



HAL
open science

Le Guide Michelin au XXI^e siècle : la difficile adaptation d'une institution de l'expertise gastronomique aux enjeux sociétaux et numériques contemporains

Louis Dejoie, Anaïs Legendre

► To cite this version:

Louis Dejoie, Anaïs Legendre. Le Guide Michelin au XXI^e siècle : la difficile adaptation d'une institution de l'expertise gastronomique aux enjeux sociétaux et numériques contemporains. Sciences de l'information et de la communication. 2021. dumas-03640135

HAL Id: dumas-03640135

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03640135v1>

Submitted on 13 Apr 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et stratégies

Le Guide Michelin au XXI^e Siècle

La difficile adaptation d'une institution de l'expertise
gastronomique aux enjeux sociétaux et numériques
contemporains

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Stéphane Billiet

Nom, prénom : DEJOIE Louis
LEGENDRE Anaïs

Promotion : 2020

Soutenu le : 24/06/2021

Mention du mémoire : Bien

Remerciements

Nous tenions à remercier tout d'abord, Madame la professeur Nicole d'Almeida, pour avoir accepté de nous guider avec exigence et bienveillance, tout au long de nos recherches. Nous adressons également nos remerciements à notre rapporteur professionnel, Monsieur Stéphane Billiet, pour ses précieux conseils et sa disponibilité sans faille. Nous tenions à remercier plus globalement toute l'équipe pédagogique du CELSA, pour leur accompagnement en ces temps si particuliers.

Nous remercions également les professionnels et l'étudiante, qui ont pris de leur temps pour répondre à nos questions. Ils nous ont inspirés par leurs récits, leurs expériences et leurs analyses.

Enfin, nous souhaitons remercier nos familles, nos amis, nos proches, pour leur soutien indéfectible.

Sommaire

Remerciements	1
Sommaire	2
Introduction	3
Partie 1 : L'institutionnalisation d'une expertise culinaire, comment le Guide Michelin s'est imposé comme la référence de la critique gastronomique ? (1900-2000)	10
A. Un guide gastronomique réputé	10
B. Si le guide reste une institution, son autorité est partiellement mise en question par une concurrence nouvelle et par les chefs eux-mêmes (1970-2000)	15
C. Le guide au sein du groupe Michelin	20
Partie 2 : Le guide sous le feu des critiques sociétales & gastronomiques : un modèle remis en question depuis une vingtaine d'années	24
A - L'opacité des critères de sélection	24
B – Figurer ou non au palmarès : quels enjeux et impacts pour les chefs ?	28
C – L'émergence d'une nouvelle concurrence plus dense et plus diversifiée	43
Partie 3 : Quelles solutions d'adaptation ?	53
A - Le tournant stratégique de 2008-2010	53
B - Une radicalisation de la stratégie depuis de 2015	61
C - État des lieux : image, communication et offre du Guide Michelin	66
D - Nos préconisations : plus que s'adapter, se réinventer	69
Conclusion	81
Bibliographie	86
Autres sources	89
Annexes	91
Résumé	104
Mots-Clefs	105

Introduction

Le Guide Michelin est né en 1900, de la volonté de l'entreprise éponyme de développer ses ventes de pneumatiques. Initialement gratuit, il avait pour objectif de permettre aux cyclistes et premiers automobilistes de trouver les quelques rares garagistes et médecins accessibles sur leur route, tout en proposant une carte routière et les plans de certaines villes. Dès la fin de la Première Guerre mondiale, le guide automobile évolue et initie ses lecteurs à une nouvelle forme de gastronomie du voyageur. En mettant en place un système d'évaluation et de classement, à travers les fameuses étoiles qu'il accorde ou non aux restaurants, le guide s'impose rapidement comme la première et la plus légitime référence en matière d'expertise gastronomique française. Jouissant d'une certaine autonomie au sein d'un groupe en pleine croissance, porté par la démocratisation de l'automobile, le guide s'impose comme un objet en soi, un objet marchand, porteur de sa propre valeur ajoutée. Son indépendance et son expertise lui assurent une notoriété encore inégalée à ce jour. Le Guide rouge est tout à la fois, synonyme et ambassadeur de la gastronomie française, partenaire indispensable du vacancier et de sa famille, bien décidés à profiter des congés payés, agent de communication privilégié des chefs aspirant à la renommée... Pendant plusieurs décennies, sans évoluer, le guide fait paraître annuellement son palmarès, très attendu des journalistes, critiques gastronomiques, chefs et gourmets. Il donne le « la » de la gastronomie française.

Pourtant, au début du XXI^{ème} siècle, son environnement change. La remise en question du « tout automobile » pour des motifs écologiques, porte atteinte au développement du groupe. Ce dernier décide alors d'exiger de la direction en charge du guide une obligation de rentabilité qui n'était jusqu'alors pas demandée. Simultanément, la concurrence non seulement se densifie, mais devient aussi protéiforme. En effet, dans le sillage du développement du numérique, de nouveaux acteurs émergent, d'emblée (et souvent exclusivement) présents sur le Web. De leur côté, un nombre croissant de chefs assurent désormais leur propre communication, à travers les réseaux sociaux et par l'intermédiaire des émissions télévisées culinaires. Dans ce nouveau contexte, l'objet « Guide Michelin » perd de sa puissance. La chute de ses ventes : de 60 % entre 2005 et 2017, le démontre. Non seulement les guides sont désormais digitaux, mais de surcroît, ils ne se contentent plus d'être uniquement prescripteurs de bonnes tables. L'écrasante majorité d'entre eux a diversifié son offre. Le guide fait dès lors l'objet de nombreuses critiques – émanant des chefs comme de ses lecteurs – et peine à s'adapter aux grands enjeux de son époque,

notamment au numérique et aux nouvelles préoccupations sociétales et environnementales.

