



Les 'Revenue models' dans la Haute Gastronomie

Frédéric NLEMVO (POUR LA CORRESPONDANCE)

Professeur, Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Troyes
217, av Pierre Brossolette, BP 710, 10002 Troyes Cedex, France
Tél: ++33 3 25 71 22 45 ◆ Fax: ++33 3 25 49 22 38
Fnlemvo@esc-troyes.fr

Bernard SURLEMONT

Professeur ordinaire, Ecole des HEC, Université de Lausanne
CH – 1015 Lausanne, Switzerland
Tél.: ++41 21 6923461 ◆ Fax: ++41 21 6923495 ◆ E-mail : bernard.surlemont@hec.unil.ch

Diego CHANTRAIN

Doctorant, Ecole des HEC, Université de Lausanne
CH – 1015 Lausanne, Switzerland
Tél.: ++41 21 6923379 ◆ Fax: ++41 21 6923495 ◆ E-mail : Diego.Chantrain@hec.unil.ch

Colin JOHNSON

Professor & Department Chair
Department of Hospitality Management, San José State University
One Washington Square, San José, CA 95192-0211 (USA)
Tél.: 001 408-924-3197 ◆ Fax: 001 408-924-3199 ◆ E-mail: cjohnson@casa.sjsu.edu

RESUME

Ce papier présente un volet des résultats d'un projet de recherche à long terme portant sur les aspects managériaux et financiers des restaurants de la haute gastronomie. A ce jour, peu de recherches ont été menées sur la manière dont les grands chefs disposant de deux ou trois étoiles au célèbre Guide Rouge Michelin génèrent leurs revenus. Nous avons conduit des interviews 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 au cours des dix dernières années.

Après avoir présenté certaines des principales facettes de l'industrie de la haute gastronomie, nous décrivons et analysons les trois *revenue models* que nos interviews ont permis de mettre en évidence : (a) « Tous les œufs dans le même panier » (concentration sur son métier de base); (b) « Autant de paniers d'œufs que possible » (diversification maximale des sources de revenus) et (c) « Seulement les paniers d'œufs qu'on peut porter » (diversification partielle des sources de revenus).

Cette étude nous a permis de montrer notamment que, d'une part, le choix d'un *revenue model* pourrait être motivé par les différences entre les objectifs poursuivis par les grands chefs (par exemple, gagner une étoile supplémentaire au Guide Michelin ou améliorer sa rentabilité) et que, d'autre part, le raisonnement à la base du choix d'un *revenue model* diffère probablement entre les restaurants deux étoiles et les trois étoiles.

Mots clés : revenue model - stratégie de diversification – choix de revenue model – haute gastronomie – haute cuisine

LES 'REVENUE MODELS' DANS LA HAUTE GASTRONOMIE

RESUME

Ce papier présente les résultats d'un projet de recherche à long terme développé conjointement par trois institutions d'enseignement, deux suisses et une française. Il porte sur les aspects managériaux et financiers des restaurants de la haute gastronomie. A ce jour, peu de recherches ont été menées sur la manière dont les grands chefs disposant de deux ou trois étoiles au célèbre Guide Rouge Michelin génèrent leurs revenus. Nous avons conduit des interviews 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 au cours des dix dernières années.

Après avoir présenté certaines des principales facettes de l'industrie de la haute gastronomie, nous décrivons et analysons les trois *revenue models* que nos interviews ont permis de mettre en évidence : (a) « Tous les œufs dans le même panier » (concentration sur son métier de base); (b) « Autant de paniers d'œufs que possible » (diversification maximale des sources de revenus) et (c) « Seulement les paniers d'œufs qu'on peut porter » (diversification partielle des sources de revenus).

Cette étude nous a permis de montrer notamment que, d'une part, le choix d'un *revenue model* pourrait être motivé par les différences entre les objectifs poursuivis par les grands chefs (par exemple, gagner une étoile supplémentaire au Guide Michelin ou améliorer sa rentabilité) et que, d'autre part, le raisonnement à la base du choix d'un *revenue model* diffère probablement entre les restaurants deux étoiles et les trois étoiles.

0. INTRODUCTION

Les grands chefs des restaurants étoilés font souvent l'actualité dans les médias, le plus souvent à l'occasion de la parution des différentes éditions du Guide Rouge Michelin. Cependant, peu d'études scientifiques leur sont consacrées. Les rares études scientifiques qui ont tenté de comprendre les ressorts de leur succès se sont essentiellement concentrées sur les problématiques suivantes : 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 ont, entre autres, déjà permis de poser une des questions fondamentales touchant au mode de fonctionnement des grands chefs : « artistes ou hommes d'affaires ? » (Balazs, 2002), en mettant en perspective les différentes dimensions du leadership des chefs (visionnaire, mobilisateur, meneur d'hommes, stratège, organisateur, designer, architecte, ...). Ces études restent cependant muettes sur un certain nombre d'aspects. L'un d'entre eux, et non des moindres, est la manière dont les chefs génèrent leurs revenusⁱ, en d'autres termes, leur(s) *revenue model*ⁱⁱ(s).

En effet, un des paradoxes dans le métier de grand chef est que celui-ci se considère le plus souvent 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. Si cet objectif de rentabilité semble mis en veilleuse, il n'en est pas moins vrai que les grands restaurants ne font que rarement failliteⁱⁱⁱ : il y a donc lieu de s'interroger sur la manière dont ils survivent. Comment

ces chefs dont les principales armes sont le fourneau et la louche, s'en sortent-ils au plan financier ? Comment atteignent-ils leur seuil de rentabilité ?

Cette interrogation est d'autant pertinente que les restaurants étoilés au Guide Michelin ne sont que rarement considérés par les grands chefs eux-mêmes comme « rentables » et presque jamais comme « très rentables ».

En s'appuyant sur l'expérience des grands chefs des restaurants les plus « dynamiques » de ces dix dernières années (1993-2002), le présent papier examine les questions de recherche suivantes : est-il possible de lier la rentabilité des restaurants étoilés aux choix de leurs chefs en matière de *revenue models* ? De manière générale, pouvons-nous dresser une typologie des *revenue models* utilisés dans ce secteur d'activité ? Si tel est le cas, comment les chefs choisissent-ils le *revenue model* qui leur convient le mieux ?

Le papier est structuré comme suit. Dans la première section, nous présentons nos principaux choix méthodologiques et la procédure de collecte des données auprès des grands chefs, avant de définir ce que nous entendons par *revenue model*. La deuxième section propose une description générale du secteur de la haute gastronomie, illustrée par des citations issues d'interviews de grands chefs. Enfin, dans la troisième section nous proposons une typologie des *revenue models* dans la haute cuisine ainsi qu'un examen des facteurs qui influencent le choix des grands chefs en la matière.

