 1999.
- Mesplède J-F., *Trois étoiles au Michelin. Une histoire de la haute gastronomie française*, Gründ, Paris, 1998.
- Prahalad C.K., Hamel G., "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June 1990.
- Rabaudy N., *La haute cuisine française*, Minerva, Genève, 2000.
- Snyder W., « Les étoiles Michelin : mythe et réalité », *Espaces*, n° 141, septembre-octobre 1996, p. 39-41.
- Snyder W. et Cotter M., "The Michelin Guide and restaurant pricing Strategies", *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, Haworth Press, vol. 3, n°1, 1998, p. 51-67.