À un moment charnière de son histoire, le Guide Michelin fait face à un triple défi : devenir rentable, troquer son support imprimé initial pour un support digital et enfin, diversifier son offre afin de préserver sa singularité et maintenir son leadership dans le paysage gastronomique. C'est ce triple défi qui constitue l'objet d'étude de notre mémoire. Plus précisément, **la question à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante :**

Après avoir été l'outil indispensable à tout automobiliste, après s'être imposé comme la référence de l'expertise gastronomique, le guide peut-il renouer aujourd'hui avec son caractère essentiel et indispensable ? Autrement dit, le Guide Michelin, qui fait figure d'institution de l'expertise gastronomique est-il devenu archaïque ? Son modèle peut-il s'adapter aux enjeux actuels, aux nouvelles attentes et aux nouveaux usages ? Si oui, quelles seraient les voies d'améliorations envisageables ?

Étudier les enjeux auxquels le Guide Michelin doit faire face aujourd'hui est intéressant à plusieurs titres pour des étudiants en communication. Tout d'abord, cela implique une réflexion sur l'expertise culinaire, ce qui, de prime abord, apparaît comme un paradoxe : une évaluation objective d'une expérience qui relève du goût, donc du subjectif. De plus, une telle pratique implique une confiance accordée par des tiers, en l'occurrence des lecteurs, confiance qui confère au guide légitimité et autorité. La question de l'expertise gastronomique est donc inséparable de la question de sa communication : l'expertise n'est légitime que grâce aux autres, elle a besoin d'une reconnaissance.

Ensuite, une réflexion sur le Guide Michelin fait appel aux notions d'évaluation, de palmarès, de classement, mais aussi plus simplement de jugement. Avec l'avènement des réseaux sociaux, les jugements de tout un chacun deviennent accessibles de manière instantanée, les classements se multiplient et bénéficient d'un important relais médiatique, jusqu'à faire de l'ombre aux plus grands, aux plus légitimes. La densification de la concurrence est au cœur de notre sujet.

Enfin, le Guide Michelin est inséparable du groupe de dimension internationale et plus que centenaire auquel il appartient. Longtemps premier fournisseur mondial de pneumatiques, le groupe a bâti sa croissance sur la popularisation et la démocratisation

de l'automobile. La marque Michelin et son célèbre Bibendum sont durablement associés à la notion de mobilité, elle-même inséparable du succès du Guide Michelin. Alors que pendant longtemps, l'automobile et la découverte de contrées éloignées ont eu le vent en poupe, la proximité et le local sont plus que jamais au goût du jour. Dans ces conditions, comment le groupe va-t-il se positionner face à cette évolution et quelle peut être la proposition de valeur du Guide rouge ?

Notre travail s'articule autour de trois axes de recherche, chacun considéré dans leur dynamique historique : l'offre du Guide Michelin (sa proposition de valeur), sa stratégie de communication, et son environnement concurrentiel.

Nous avons réfléchi à deux hypothèses qui pourraient nous permettre de répondre à notre problématique :

Le Guide Michelin n'est plus un indispensable en 2020.

La gastronomie se construit aujourd'hui sur Internet.

La bibliographie scientifique consacrée au Guide Michelin est peu étoffée. Le sociologue Frédéric Zancanaro a bien consacré un ouvrage au guide, mais il s'intéresse davantage à l'activité et à la créativité gastronomique des chefs étoilés qu'au guide en lui-même. En parallèle de cet ouvrage, quelques articles ont été publiés sur le Michelin. Lucien Karpick, lui aussi sociologue, s'est penché sur le guide, mais l'analyse en tant que dispositif spécifique du marché de la qualité. En outre, son article, paru en 2000, n'est déjà plus d'actualité. Olivier Gergaud, économiste, a étudié l'impact financier et économique des étoiles sur les restaurants. David Michon et Clémentine Hugol-Gential, tous deux chercheurs en sciences de l'information et de la communication, analysent le discours médiatique qui accompagne la perte ou le renoncement aux étoiles. Enfin, notons l'existence d'un mémoire rédigé par une ancienne étudiante du CELSA, Noémie Fachan, sur les enjeux communicationnels du Guide Michelin à Tokyo (2008), que nous n'avons malheureusement pas pu consulter.

Notre méthodologie repose en premier lieu sur un corpus d'entretiens menés entre juin 2020 et mai 2021. Parmi les témoins interrogés figurent deux personnes travaillant ou ayant travaillé au sein du Guide Michelin, trois chefs étoilés, une étudiante en cuisine, ainsi qu'un journaliste et critique gastronomique. En tout, sept entretiens ont donc été

menés. Afin de conduire au mieux ces entretiens, trois guides ont été élaborés : un destiné aux chefs, un autre aux salariés du Michelin et un dernier à destination des critiques gastronomiques. Tous les entretiens ont été enregistrés et trois ont été retranscrits (voir annexes).

Le discours produit sur le Guide Michelin a été analysé avec attention : les articles parus dans la presse écrite (notamment *Le Monde*, *Les Échos*, *Le Figaro*, *Challenges*, *Télérama*, ...) ont été largement étudiés, ainsi que ceux, nombreux, mis en ligne sur la blogosphère (en particulier sur les sites *Atabula et Gastrodiplomatie*). Les médias radio ou télévisuels ont également été sollicités : documentaires, émissions...