1. MÉTHODOLOGIE

La présente recherche fait partie d'un projet de recherche à long terme développé conjointement par trois institutions d'enseignement, deux suisses et une française. Elle porte sur des restaurants, situés en Belgique, en France, en Grande-Bretagne et en Suisse, ayant remporté deux ou trois étoiles au Guide Michelin durant les dix dernières années.

Plus qu'une question d'opportunité liée à la localisation des institutions impliquées dans la présente recherche, le choix de ces pays est guidé par différentes considérations. La première est d'avoir, contrairement à nombre d'études antérieures (Balazs, 2001, 2002 ; Drucker-Godard et al., 2001 ; Durand et al., 2001), une approche beaucoup plus internationale dépassant le cadre de la France. La deuxième est un critère de tradition: la France et, à une moindre échelle, la Belgique sont très réputées traditionnellement comme pays de la haute cuisine, alors que la Grande-Bretagne et la Suisse ont rejoint assez récemment le club des pays de gourmets (le premier Guide Michelin pour la Suisse ne date que de 1993). 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.

1.1. COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Dans ces pays, nous avons d'abord sélectionné les restaurants les plus « dynamiques », définis dans la présente étude comme ceux répondant aux caractéristiques suivantes : (i) posséder deux étoiles en 2002, toutes gagnées au cours des dix dernières années (1993-2002) ou (ii) disposer de trois étoiles en 2002, dont au moins une obtenue durant la dernière décennie. Par ce critère de sélection, l'objectif est de mettre en évidence les établissements ayant rencontré le plus de succès au cours de ces dernières années. Il en a résulté un échantillon de 36 restaurants.

Enfin, nous avons élaboré un questionnaire ainsi qu'un guide d'interview en vue de mener des entretiens semi-directifs auprès des grands chefs de l'échantillon. Ce questionnaire couvre les thèmes suivants :

- La structure des restaurants (taille, nombre d'employés, types d'activités, localisation géographique)
- L'historique du restaurant ainsi que le profil du grand chef (expérience, ...)
- La structure financière du restaurant (financement, investissement, ...)
- Le management du restaurant et son organisation interne (gestion financière, gestion des ressources humaines, ...)
- L'influence et la pression du Guide Michelin (effet sur les investissements, la clientèle, le chiffre d'affaires, ...)
- Les motivations et la personnalité du grand chef

Sur les 36 restaurants de l'échantillon, 20 ont été interviewés, les autres ayant, pour des motifs divers mais essentiellement par manque de temps, décliné notre offre. Ces interviews, d'une durée d'environ 90 minutes chacune, ont été menées entre février et mai 2003. Nous avons par ailleurs interviewé M. Brown, le Rédacteur en chef du Guide Rouge Michelin. Toutes ces interviews ont été enregistrées puis retranscrites.

Concernant les aspects spécifiques aux *revenue models* dans la gastronomie, nous nous sommes posé les questions suivantes :

- Quelles sont les différentes activités qui assurent les revenus (et partant la rentabilité) dans les restaurants étoilés?
- Quelle est la structure des coûts de ces restaurants ?
- Quel est leur mode d'organisation ?
- Quels sont leurs modèles de croissance?
- Quel est leur niveau de rentabilité?

Partant de ces informations, nous avons mis en évidence plusieurs stratégies selon la combinaison des activités mises en place dans le processus de génération de chiffre d'affaires dans les grands restaurants. Nous avons ensuite croisé ces stratégies avec les niveaux de rentabilité des restaurants (exprimés par les grands chefs). Cette analyse nous a permis de mettre en évidence trois principaux *revenue models* en cours dans ce secteur.

Il convient de préciser que les chefs interrogés n'ont pas tous souhaité (ou pu) nous communiquer les taux de rentabilité de leur restaurant. Afin de contourner cette difficulté, nous leur avons demandé de nous fournir une évaluation qualitative (et donc subjective) du niveau de rentabilité de leur restaurant, sur une échelle de Likert comportant les modalités suivantes : « pas du tout rentable », « peu rentable », « rentable » et « très rentable ». Quoiqu'une telle approche prête le flanc à critique, elle constituait le seul moyen d'avoir un indicateur de rentabilité couvrant la totalité des restaurants de l'échantillon.

Tant la pauvreté de l'état de la littérature relative à la haute cuisine que la faible taille de l'échantillon des grands restaurants nous contraignent à effectuer une étude de type exploratoire. Par ailleurs, la faible taille de l'échantillon, même si ce dernier est représentatif d'une large proportion de la population des grands restaurants, ne permet pas de mener des analyses statistiques complexes. En conséquence, la plupart de nos observations sont qualitatives.

1.2. REVENUE MODEL

Le *revenue model* peut être défini comme le mode de conduite des affaires par lequel une entreprise génère des revenus. En d'autres termes, ce concept renvoie à la manière dont le chiffre d'affaires est généré. Certains modèles sont relativement simples. Tel est le cas d'une entreprise qui produit un bien ou un service vendu directement à sa clientèle. Dans le meilleur des cas, les revenus résultant des ventes sont supérieures aux coûts, ce qui permet à l'entreprise de réaliser des bénéfices. D'autres *revenue models* sont plus complexes. Tel est le

cas de la télédiffusion, par exemple. Alors que dans les années 70 la retransmission des programmes TV s'effectuait uniquement par voie des ondes hertziennes avec accès gratuit pour les détenteurs de postes récepteurs TV, de nos jours le système est devenu plus complexe, notamment avec la TV payante. Ce nouveau modèle implique l'intervention d'un réseau complexe de distributeurs, créateurs de contenus (producteurs), publicitaires et téléspectateurs. A priori, il n'est pas aisé de comprendre quels acteurs gagnent de l'argent, combien et comment.

Dans ce papier, notre préoccupation première est de mieux appréhender les *revenue models* spécifiques à la haute gastronomie. A cet effet, comme susmentionné, nous examinons les différentes combinaisons d'activités des grands chefs qui génèrent du chiffre d'affaires, de revenus, en cherchant à mettre en évidence les profils, les combinaisons les plus récurrentes et enfin les caractéristiques des restaurants associés à chacun des *revenue models* identifiés.

Dans cette étude, le vocable « revenue model » a été préféré au concept plus courant de « business model ». Ce choix -d'un terme plus précis - se justifie notamment par la polysémie qui entoure le concept « business model » popularisé par les NTIC. En effet, comme le soulignent Maître et Aladjidi (1999), le concept « business model » peut revêtir plusieurs sens et signifier, selon les cas:

- (i) « [pour une entreprise] la structure de son offre, 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) la manière de générer des revenus [c'est-à-dire *revenue model* au sens de la présente étude] ;
- (iii) la décomposition du compte de résultats en pourcentage des ventes.