La communication produite par le Guide Michelin (communiqués de presse, interviews ...) a été systématiquement analysée, y compris sur Internet et sur les réseaux sociaux, tout comme la communication produite par ses concurrents, notamment le Gault et Millau, le Fooding et le 50 World Best Restaurants.

Notre mémoire s'articule autour de trois parties. Une première partie est consacrée à l'analyse des différentes étapes qui ont conduit le Guide Michelin à devenir la référence de l'expertise gastronomique. Dans la seconde partie, nous nous interrogeons sur les différentes forces qui tendent à remettre en cause la suprématie du guide et sa stabilité. Enfin, dans une dernière partie, nous dressons le bilan des initiatives mises en œuvre par le Guide Michelin pour répondre à ces nouveaux enjeux, avant de proposer des voies d'amélioration permettant au guide de préserver et défendre son statut d'institution de l'expertise gastronomique.

Présentation des interlocuteurs que nous avons interrogés pour ce mémoire

L'usage voudrait que les biographies des personnes interrogées soient placées dans les documents annexes, mais nous avons fait le choix délibéré de les présenter ici, car pour le lecteur, la connaissance de leur parcours donne plus de poids à leur témoignage.

Au sein du Guide Michelin :

Manon Toulout, 29 ans - 30/07/2020

Diplômée du CELSA, Manon Toulout commence sa carrière comme consultante digitale pour des acteurs de l'hôtellerie et de la restauration, avant de rejoindre les équipes du Guide Michelin en tant que Social media manager, en 2018. Elle contribue à la centralisation des contenus internationaux et au développement du guide sur les médias sociaux, avant de prendre en main la communication digitale de la branche Michelin Food & Travel.

Claire Dorland-Clauzel, 67 ans - 30/07/2020

Haute fonctionnaire, diplômée de l'ENA, Claire Dorland-Clauzel a travaillé durant près de 10 ans pour le ministère des Finances, en cabinet puis en tant que conseiller technique du ministre des Finances. Elle rejoint ensuite le privé, chez AXA durant 9 ans, où elle occupe différentes responsabilités, avant d'intégrer le comité exécutif. En 2007, Claire Dorland-Clauzel est approchée par Michelin et devient Directrice de la marque, de la communication, des affaires publiques et du développement durable jusqu'en 2018. Première femme à siéger au comité exécutif, elle prend en main la nouvelle stratégie du groupe Michelin et du département Cartes et Guides.

Un critique et journaliste gastronomique :

Gilles Pudlowski, 70 ans - 08/04/2021

Journaliste, écrivain, critique littéraire et gastronomique, Gilles Pudlowski est repéré par Christian Millau en 1979, et rejoint les pages du tout nouveau Guide jaune. Il écrit ensuite pour *Paris-Match*, *Cuisines & Vins de France*, *Le Figaro*, France Inter, ... Sa notoriété est notamment liée au journal *Le Point*, pour lequel il est chroniqueur attitré de 1989 à

2014. Il est l'auteur des Guides Pudlo, qui paraissent de 1988 à 2010, et du blog gastronomique *Les pieds dans le Plat*.

Des chefs cuisiniers :

Ronan Kervarrec, 51 ans - 28/08/2020

Originaire du Morbihan, formé chez son père, à l'Auberge Toul-Douar à Hennebont, passé chez Georges Blanc à Vonnas, Yannick Alléno au Royal Mansour de Marrakech, Guy Krenzer chez Lenôtre, il est aussi l'ancien chef exécutif du Château de la Chèvre d'Or, à Èze (2 étoiles Michelin). En 2020, après 5 ans de service à L'Hostellerie de Plaisance à Saint-Émilion, où il avait très vite regagné ses 2 étoiles, le chef Ronan Kervarrec rejoint sa Bretagne natale et reprend le Saison, à Saint-Grégoire, où il succède à David Etcheverry – qui y avait décroché une étoile Michelin.

Julien Poisot, 37 ans - 17/09/2020

Aujourd'hui derrière les fourneaux du restaurant gastronomique Le Duèze au Château de Mercuès (1 étoile Michelin depuis 2017), **Julien Poisot** a décroché sa première place de chef à 23 ans à La Manufacture, restaurant créé pour l'hôtel Le Colbert à Châteauroux. S'en suivent 6 années d'expérience chez Bernard Loiseau en tant que chef chez Tante Louise (Paris 8), et aux côtés de Patrick Bertron au Relais Bernard Loiseau (3 étoiles Michelin). En 2020, Julien Poisot se présente au prestigieux concours du Meilleur Ouvrier de France, son parcours est retranscrit dans le film documentaire Facteur X sur la route de l'excellence, d'Olivier Arsandaux, aux côtés de six grands représentants de la gastronomie française.

Franck Morello (Scotch-man), 36 ans - 19/03/2021

Originaire de Saint-Ouen, en Île-de-France, Franck Morello, alors apprenti, rejoint son premier établissement étoilé en Norvège, au Bagatelle (2 étoiles Michelin). Il intègre par la suite les plus prestigieuses Maisons : du George V au Plaza Athénée, en passant par le Laurent, et le Bristol durant 5 ans. Candidat *Top Chef* en 2018, il lance sa propre émission *Scotch Cuisine extra forte* sur Canal + la même année. Fervent défenseur de la cuisine à l'ancienne, connu pour son franc parlé, Scotch-man cuisine et partage sa passion sur la toile depuis près de 10 ans.