Pour éviter toute confusion, nous avons opté pour le terme -sans équivoque- « *revenue model* » utilisé dans la littérature anglo-saxonne^{iv} mais rarement, sinon jamais, dans la littérature francophone.

2. APERÇU DE L'INDUSTRIE DE LA HAUTE CUISINE

Avant de détailler les différents éléments générateurs de revenus dans les grands restaurants, quelques précisions s'imposent. 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, par leurs caractéristiques, notamment en termes de profils de clientèle, les restaurants étoilés se démarquent sensiblement des restaurants traditionnels. Ils s'apparentent davantage au marché du luxe, ce qui induit que les attentes de la clientèle tiennent davantage du « sur mesure » que du « prêt-à-porter ». Cette situation implique certaines limites quant aux réductions de coûts qui peuvent être opérées dans ce secteur. Troisièmement, selon l'âge de leur restaurant et/ou son stade de développement, les grands chefs peuvent recourir à des moyens différents pour générer leurs revenus. Enfin, la structure des coûts dans la restauration comporte certaines rigidités qui en font une activité spécifique en ce qui concerne les marges brutes qu'il est possible de dégager. Tous ces éléments peuvent avoir des incidences sur la ventilation du chiffre d'affaires d'un restaurant.

Le fait que la passion soit la principale motivation des chefs n'implique nullement une absence de vision d'homme d'affaires de leur part. Sans être totalement antinomiques, le rôle d'artiste et celui d'homme d'affaires sont souvent difficiles à concilier pour les chefs. En témoigne cette déclaration d'un grand chef anglais: *‘when you're desperately trying to please and impress people with your cooking, the chances are you're not going to be making the best business decisions’.*”

En vue d'assurer un équilibre financier et la rentabilité de leurs activités, nombre de grands chefs développent des activités complémentaires. A ce propos, notre recherche suggère que ces activités peuvent prendre différentes formes, débouchant de ce fait sur différents *business models*.

Examinons plus en détail certains aspects du fonctionnement des restaurants étoilés.

2.1. « CHEFS-ENTREPRENEURS » VERSUS « CHEFS-EMPLOYÉS »

L'examen des interviews permet de mettre en évidence l'existence de deux types de grands chefs : les chefs entrepreneurs (propriétaires de leur restaurant) et les chefs « employés » (souvent non-actionnaires de leur restaurant). Les problèmes de gestion (y compris pour la croissance) rencontrés dans ces deux catégories de restaurants se posent en des termes différents. Dans le premier cas, le chef doit s'occuper lui-même des problèmes de minimisation des coûts (contrôle de gestion), de croissance, du marketing, de la nécessaire délégation de pouvoir afin de se concentrer sur son métier de base (la cuisine), etc. Dans le deuxième cas, les préoccupations susmentionnées peuvent être prises, au moins pour partie, par l'autorité de tutelle du restaurant (directeur, actionnaire majoritaire...), notamment la mise en place d'un système de contrôle de gestion.

Les différences de perception entre « les chefs entrepreneurs » et les « chefs-employés » - ou même les employeurs de ces derniers- sur des aspects essentiels tels le taux de rentabilité souhaité ou le nombre d'étoiles Michelin ciblé influencent vraisemblablement le choix du *revenue model*.

2.2. QUELQUES CARACTERISTIQUES DES RESTAURANTS ETOILES

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 détruire par le bouche-à-oreille la réputation chèrement établie d'un restaurant. D'autre part, en chaque client peut « se cacher » un inspecteur du Guide Michelin. En effet, les inspecteurs du Guide fréquentent les restaurants de manière totalement anonyme. Cet anonymat constitue une espèce d'épée de Damoclès suspendue au-dessus de la tête des grands chefs et qui les incite à toujours plus d'attention (accueil, cadre, qualité du service, propreté, etc.). Ces sentiments sont traduits par différents chefs de l'échantillon en fonction de leur sensibilité. S'exprimant sur le sujet, 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 d'un certain standing et 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 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. Comme le souligne un des grands chefs interviewés : « *Si vous ne voyez pas le client, vous ne savez pas comment il réagit. Et si vous ne vous mettez jamais à sa place, vous ne savez pas comment il fonctionne. C'est un combat quotidien.* »

Concernant la créativité qu'exige la haute gastronomie, un grand chef anglais note : « *We have got a section of the kitchen that is working as a small laboratory...^{vi}* » 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 de notre échantillon, pour qui les clients sont d'abord considérés comme des amis. Il en résulte des relations personnelles et personnalisées, se traduisant par une qualité

d'accueil irréprochable : chaque client est gratifié d'un mot gentil de la part du chef ou de son épouse. Dans ce cas particulier, la qualité de l'accueil débouche sur une fidélisation totale de la clientèle. La recette consiste également à ne négliger aucun détail: «*Ne pas oublier l'anniversaire d'un client ; lire régulièrement la presse pour faire des félicitations adéquates et écrire aux clients pour leur faire part de nouvelles offres ou pour entretenir les relations.* » En vacances, ce grand chef français envoie jusque ... 400 cartes postales ... à sa clientèle.

2.3. MODÈLES DE CROISSANCE

Hormis le cas spécifique des restaurants appartenant à des grands groupes (Vivendi, Groupe Partouche, chaînes hôtelières, etc.), la grande majorité des grands chefs démarrent petits pour grandir progressivement. Pour la plupart, la croissance passe par l'agrandissement progressif du restaurant originel. Pour une minorité, il s'agit plutôt de développer un restaurant jusqu'au bout de ses possibilités, puis de le revendre afin d'en acquérir un plus grand, mieux situé et plus luxueux. Dans les deux cas, le mode de financement est quasi-identique, impliquant un mix d'autofinancement et d'emprunts bancaires.

Les grands chefs ont tendance à réinvestir leurs bénéfices. A notre surprise, les banques semblent prendre une part significative au financement, avec des prêts atteignant des montants relativement élevés variant de 275 000€ à près de 7 millions d'euros^{vii}. Le fait que les restaurateurs soient capables de lever de tels montants via les banques nous laisse a priori perplexes^{viii}, en raison de la faible rentabilité de l'activité. Comme le reconnaît un grand chef : «*...because we have so many employees per client, even a great turnover does not necessarily lead to a good bottom-line^{ix}.*» L'entrée des investisseurs externes à la famille est plus l'exception que la règle.

2.4. LA PROBLÉMATIQUE DES COÛTS

La pérennité d'une entreprise est assurée par le «bottom line » (chiffre d'affaires) mais aussi par le « top line » (bénéfices). Améliorer la rentabilité d'une firme revient à en augmenter les ventes, à en réduire les coûts, ou à agir sur les deux aspects à la fois. Dans le contexte d'une PME (en particulier à ses débuts), la principale préoccupation est d'abord et surtout de survivre et donc de mieux gérer sa trésorerie.