Une étudiante en cuisine :

Cassandra Baron, 20 ans - 19/03/2021

Étudiante en 3^{ème} année à Ferrandi Paris, en Bachelor Arts Culinaires & Entreprenariat, Cassandra Baron dispose déjà d'une sérieuse expérience en haute gastronomie, avec à son actif trois stages en établissements étoilés. Elle fait ses armes aux côtés d'Arnaud Lallement, à l'Assiette Champenoise (3 étoiles Michelin), puis rejoint l'année suivante les équipes du chef Arnaud Donckele, au restaurant La Vague d'Or, Cheval Blanc Saint-Tropez (3 étoiles Michelin), avant d'atterrir au Flocons de Sel de Megève (3 étoiles Michelin), sous le commandement d'Emmanuel Renaut. Cassandra poursuit son aventure à Ferrandi l'année prochaine, mention complémentaire - cuisinier en desserts de restaurant.

Partie 1 : L'institutionnalisation d'une expertise culinaire ou comment le Guide Michelin s'est imposé comme la référence de la critique gastronomique ? (1900-2000)

À l'aube du XX^{ème} siècle, les frères Michelin, souhaitant accélérer le développement de l'automobile et du même coup, la vente de pneumatiques, ont l'idée originale de créer une sorte d'annuaire gratuit, de petit guide comportant cartes et adresses pratiques... L'objectif est alors de dissiper la peur de l'inconnu qui freine l'essor du transport automobile. Très vite, le guide ne se contente plus de recenser mais sélectionne, qualifie, hiérarchise... Le guide devenant trop imposant au fur et à mesure que les adresses s'étoffent, se divise en deux : le Guide rouge ou Guide Michelin pour la table, et le Guide Vert pour le tourisme. Grâce à son nom célèbre, à l'objectivité affirmée du jugement de ses inspecteurs (anonymes), à son indépendance (il est devenu payant), le Guide rouge s'impose comme la référence de l'expertise gastronomique en l'absence de toute réelle concurrence, jusqu'à la création du Gault et Millau à la fin des années 1960. Son influence va même en se renforçant au fil des années, tant auprès des chefs (pour qui les étoiles représentent la reconnaissance ultime du métier, en plus d'être un levier d'attractivité efficace), qu'auprès des clients (auprès de qui il certifie l'excellence culinaire).

À la fin du XX^{ème} siècle, le Guide Michelin s'impose ainsi comme un objet commercial spécifique, avec sa propre proposition de valeur : dire l'excellence gastronomique.

A. Un guide gastronomique réputé

Rapidement, le Guide Michelin étend son autorité dans le monde de la gastronomie. Jusqu'à la fin des années 1960, en l'absence de concurrence et grâce à une méthode de sélection avancée, considérée comme experte, bien que relativement obscure, le guide développe sa notoriété auprès des chefs et des lecteurs. Chaque année, il révise sa sélection. Cette mise à jour garantit aux lecteurs la fiabilité des informations proposées et renforce leur confiance dans le guide, qui devient très vite un rendez-vous annuel incontournable.

1. D'un outil marketing à un guide touristique reconnu (1900-1930)

Un guide technique

Le Guide Michelin voit le jour en 1900, à l'occasion de l'exposition universelle de Paris. Les frères Michelin le pensent comme un outil marketing, destiné à favoriser le développement de l'automobile et donc, la vente de pneumatiques Michelin. Il est conçu comme un guide technique dont l'objectif est de faire préférer au grand public l'automobile au train. Pour cela, il doit non seulement neutraliser les préjugés (routes dangereuses), dissiper les peurs (peur de l'inconnu, de ne pas trouver de garage en cas de panne...) des automobilistes, mais aussi susciter le désir de prendre la route pour découvrir la France et ses régions. Dans ce même objectif, le guide commence à proposer les curiosités ou buts d'excursion à ses lecteurs, en privilégiant les lieux en dehors des grands itinéraires, autrement dit des voies ferrées. Le classement des villes françaises par ordre alphabétique, alors inédit, en fait un objet pratique d'usage pour les automobilistes. Le guide est aussitôt un succès. Tiré à 35 000 exemplaires, le « Guide Michelin pour les chauffeurs et les vélocipédistes » - c'est alors son nom - est gratuit et se présente comme un livret publicitaire de 400 pages environ, dans lequel les réclames occupent une place très importante.

Le guide devient indépendant et payant

Dès 1907, et afin d'affirmer une totale indépendance dans sa sélection, les espaces publicitaires sont supprimés. Le guide change de modèle pour devenir un guide touristique. L'usage de l'automobile s'est développé et le guide souhaite élargir son lectorat. Comme le résume L. Karpik : « Telle est sa tâche paradoxale : supprimer l'imprévu, dans la découverte de l'inconnu »¹. Le nombre de pages consacrées aux informations techniques diminue, le guide multiplie les schémas d'excursion, une hiérarchisation des buts de déplacement est mise en place, mais également un classement des hôtels, en cinq catégories de confort. Le guide propose à sa clientèle une réalité sélectionnée, classée et hiérarchisée, qui rassure. Cet enjeu de réassurance explique la confiance rapide que les lecteurs lui accorde : le guide est épuisé chaque année. L'information mobilisée par le guide, son expertise et ses critères sont inédits et ne sont

¹ KARPIK, Lucien, « Le Guide rouge Michelin », *Sociologie du travail*, 42, 3, Paris, 2000, p. 377.

pas remis en question. Le guide construit donc la demande mais influe aussi sur l'offre ; des hôtels s'implantent près des lieux d'excursion valorisés par le guide, pour profiter de l'attractivité du secteur, et rejoindre eux-mêmes la prestigieuse sélection.