L'une des particularités de la restauration est l'absence quasi complète des problèmes de non-respect de délais de paiement par les clients. Le paiement est généralement cash. Dans ces conditions, à taux de remplissage constant (c'est généralement le cas dans les grands

restaurants qui font souvent salle pleine) l'amélioration du cash flow se résume à la réduction des coûts de fonctionnement.

Dans un grand restaurant, les principaux postes de coûts sont les charges de personnel qui représentent entre 45 et 60% des coûts, suivies des achats (ingrédients, vins, ...) avec environ 30% du coût global. En effet, dans les restaurants étoilés, les mets annoncés sur la carte doivent pouvoir être disponibles, indépendamment d'éventuelles fluctuations de prix des ingrédients sur le marché (fluctuations qui peuvent s'avérer très conséquentes pour certains produits de luxe). En ajoutant le loyer, bien souvent les marges de ces restaurants sont très faibles (autour de 5%). Ce constat est confirmé par le PDG d'un fonds d'investissement européen ayant des participations dans divers restaurants de grande classe, notamment à Paris, Athènes et Kiev.

Dans ce contexte, pour devenir ou demeurer rentables, les chefs doivent déployer des trésors d'imagination en vue de réduire les coûts de fonctionnement. Parmi les techniques utilisées pour en atténuer l'impact figurent le recours aux stagiaires et aux contrats à durée déterminée. En France, la question est accentuée par la loi sur la réduction du temps de travail (35h par semaine), laquelle réduit le temps effectif dont on peut bénéficier des compétences de son personnel. Si l'on ajoute le fait que le personnel des grands restaurants est hautement spécialisé et très recherché, on comprend aisément 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. Le témoignage de ce grand chef est éloquent : *« J'ai mis presque trois années à faire en sorte que chaque collaborateur soit conscient du coût de son fonctionnement. ... Chaque personne qui reçoit x kilos de viande ici doit savoir comment les utiliser et savoir combien cela a coûté. »*

Une des voies choisies pour surmonter ce problème est celle de la spécialisation d'un noyau de personnel fidèle et la rationalisation du travail en vue d'augmenter la productivité. A titre anecdotique, dans cette quête 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.

Que la compression des coûts constitue l'une des préoccupations majeures des grands chefs est illustré par la description suivante du système de contrôle mis en place par l'un d'entre

eux : « 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. »

L'autre volet de l'amélioration de la rentabilité porte sur l'accroissement du chiffre d'affaires (des revenus). La manière dont les grands chefs s'y prennent fait l'objet de la section suivante.

3. LES REVENUE MODELS DANS LA HAUTE GASTRONOMIE

3.1. LES PRINCIPALES SOURCES DE REVENUS DANS LA HAUTE GASTRONOMIE

Il ressort de nos interviews que les principales sources de revenu pour les restaurants possédant deux ou trois étoiles^x peuvent être classées en deux grandes catégories : les activités incontournables et les activités d'appoint ou de diversification (voir Tableau 1).

Activités incontournables	Activités d'appoint et/ou de diversification
<ul style="list-style-type: none"> • Restauration (plats cuisinés) • Boissons, cigares et cigarettes 	<ul style="list-style-type: none"> • Merchandising (produits dérivés) • Hôtellerie • Autres activités <ul style="list-style-type: none"> • Consulting • Publicité TV/radio • Production/présentation émissions culinaires • Chaîne de bistros • Epicerie de luxe • Ecole de restauration • Plats cuisinés vendus en hypermarchés • Vente par correspondance • ...

Tableau 1 : les principales sources de revenu dans la haute gastronomie

De manière plus détaillée, ces sources de revenu sont les suivantes :

(1) **Nourriture, boissons et cigares/cigarettes vendues 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.

(2) **Chambres d'hôtel** : 9 des 20 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 : « *Les chambres rapportent bien, ... il y a un investissement conséquent au départ, mais je peux vous dire, la chambre cela rapporte. Je vais vous dire que ces maisons-là [les grands restaurants qui ne disposent pas de chambres] n'ont aucun avenir si vous n'avez pas de chambres.* » Bernard Loiseau, le premier chef à entrer en bourse avait déclaré : « *Sur un repas vendu, difficile de gagner de l'argent avec tant de gens en cuisine. Mais quand vous vendez une chambre [d'hôtel], vous vendez quoi ? De l'air !* »

(3) **Merchandising**^{xi}: la notoriété des grands chefs disposant de deux ou trois étoiles permet à 9 des 20 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, ...). Soulignant l'importance de cette activité pour générer des revenus, un grand chef français observe : « *Quand vous atteignez le très haut niveau, ce qui devient rentable ce sont les produits dérivés. Mais le fait d'avoir une salle de 50 couverts avec 2 ou 3 étoiles Michelin n'est pas très rentable en France.* »

(4) **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 TV ou à la radio, de l'animation ou de la production d'émissions culinaires à la radio ou à la TV, de la formation dispensée par exemple à l'adresse du personnel de certaines entreprises de restauration industrielle et de la tenue des rubriques régulières 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.

3.2. LES PRINCIPAUX CHOIX STRATEGIQUES EN MATIERE DE REVENUE MODELS

La combinaison des activités choisies par chaque chef comme sources de revenu peut être considérée comme son *revenue model*. Comme susmentionné, ces différentes sources de revenus peuvent être regroupées en deux grandes catégories. La première catégorie reprend les activités de restauration et de boissons, qui sont indispensables et de ce fait présentes dans tous les grands restaurants. La seconde englobe toutes les autres activités que nous pourrions

qualifier de « non essentielles » ou de « diversification ». Ces dernières ne sont l’apanage que d’un nombre réduit de chefs.

En synthèse, l’examen des interviews indique que certains grands chefs choisissent de se concentrer exclusivement sur leur activité principale, alors que d’autres peuvent choisir de s’engager dans une combinaison quelconque d’activités, en plus de la restauration.

Par ailleurs, alors que la tentation peut être grande d’inférer autant de *revenue models* qu’il y a de combinaisons entre ces différentes activités, notre étude suggère que les *revenue models* peuvent être classés en n’utilisant que deux dimensions : l’existence d’une activité hôtelière et celle d’une activité de merchandising. Cette restriction se justifie dans la mesure où tous les chefs exercent d’« autres activités » s’engagent également dans le merchandising (voir Tableau 2^{xii}).