L'année 1920 est une année importante pour le Guide Michelin. Les frères Michelin, ayant constaté que leur guide faisait encore figure de simple support publicitaire, jusqu'à être utilisé comme cale-meuble, et étant convaincus que l'on ne respecte que ce que l'on paye, décident de le rendre payant. Cette même année, le guide se vend très peu. Les invendus sont recyclés en prix scolaires ou autres. L'année 1921 ne donnera d'ailleurs pas lieu à une nouvelle édition, mais sera mise à profit pour tenter d'écouler les invendus de l'année précédente. Ayant rendu le guide payant, ses concepteurs se doivent d'enrichir la formule : aussi, en 1920, le Guide Michelin propose désormais une rubrique « restaurants », alimentée par des informations fournies par les clients Michelin, par l'intermédiaire du courrier des lecteurs. À partir de 1926, les meilleurs restaurants sont distingués et identifiés par un pictogramme : l'étoile, alors dite « de bonne table ».

Au lieu de vanter la qualité de ses produits, en l'occurrence les pneumatiques, le groupe Michelin s'oriente à travers son guide vers une nouvelle proposition de valeur. Il accompagne ses lecteurs dans leurs déplacements, et leur recommande les meilleures adresses de table et d'hôtel. Un rôle à la fois utile et nécessaire. Sur le plan business, le système proposé s'annonce d'emblée gagnant-gagnant : le Michelin fait la promotion d'établissements qui, en retour, placardent une affichette mentionnant le Guide Michelin sur leur porte ou vitrine.

2. Le Guide Michelin s'impose comme le guide gastronomique de référence (du début des années 1930 à la fin des années 1960)

Dans les années 1930, la partie « offre touristique » est détachée du guide pour prendre la forme de guides régionaux qui deviendront ensuite les Guides Verts. Ces derniers contiennent des « fiches itinéraires » qui, avec les cartes routières, également éditées par le groupe Michelin, facilitent l'utilisation de l'automobile. Désormais, les garages et lieux pour se réapprovisionner en carburant sont plus répandus et facilement identifiables. L'utilisation de l'automobile n'est plus associée à la peur mais au plaisir de voyager, aux

loisirs et à la découverte². Au moment de l'après-guerre, à partir des années 50 notamment, l'usage de l'automobile se démocratise encore davantage grâce à la Renault 4CV et la Renault Dauphine, voitures populaires et abordables. Tandis que la durée des congés payés s'allonge (une troisième semaine en 1956, une quatrième en 1968), que la cuisine s'enracine dans les mentalités, les cartes Michelin, les guides touristiques et le Guide Michelin s'imposent comme le trio indispensable des vacances en famille. Une clientèle avide d'expérience gastronomique se développe.

L'établissement de critères

Dans ce contexte, dès les années 30, le guide se concentre sur la gastronomie et va progressivement adopter des critères pour évaluer la cuisine des restaurants et des hôtels. En 1923 déjà, le guide signalait les restaurants proposant une « bonne cuisine ». Le vocabulaire était alors encore imprécis et peu différenciant. À partir de 1930, le guide commence à qualifier la cuisine des restaurants des hôtels et propose une classification en fonction du confort et une autre en fonction de la cuisine. Les critères utilisés sont « cuisine fine et renommée », « cuisine d'excellente qualité », et « cuisine de très bonne qualité ». Bien que le vocabulaire s'étoffe, se précise, le guide semble tâtonner. C'est en 1933 que vient « la géniale trouvaille sémantique qui convertit la longueur du déplacement en mesure de valeur » : les « une bonne table dans la localité », « vaut le détour » et « mérite le voyage » font leur apparition, correspondant aux une, deux et trois étoiles (les deuxième et troisième étoiles étant créées à cette occasion)³.

Ce sont les inspecteurs (le métier est créé en 1933) qui attribuent les étoiles. L'évaluation repose exclusivement sur leur jugement. Les inspecteurs goûtent anonymement les plats des restaurateurs : ce sont les « essais de table ». Ils se comportent comme des clients ordinaires et payent leur addition. Une fois par an, ils se réunissent pour échanger sur leurs expériences, et se mettent d'accord sur le palmarès. Sous leur houlette, le guide opère une triple opération de sélection (seul un dixième des établissements figurent dans le guide), de comparaison et de hiérarchisation. L'adoption de critères communs permet de comparer des singularités a priori incomparables. Grâce à cela, le lecteur peut s'orienter sur un marché dominé par la complexité et l'inconnu. La mauvaise surprise devient moins

² BROUÉ, Caroline, « Les 50 ans du Gault et Millau », dans *Les Bonnes choses, France Culture*, 29 minutes, 15 décembre 2019.

³ KARPIK, Lucien, « Le Guide rouge Michelin », op. cit. p 382.

probable. Elle ne devient pas impossible car la confiance contient une dimension de risque, d'incertitude⁴. Les clients-lecteurs continuent d'écrire massivement au Guide Michelin pour partager leur expérience, mais leurs avis et critiques ne sont pas pris en compte dans l'attribution des étoiles.

Succès auprès des clients et des chefs

Le succès du guide gastronomique, qui capitalise sur la réputation acquise lorsqu'il était encore un simple guide technique est immédiat. La construction rapide et déjà historique, d'un lien de confiance entre le guide et ses lecteurs explique largement qu'il se soit imposé comme un acteur clé en matière de gastronomie. Le tirage, qui se situait autour de 100 000 exemplaires chaque année avant-guerre, ne cesse d'augmenter, jusqu'à atteindre 200 000 en 1952⁵.

Les gastronomes plébiscitent les restaurants étoilés. Cela est d'autant plus vrai que, si on considère les liens unissant la construction de l'évaluation, sa circulation, ses appropriations et sa dimension politique, on peut considérer que tout classement médiatisé possède une dimension performative⁶. Autrement dit, la cuisine d'un restaurant est d'autant plus appréciée si elle s'est vue décernée trois étoiles. L'évaluation ne peut-elle pas se comprendre comme « une connaissance orientée et normative, au sein de laquelle se noue un lien de solidarité entre les mesures et les mondes qui les produisent, les utilisent et les rejettent »⁷ ?