		Autres activités		Total
		Oui	Non	
Merchandising	Oui	5	4	9
	Non	0	11	11
Total		5	15	20

Table 2. Tableau-croisé: Merchandising (3) vs. Autres Activités (4)

Par rapport aux deux dimensions retenues, à savoir la présence d’une activité hôtelière et le merchandising, nous pouvons ventiler les restaurants de notre échantillon comme suit:

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

Tableau 3. Tableau-croisé: Activité hôtelière (2) vs. Merchandising (3)

La Tableau 3 suggère que trois stratégies principales guident le développement des restaurants, chacune s’appliquant environ au tiers des chefs de notre échantillon :

(A) « **Tous les œufs dans le même panier** »: cette stratégie consiste à se concentrer sur le métier de base des chefs, la cuisine (Prahalad & Hamel, 1990). Dans notre échantillon, 7 sur 20 chefs interviewés se concentrent exclusivement sur leur activité de restauration et ne procèdent à aucune diversification;

~~(A)~~(B) « **Autant de paniers d’œufs que possible** »: dans six cas, les chefs se sont diversifiés aussi bien dans l’hôtellerie, que dans le merchandising et

dans les autres activités, essayant dès lors d'exploiter toutes les sources de revenus possibles;

(A)(C) « **Seulement les paniers d'œufs que l'on peut porter** »: cette stratégie est appliquée par sept des grands chefs de l'échantillon qui ont choisi de se diversifier soit dans l'hôtellerie soit dans le merchandising, mais pas dans les deux à la fois.

Ayant identifié ces différentes stratégies, à présent nous souhaitons vérifier si l'une d'entre elles pourrait être considérée comme "meilleure" que les autres. Afin de répondre à cette question, il importe de préciser notre conception de "meilleur". En effet, tous les chefs ne partagent pas forcément la même vision de la notion de "succès". Par ailleurs, dans la mesure où nous n'avons sélectionné que les restaurants ayant gagné des étoiles au cours de la décennie passée, nous avons déjà biaisé fortement l'échantillon vers les restaurants « dynamiques ». Nous choisissons dès lors de travailler sur deux critères de dynamisme, de succès : le nombre d'étoiles Michelin obtenues et le niveau de rentabilité.

Dans la section suivante, nous tentons d'abord de comprendre plus en détail la nature de restaurants qui optent pour chacune des stratégies de diversification identifiées, avant de mettre en évidence les associations entre ces dernières et les niveaux de rentabilité atteints.

3.2.1. Stratégies de diversification et nombre d'étoiles au Guide Michelin

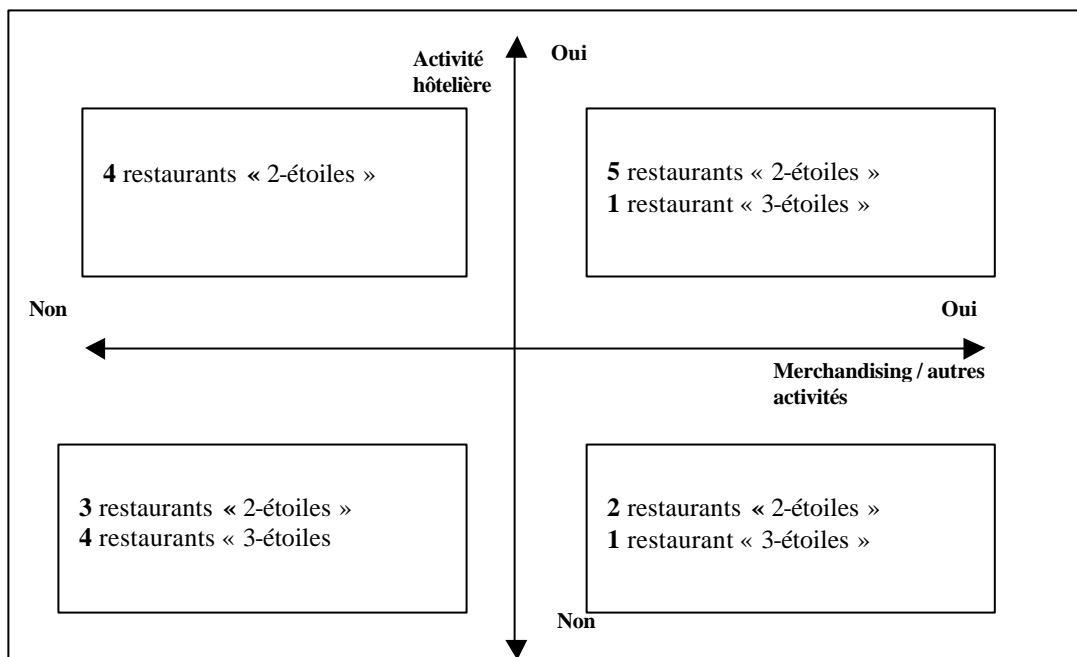


Figure 1. Nombre d'étoiles Michelin vs Stratégies de diversification

Comme l'indique la Figure 1, une très grande majorité (près de 80%) de restaurants «2-étoiles» de notre échantillon sont engagés dans une sorte d'activité de diversification, que ce soit l'hôtellerie ou le merchandising voire les deux, alors que les «3-étoiles», à quelques exceptions près, semblent plus concentrés dans leur cœur de métier, la restauration. Ce résultat est intéressant, dans la mesure où dans la population totale des restaurants français (donc, également ceux actifs depuis plus de dix ans), 43.5% des «3-étoiles», possèdent aussi une activité hôtelière^{xiii}. Ce résultat pourrait être interprété comme conséquence du fait que la stratégie de 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.

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 le merchandising. En l'occurrence, bien souvent le premier pas vers ces stratégies commence par offrir des plats à emporter afin de satisfaire les requêtes de la clientèle, ou offrir 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 de merchandising). Quelle que soit la stratégie choisie, il ne semble pas déraisonnable de supposer que l'un des objectifs des chefs en adoptant ces revenus modèles est d'améliorer la rentabilité de leur affaire.

3.2.2. Stratégies de diversification 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 & Malait, 2003). Dans nos interviews, nous n'avons pas pu collecter de données financières pour deux raisons principales : soit les chefs ne souhaitent pas les divulguer soit ils n'en disposaient pas lors de l'interview. Toutefois, nous leur avons demandé d'indiquer leur perception de leur rentabilité, sur l'échelle qualitative

suivante : 0 (pas du tout rentable), 1 (peu rentable), 2 (rentable) et 3 (très rentable). Les trois-quarts des 20 chefs interrogés ont accepté de répondre à cette question. Même si l'information ainsi récoltée prête le flanc à la critique en raison de son caractère subjectif, elle n'en demeure pas moins une indication de la manière dont les grands chefs évaluent la performance financière de leurs activités. Afin d'éviter toute mauvaise interprétation, nous dénommons cette mesure « niveau de rentabilité perçue ».

Le tableau 4 est un tri croisé de cet indicateur de rentabilité avec le niveau de diversification des activités du restaurant:

		Stratégie de diversification				
		Restauration seulement	Merchandising	Hôtellerie	Hôtellerie & Merchandising	Total
Rentabilité perçue	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

Table 4. Tableau-croisé: Rentabilité perçue vs. Diversification

A première vue, il semble difficile d'évaluer l'influence sur la rentabilité perçue du choix de diversification opéré par les grands restaurants. Cependant, notons que tous les restaurants qui ont mentionné leurs opérations comme "très rentables" sont logés dans la case correspondant à la stratégie A ("Tous les œufs dans le même panier ") ou B ("Autant de paniers d'œufs que possible"), donc les stratégies «extrêmes ». Nous constatons également que dans la plupart des cas, les deux stratégies de diversification partielle (seulement activité hôtelière ou seulement merchandising) semblent ne générer que de 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 stratégies A ("Tous les œufs dans le même panier ") ou B ("Autant de paniers d'œufs que possible") susmentionnées. Une interprétation possible est que ces stratégies seraient caractérisées 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 être vu dans un casino. Comme nous le faisait remarquer le chef du restaurant concerné, bien que les mœurs évoluent

à vive allure, la fréquentation d'un casino peut en effet encore 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 le merchandising), la faible rentabilité peut s'expliquer par la politique délibérée de son chef 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» à ne pas être rentable, suggère que se concentrer uniquement sur l'activité de restauration pourrait être le cheminement naturel pour les «jeunes» restaurants «3-étoiles».

L'analyse qui précède semble indiquer que, au moins pour les restaurants «2-étoiles», la stratégie de «diversification totale» est la meilleure en termes de rentabilité. Ce point est illustré plus en détail par la figure 2 ci-dessous qui présente la médiane, les quartiles ainsi que les valeurs extrêmes de la distribution de la variable «rentabilité perçue» et ce, pour les restaurants ayant opté ou non pour la stratégie de «diversification totale».

3.2.3. Stratégie de diversification totale et rentabilité

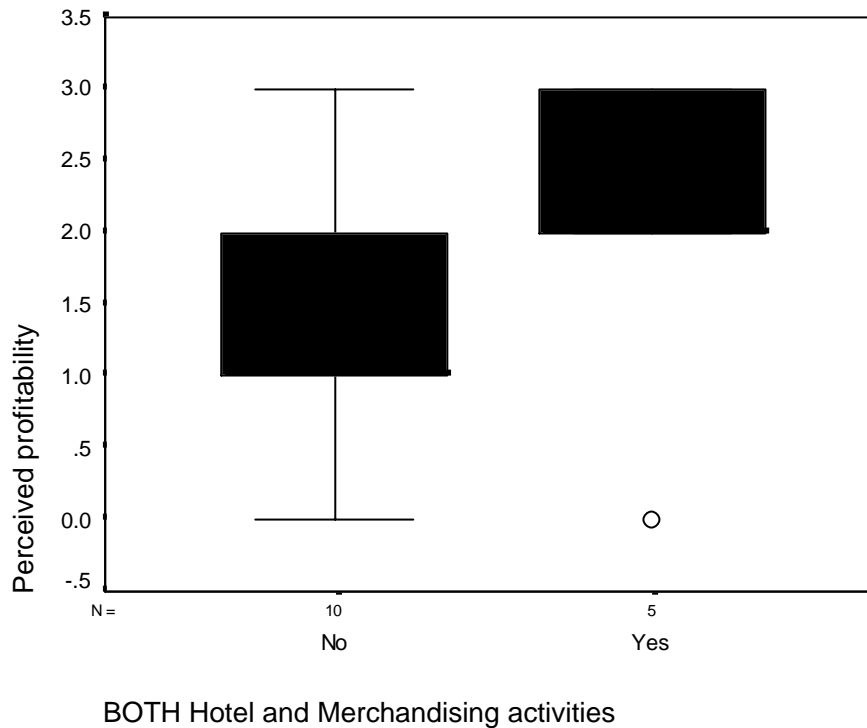


Figure 2. Box plot : Rentabilité perçue vs. Stratégie de diversification totale

Les boîtes hachurées représentent l'interquartile qui comprend 50% des valeurs. Les « moustaches » (*whiskers*) s'étendent de la case hachurée aux valeurs les plus basses et les plus élevées, en excluant les valeurs extrêmes (*outliers*). Les lignes noires en gras le long de la boîte hachurée indiquent les médianes.

Cette figure indique que, pour la stratégie de « diversification totale », toutes les valeurs de la variable « niveau de rentabilité perçue » sont comprises entre 2 (rentable) et 3 (très rentable), à l'exception de l'*outlier* que constitue le restaurant «3-étoiles » susmentionné, indiqué par un «0 » en dehors de la boîte. Par ailleurs, les restaurants qui n'ont pas adopté la stratégie de « diversification totale » sont caractérisés aussi bien par une très grande variance que par une tendance centrale plus basse pour ce qui est de leur niveau de rentabilité. Ce constat semble indiquer que les restaurants qui optent pour l'extension vers des activités d'hôtellerie et de merchandising affichent constamment des niveaux de rentabilité plus élevés.

3.3.4. Stratégie de concentration et rentabilité

Le tableau 5 propose un tri croisé de la stratégie «restaurant seulement » avec la variable «rentabilité perçue ». Comme on le voit, l'impact de cette stratégie sur la rentabilité est difficile à évaluer, ce qui tend à renforcer l'argument selon lequel cette stratégie pourrait être celle adoptée par les chefs qui cherchent davantage (et d'abord) à gagner trois étoiles qu'à accroître leur rentabilité.

		Restaurant seulement		Total
		Oui	Non	
Rentabilité perçue	Pas du tout rentable	1	1	2
	Peu rentable	1	4	5
	Rentable	2	3	5
	Très rentable	1	2	3
Total		5	10	15

Tableau 5 : Tableau croisé: Rentabilité perçue vs. Stratégie de non-diversification

3.3.5. Stratégie de diversification partielle et rentabilité

Pour ce qui est de la dernière stratégie identifiée, la «diversification partielle » (hôtellerie ou restaurant mais pas les deux à la fois), le tableau 6 semble confirmer qu'elle ne débouche que sur des niveaux de rentabilité moyens (rentabilité faible ou moyenne), jamais très élevés ni très faibles.

		Hôtellerie ou merchandising (Pas les deux à la fois)		Total
		Oui	Non	
Rentabilité perçue	Pas du tout rentable		2	2
	Peu rentable	4	1	5
	Rentable	1	4	5
	Très rentable		3	3
Total		5	10	15

Tableau 6. Tableau-croisé: Rentabilité perçue vs. Stratégie de diversification partielle

En résumé, des niveaux de rentabilité moyens ou élevés semblent plus résulter des stratégies de diversification vers l'hôtellerie et le merchandising et moins, à de rares exceptions, des stratégies de concentration sur le restaurant. Les stratégies mixtes semblent générer des niveaux de rentabilité moyens, jamais des valeurs extrêmes.