Le Guide Michelin développe également sa réputation du côté des chefs. Ainsi, dans les années 1930, les restaurants la Maison Pic, la Mère Brazier et la Pyramide, par exemple, sont portés à la notoriété par le Guide Michelin. Leurs chefs, André et Jacques Pic, Eugénie Brazier et Fernand Point, sont encore peu connus, mais l'impact du guide sur la fréquentation de leur restaurant est déjà fort.

⁴ ORIGGI, G. *Qu'est-ce que la confiance ?* Éditions Vrin, Paris, 2008.

⁵ KARPIK, Lucien, « Le Guide rouge Michelin », op. cit. p 382.

⁶ BOUCHARD, Julie, « La médiatisation de l'évaluation et les flux de valeurs », dans BOUCHARD, Julie, CANDEL, Etienne, CARDY, Hélène et GOMEZ-MEJIA, Gustavo (dir.), *La médiatisation de l'évaluation / Evaluation in the Media*, Peter Lang, 2015, p.15.

⁷ Ibid.

Toutefois, le succès du Guide Michelin ne parvient pas à masquer le conformisme de la cuisine de cette première partie du XXème siècle. Comme le résume Patrick Rambourg : « Pour des générations de cuisiniers, les préceptes du Guide culinaire [*d'Auguste Escoffier*] sont la référence absolue. La cuisine française s'installe alors dans une confortable léthargie ; l'innovation en est bannie. Certes, dans les années 1920-30, le succès des cuisines régionales avait déjà mis à mal la cuisine abâtardie des hôtels internationaux, qu'on ne considérait plus comme représentative des valeurs culinaires de la cuisine française. Mais les temps incertains qui s'annonçaient, la guerre, mirent un terme à cet élan⁸ ». Pendant la première partie du XXème siècle, la cuisine évolue néanmoins, avec la diffusion de certaines innovations, comme le froid artificiel, qui permet d'abandonner marinades et salaisons pour retrouver le goût originel des aliments⁹.

B. Si le guide reste une institution, son autorité est partiellement mise en question par une concurrence nouvelle et par les chefs eux-mêmes (1970-2000)

Le lien de confiance entre le Guide Michelin, les lecteurs et les chefs s'est installé durablement. Entre les années 1960 et 2000, si le guide demeure la référence absolue en matière de gastronomie, il doit toutefois faire face à une concurrence qui n'existait pas auparavant.

Défenseur d'une cuisine bourgeoise, traditionnelle, riche, le Guide Michelin évolue peu et fait figure de gardien de musée. Les restaurants qui sont mentionnés dans ses pages ne sont guère renouvelés. Les restaurants récompensés par le Guide Michelin sont les garants de la tradition française héritée du XIXème siècle, qui proposent une cuisine aux plats copieusement garnis, nappés de sauces riches.

Or, toute cuisine s'inscrit dans une société, dans une époque, dans une culture, et donc ne cesse d'évoluer. Dans les années 1950, après les privations de l'Occupation et de l'après-guerre, les plats riches et traditionnels de l'avant-guerre, qui avaient tant manqué, étaient plébiscités. Mais au début des années 1960, les privations sont loin et les tendances du goût évoluent. Les Français recherchent davantage de naturel, de frais, de simple. Les habitudes de consommation et les modes de vie changent, les week-ends et les loisirs occupant une place de plus en plus importante dans la vie des gens. Le sport, la notion de

⁸ RAMBOURG, Patrick, Chapitre XVII : La « nouvelle vague », dans *Histoire de la cuisine et de la gastronomie françaises*, Tempus Perrin, 2013, p. 287.

⁹ Ibid.

bien-être, l'attention portée à la santé et au « manger sain » se diffusent. À l'approche de mai 1968, un vent de liberté et de légèreté souffle sur la société française.

Or, les restaurants qui proposent alors une cuisine innovante ne figurent jamais dans les palmarès du Guide Michelin, palmarès, du reste, peu renouvelés d'année en année. En faisant le choix de récompenser toujours la même cuisine et en se désintéressant des nouvelles tendances gastronomiques, le Guide Michelin laisse le champ libre à l'apparition de nouveaux guides, qui remettent en question ses critères de sélection et du même coup, son autorité.

1. Le Gault et Millau : l'arrivée de la concurrence

Le Guide jaune est né de la rencontre de deux journalistes de Paris-Presses : Christian Gault, grand reporter, et Henri Millau rédacteur en chef adjoint, responsable des pages magazine. Les deux hommes écrivent ensemble une rubrique hebdomadaire : « Weekend et promenades » dans laquelle ils révèlent les bons plans et les bonnes adresses des environs de Paris¹⁰. Les chroniques gastronomiques, en particulier celles qui portent sur la découverte de restaurants, rencontrent un succès fulgurant car elles répondent aux nouvelles attentes des Français de ce milieu des Trente Glorieuses. En 1962, les chroniques gastronomiques sont compilées dans un guide qui prend la forme d'un magazine, écoulé à 15 000 exemplaires chaque semaine. En 1969, les auteurs ont acquis leur indépendance financière et font paraître le Guide Julliard, du nom de leur éditeur. En 1972, le Gault et Millau, qui couvre désormais toute la France paraît pour la première fois sous ce nom.

Les critiques gastronomiques rédigées par C. Gault et H. Millau diffèrent en plusieurs points de l'approche adoptée par le Guide Michelin.

Tout d'abord, elles sont entièrement rédigées. Franc-parler, liberté de ton, impertinence, intransigeance et style littéraire caractérisent cette nouvelle forme de critique gastronomique. La plume d'Henri Gault est particulièrement acérée, ses chroniques « racontent une histoire »¹¹. Ces appréciations sont accompagnées de notes (sur 20) et de

¹⁰ Site Gault et Millau.

¹¹ BACQUÉ, Raphaëlle, « Quand Gault et Millau lançaient la nouvelle cuisine », *Le Monde*, 5 juillet 2016.

toques (de 1 à 5). Si les deux fondateurs n'avancent pas masqués, les inspecteurs qui évalueront par la suite les restaurants seront anonymes, exerçant pour la plupart d'entre eux un autre métier à côté de celui d'inspecteur¹². De son côté, dans les années 1960, le Guide Michelin se présente comme un simple annuaire, qui paraît annuellement et dans lequel figurent les restaurants, leurs coordonnées, le jour de leur fermeture, quelques noms de plats et, éventuellement, le nombre d'étoiles de l'établissement.

Les deux hommes, qui critiquent ouvertement le Guide Michelin, lui reprochent déjà à l'époque l'opacité de ses critères de sélection. « On fait croire qu'on attribue à la cuisine seule des récompenses, alors qu'en réalité le classement est lié à de tout autre critère : le décor, le confort, le style général et le degré d'opulence de la clientèle. [...] Pourquoi donc un râble de lièvre serait-il moins bon, sous prétexte qu'on le mange sur une toile cirée ? Pourquoi n'y aurait-il pas autant de talents dans un petit restaurant que dans un grand ? »¹³.

Enfin, les deux hommes reprochent au Guide rouge de promouvoir une cuisine bourgeoise et poussiéreuse : « Ce que nous reprochons à l'ancienne cuisine, c'est d'en faire trop, de mettre trop de beurre, trop de crème. C'est cela qui perd cette cuisine. » expliquent-ils. Selon eux : « La hiérarchie des étoiles ne reflète pas la France réelle, mais une France officielle, conventionnelle et figée »¹⁴.

Affirmer que l'art culinaire doit vivre par lui-même, c'est désacraliser une cuisine bourgeoise jusqu'alors portée aux nues, c'est établir une véritable rupture avec la tradition. Gault et Millau, de leur côté, s'intéressent à une cuisine plus simple, élaborée à base de produits frais, privilégiant les préparations légères, faites à la minute mais inventives. Les deux journalistes vont d'ailleurs promouvoir un courant culinaire initié par de jeunes chefs, en inventant la formule « cuisine nouvelle ». En effet, en 1973, ils rédigent une chronique, « Vive la cuisine nouvelle », dans laquelle ils énumèrent les dix

¹² Ils sont une trentaine dans les années 2010.

¹³ GAULT, Henri, et MILLAU, Christian, *Gault et Millau se mettent à table*, Stock, Paris, 1976, 148 pages, p. 148.

¹⁴ Ibid.

commandements auxquels doit répondre cette gastronomie nouvelle¹⁵. « En province comme dans la capitale, Gault et Millau découvrent et font connaître des dizaines de cuisiniers soucieux d'innovation et de simplicité. Les progrès de l'appareillage électrique, les batteurs et mixeurs permettent d'alléger les sauces. L'arrivée du four à micro-ondes et des rôtissoires automatiques, l'amélioration des techniques de conservation et notamment de congélation ouvrent la possibilité de cuisiner des plats à la minute plutôt que de tout préparer à l'avance. L'amélioration des transports permet un approvisionnement plus frais et varié.(...) La cuisine qu'ils prônent est en phase avec les mouvements de l'époque : l'émancipation des femmes, la préservation de la nature, la contestation des hiérarchies sociales »¹⁶.

Découvreurs de talents, ils vont mettre en lumière une nouvelle génération de chefs : Alain Senderens, Joël Robuchon, Guy Savoy, Marc Veyrat, Pierre Gagnaire, Michel Rostang... De même, plusieurs critiques gastronomiques réputés feront leurs classes au Gault et Millau : François Simon, Gilles Pudlowski, Pascal Rémy¹⁷...

La renommée du Gault et Millau est immense, en France et bien au-delà (ses fondateurs font la Une du *Time* en 1980). En médiatisant un courant culinaire réel encore méconnu, le guide jaune accélère le renouveau de la cuisine française. Petit à petit, ce que l'on appelait la « nouvelle cuisine » se généralise. Il suffit d'ouvrir un livre de cuisine datant des années 1950, et de lire les quantités astronomiques de beurre, d'huile et de crème détaillées dans les différentes recettes pour mesurer l'évolution de la cuisine française ! La nouvelle cuisine devenant progressivement la nouvelle norme, le Gault et Millau perd de sa superbe et n'est bientôt plus associé à un vent de fraîcheur et de renouveau. Le duo de journalistes se sépare en 1986 et le Gault et Millau, racheté à plusieurs reprises, ne retrouvera jamais le succès de ses débuts.

¹⁵ 1. Les dix commandements sont : « Tu ne cuiras pas trop. » 2. « Tu utiliseras des produits frais et de qualité. » 3. « Tu allégeras ta carte. » 4. « Tu ne seras pas systématiquement moderniste. » 5. « Tu rechercheras cependant ce que t'apportent les nouvelles techniques. » 6. « Tu éviteras les marinades, faisandages, fermentations, etc. » 7. « Tu élimineras les sauces riches. » 8. « Tu n'ignoreras pas la diététique. » 9. « Tu ne truqueras pas tes présentations. » 10. « Tu seras inventif. »

¹⁶ BACQUE, Raphaëlle, « Quand Gault et Millau lançaient la nouvelle cuisine », *Le Monde*, 5 juillet 2016.