3.4. Une typologie de *revenue models* dans la haute gastronomie

La figure 3 résume les observations mentionnées dans cette section.

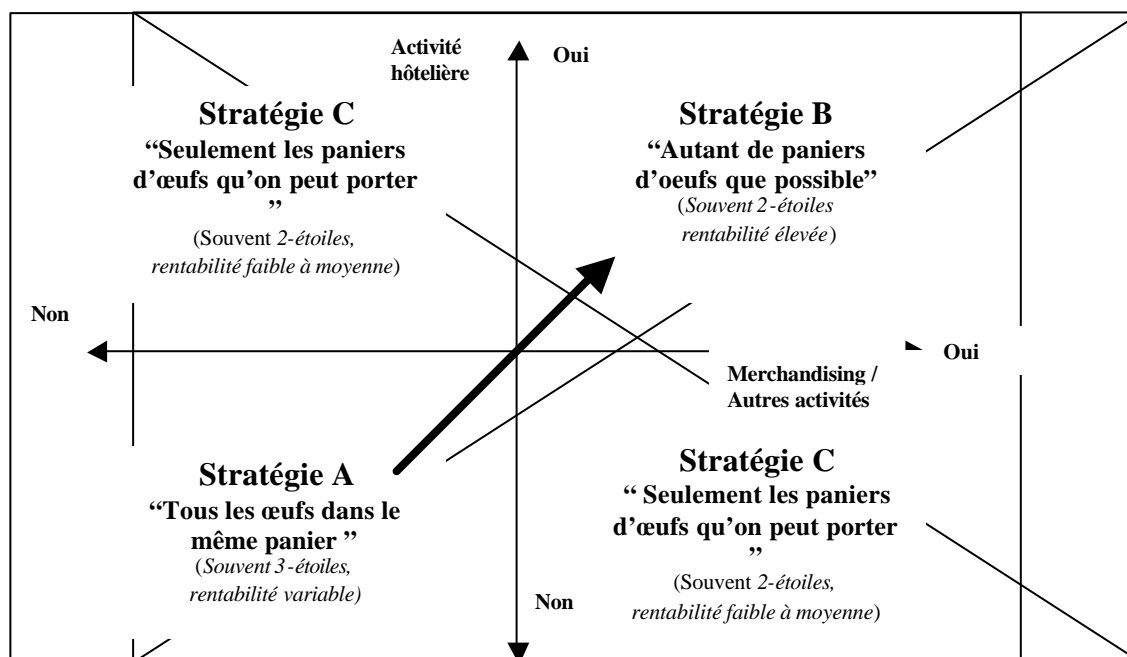


Figure 3 : *Revenue models* : une typologie exploratoire

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

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

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

3.5. Les « *revenue models* » dans une perspective dynamique

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

(a) **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 « merveilleuse 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;

(b) **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 des restaurants «2-étoiles » de prendre le risque de diversifier leurs activités (hôtellerie ou merchandising) 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), paradoxalement elle porte 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.

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 probablement ils n'éprouvent aucune difficulté à attirer une clientèle très riche toute l'année^{xiv}. En conséquence, ces 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 belle lurette, 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 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, elle, se maintiendrait. Les chefs des «3-étoiles» ont donc de forts incitants à se concentrer exclusivement sur leur métier de base, de peur d'une rétrogradation qui s'avèrerait catastrophique.

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. A 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).

4. CONCLUSION

Dans l'industrie de la haute cuisine, bien souvent en plus de leur activité principale de restauration les chefs s'engagent en parallèle 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 ce papier, nous avons tenté de mieux comprendre ces différentes approches et ainsi mis en évidence trois différents *revenue models* : (a) « Tous les oeufs 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 de nos 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 davantage chercher à améliorer leur niveau de rentabilité. Pour leur part, les chefs qui adoptent une stratégie intermédiaire de « 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 *revenue model* dans la haute gastronomie, nous estimons que le raisonnement sous-jacent au choix de *revenue models* 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. Cependant, ce faisant les risques sont de loin plus importants pour les restaurants « 3-étoiles », dans la mesure où les conséquences

d'une rétrogradation sont beaucoup plus dramatiques que dans le cas d'un restaurant « 2-étoiles ».

Nous ne pouvons passer sous silence certaines limites de nos analyses, lesquelles appellent une certaine réserve dans l'interprétation des résultats obtenus dans cette étude exploratoire. En particulier, il convient de rappeler que suite au critère de sélection de notre échantillon, les résultats auxquels nous aboutissons dans ce papier 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. De même, en raison de la faible taille de la population totale des grands restaurants et ce, malgré notre taux de réponse très élevé (20 sur 33, soit 61%), il est difficile de s'engager dans autre chose qu'une analyse statistique basique. Soulignons 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. Parmi ces dernières figurent, entre autres, (i) l'analyse du comportement et/ou de l'évolution des grands chefs selon qu'ils sont entrepreneurs ou employés et (ii) l'analyse et/ou l'étude historique des restaurants « étoilés » rétrogradés dans le Guide Michelin. Toutes ces thématiques constituent autant de futures pistes de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Balasz, K., 2001, *Leadership lessons from France's great chefs*, Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 2, pp. 134-148.

Balasz, K., 2002, *Take one entrepreneur: The recipe for success of France's great chefs*, European Management Journal, Vol. 20, No. 3, pp. 247-259.

Bidaine, P., 2003, *Ces étoiles qui font rêver ou trembler*, [FOCUS] Tendances, 6 Fév. 2003.

Cameron, D., 2001, *Chefs and occupational culture in a hotel-chain : a grid-group analysis*, Tourism and hospitality research, The Surrey quarterly review, Vol.3 (2), pp. 103-114.

Cameron, D., Gore, J., Desombre, T., Riley, M., 1999, *An examination of the reciprocal affects of occupation culture and organisation culture: the case of chefs in hotels*, International Journal of Hospitality Management, 18, pp 225-234.

Cotter, M., Snyder, W., 1998, *How guide books affect restaurant behavior*, Journal of Restaurant & Foodservice Marketing, Vol. 3 (1) 1998, Haworth Press, pp. 69-75.

Delpont, L. (2003), *Femmes chefs. Des étoiles au firmament*, L'Express, 14 avril, disponible le 22 mai 2003 sur le site

<http://www.lexpress.fr/Express/Info/Societe/Dossier/chefs/dossier.asp>

Drucker-Godard, C., Bouty I. And Gomez M.L., *Organisation professionnelle: la gestion des compétences clés dans les grands restaurants*, in Dostaler, I., Laroche, H. et Boiral, O. (eds), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome VIII (2000-2001), EMS, Paris, pp. 223-240.

Durand, R., Monin, P. & Rao, H., 2002., *Building and sustaining an intangible resource: The Case of the French Grande Cuisine*, in Dostaler, I., Laroche, H. et Boiral, O. (eds), *Perspectives en Management Stratégique*, Tome VIII (2000-2001), EMS, Paris, pp. 223-240.

Echikson W., 1998, *Du jamais vu : un « trois étoiles » en Bourse ! Un grand chef peut-il être un bon manager ?*, L'Essentiel du Management, Octobre, pp. 24-26

Fine, G. A., 1996, *Justifying Work: Occupational Rhetorics as Resources in Restaurant Kitchens*, *Administrative Science Quarterly*, 41, pp.90-115.

Haget, H., 2003, *Le blues des chefs*, L'Express, 15 mai 2003, disponible le 22 mai 2003 sur le site <http://www.lexpress.fr/Express/Info/Societe/Dossier/chefs/dossier.asp>

Johnson, C., Surlemont, B., Nicod, P., Revaz, F., "The Funding of Michelin Star Restaurants in Europe: Return on Investment or Ego? A typology of Michelin star restaurants", presented at the EISB 2003 Milano Conference on Entrepreneurship.

Karpik, L., 2000, *Le Guide rouge Michelin*, *Sociologie du travail*, 42, pp. 369-389.

Landon, F., Malait, M.-J., 2003, *Grands restos, petites marges*, *Capital*, Mai 2003, pp.132-134.

Maître, B et Aladjidi G., 1999, *Les business models de la nouvelle économie*. Dunod, pp. 10-17.

Mesplède, J-F., 1998, *Trois étoiles au Michelin. Une histoire de la haute gastronomie française*, Gründ, Paris

Mihaïl, R. & Silber A., 2001, *Le questionnaire de Proust. Alain Ducasse*, L'Express, 15 novembre, disponible le 22 mai 2003 sur le site

<http://www.lexpress.fr/Express/Info/Societe/Dossier/chefs/dossier.asp>

Mihaïl, R. & Silber A., 2001, *Le questionnaire de Proust. Bernard Loiseau*, L'Express, 6 septembre, disponible le 22 mai 2003 sur le site

<http://www.lexpress.fr/Express/Info/Societe/Dossier/chefs/dossier.asp>

Mihaïl R. & Silber A., 2002, *Le questionnaire de Proust. Guy Savoy*, L'Express, 20 juin 2003, disponible le 22 mai 2003 sur le site

<http://www.lexpress.fr/Express/Info/Societe/Dossier/chefs/dossier.asp>

Mihaïl R. & Silber A., 2003, *Le questionnaire de Proust. Michel Troisgros*, L'Express, 6 Mars 2003, disponible le 22 mai 2003 sur le site

<http://www.lexpress.fr/Express/Info/Societe/Dossier/chefs/dossier.asp>

Muller, C. C., 1999, *The business of restaurants: 2001 and beyond*, International Journal of Hospitality Management, 18, pp. 401-413.

Prahalad, C.K., Hamel, G., 1990, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990 edition.

Rabaudy, N., 2000, *La haute cuisine française*, Minerva, Genève.

Ruhlman, M., 2001, *The soul of a chef: The journey toward perfection*, Penguin Books, New York.

Scarpato, R., 2002, *Gastronomy as a tourist product: the perspective of gastronomy studies*, in Hjalager, A.-M., Richards, G. (eds), *Tourism and Gastronomy*, Routledge, London, pp. 51-70.

Secrets de chefs, Bourgogne Magazine, disponible le 22 mai 2003 sur le site

<http://www.bourgogne.net/bourgmag/secret.html>

Snyder, W., 1996, *Les étoiles Michelin : mythe et réalité*, Espaces, No 141, Septembre-October, pp. 39-41.

Snyder, W., Cotter, M. (1998) "The Michelin Guide and restaurant pricing Strategies", *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, Vol. 3 (1) 1998, Haworth Press, pp. 51-67.

Surlemont B., Nlemvo F. and Pirnay. F, 2002, "Facets of technology incubation", *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 3 N°4, pp. 237-243.

T'Kint, A., 2003, *Grands Chefs et PDG : leurs 7 recettes*, [DO-IT] Tendances, 9 Janvier .

Décès de Bernard Loiseau: les chefs français de Vancouver en parlent, 2003, L'Express du Pacifique. Le seul journal francophone en Colombie-Britannique, 18 mars 2003, disponible le 22 mai 2003 sur le site http://www.lesvoyageurs.ca/freenews/imprimer.php?id_news=89

Le Guide Rouge Michelin rend hommage au 'très grand chef' Bernard Loiseau, 2003, Yahoo! Actualités, 25 février, disponible le 22 mai 2003 sur le site <http://fr.news.yahoo.com/030225/5/32etk.html>

ⁱ Le terme « revenu » doit être compris comme le chiffre d'affaires.

ⁱⁱ Pour des raisons pratiques, nous utilisons le terme anglais, les versions françaises « mode de génération du chiffre d'affaires » ou « modèle de revenu » étant peu usitées dans la littérature.

ⁱⁱⁱ 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, Du jamais vu : un « trois étoiles » en Bourse ! Un grand chef peut-il être un bon manager ?, L'Essentiel du Management, Octobre, pp. 24-26).

^{iv} Voir par exemple, Surlemont B., Nlemvo F. and Pirnay. F, 2002, *Facets of technology incubation*, The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, Vol. 3 N°4, p. 242.

^v Lorsque vous vous efforcez de satisfaire et d'impressionner les clients par votre cuisine à tout prix, il y a fort à parier que vos choix ne sont pas les meilleurs du point de vue économique.

^{vi} [Dans notre restaurant], une section de la cuisine fait office de laboratoire.

^{vii} Parlant de l'entrée en bourse de Bernard Loiseau, Pascal Gendrot de BDO affirme : « Des banques et des investisseurs du monde entier nous ont appelé pour nous proposer de participer à l'opération. » Essentiel du Management, Octobre 1998, p. 24.

^{viii} Cet aspect fera l'objet d'un autre article.

^{ix} En raison du nombre important d'employés, un chiffre d'affaires élevé ne signifie pas nécessairement un bénéfice en conséquence.

^x 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 ».

^{xi} Le concept « merchandising » est utilisé dans le sens d'une activité visant à optimiser, non pas le point de vente mais l'exploitation de l'image du chef d'un restaurant. Il constitue de ce fait un terme générique qui recouvre tous les produits dérivés exploitant la renommée du chef et de son restaurant.

^{xii} La faible taille de l'échantillon ne permet pas de proposer de tests statistiques significatifs. Néanmoins, l'évidence d'une très forte corrélation entre l'exercice d'activités de merchandising et celles dites « Autres activités » saute aux yeux.

^{xiii} Source: Guide Rouge Michelin, 2003.

^{xiv} Nombre de reportages à la TV 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.