¹⁷ BROUÉ, Caroline, « Les 50 ans du Gault et Millau », dans *Les Bonnes choses, France Culture*, 29 minutes, 15 décembre 2019.

2. Une autorité à peine ébranlée

Malgré son développement rapide, le Gault et Millau fait encore à l'époque figure de challenger face au Guide Michelin qui demeure la référence en matière d'expertise gastronomique. En effet, le tirage du Guide rouge passe de 300 000 vers la fin des années 1950, à 450 000 en 1966. Il continue d'augmenter ses ventes avant de se stabiliser, entre 600 000 et 700 000 exemplaires à partir de 1989 et ce, jusqu'à la fin du XX^{ème} siècle¹⁸.

Décrocher une, voire deux ou trois étoiles, représente une consécration recherchée par les chefs. Tout d'abord, c'est parfois l'objectif d'une vie. Les chefs sont nombreux à en faire mention. Être dans le Michelin, c'est être distingué par le guide le plus influent de France. Ensuite, c'est une mise en lumière, une visibilité dans l'espace public, une renommée instantanée très forte. Enfin, figurer dans le palmarès du guide a un impact économique important pour le restaurant distingué. Plus précisément, le gain d'une étoile joue assez logiquement sur la fréquentation du restaurant et donc sur son chiffre d'affaires.

Néanmoins, dans les années 1970, l'autorité du Guide Michelin est touchée par la controverse sur la « nouvelle cuisine », qui, pendant une décennie, l'oppose au Gault et Millau et qui agite fortement la sphère médiatique. Contraint d'évoluer, le Guide rouge adopte une stratégie de promotion culturelle et gastronomique, qui passe par la consécration de la rareté (peu de trois étoiles) et par l'absence du prix dans ses critères de sélection. À partir des années 1980, son image de vitrine de la gastronomie française lui permet d'être plébiscité par les touristes étrangers fortunés, qui constituent une part de plus en plus importante de la clientèle des étoilés. Cette clientèle, qui ne compte pas son argent, contribue à une envolée des prix. Le cadre, l'accueil, les « à-côtés » de l'expérience gastronomique proprement dite, occupent une place de plus en plus importante dans les investissements des restaurants distingués par le Guide Michelin, en particulier les trois étoiles. « Quand vous les avez [*les étoiles*], vous ne comptez plus les coûts. S'il faut plus de cuisiniers, on rajoute des cuisiniers; s'il faut ajouter telle quantité de tel produit très cher, on l'ajoute. On arrive ainsi très vite à des additions de quatre cents euros, et on a une clientèle prête à les payer. Alors on se laisse emporter dans une forme

¹⁸ KARPIK, Lucien. « Le Guide rouge Michelin », op. cit. p. 384.

d'absurdité. » explique Alain Senderens qui a choisi de « rendre » les trois étoiles de son restaurant Lucas Carton en 2005, après 28 ans¹⁹. Le corollaire de cette hausse exponentielle des prix est la construction de véritables empires gastronomiques.

« L'évolution de la restauration, au travers du guide, est au fond parallèle à celle de l'hôtellerie : le palais de la gastronomie est au restaurant traditionnel, ce que le centre de séjour de luxe est à l'hôtel traditionnel. Si la différenciation des qualités et des prix maintient un usage socialement diversifié du guide, cette différenciation est d'autant plus fine, plus subtile, qu'elle se situe vers le haut et qu'elle vise, par voie de conséquence, la clientèle aisée »²⁰.

L'usage du Guide Michelin a, lui aussi, évolué. D'abord partenaire indispensable des familles en vacances, il est ensuite progressivement devenu l'outil de référence des sorties du week-end et du tourisme d'affaires. Pour répondre à ce nouvel usage, le guide s'intéresse davantage aux restaurants de grandes villes. Ainsi, la part de restaurants étoilés parisiens ne cesse de croître, passant de 2-3 % en 1931, à 9% en 1998.

C. Le guide au sein du groupe Michelin

A l'instar du groupe auquel il appartient, le guide a longtemps cultivé le secret : taisant les modalités de sélection de ses restaurants, le nombre de ses inspecteurs... Cette culture du secret explique une communication a minima. Tout au long du XXème siècle, elle ne porte pas atteinte à l'image d'expert et à la légitimité du guide. De plus, les codes de l'époque, en particulier un accès et une circulation de l'information réduits, imposent une confiance presque aveugle dans le Guide rouge, reposant sur son autorité, acquise au fil des différentes parutions et sur la quasi-absence de concurrence.

1. Une communication a minima mais très efficace

¹⁹ SENDERENS, Alain, « La créativité sans les étoiles, De Lucas Carton à Senderens », *Le journal de l'école de Paris du management* 2007/1 (N°63), pp. 31-36.

²⁰ Ibid.

Pendant longtemps, la parole du Guide Michelin est rare et ce dernier observe une réserve quasi permanente²¹. La parution des guides n'est portée par aucune communication spécifique, par aucun événement, hormis un communiqué de presse²². Mais ses communiqués de presse et ses palmarès sont très largement relayés et commentés. « En France ou à l'étranger, lorsqu'une nouvelle troisième étoile apparaissait au Michelin, c'était presque un événement national. » expliquait en 1987 Jean-Paul Aron²³. Les sorties annuelles du guide et son palmarès deviennent vite des « marronniers » pour la presse.

À contrario, pendant les Trente Glorieuses, les chefs accèdent petit à petit à l'espace médiatique. Effet collatéral de la médiatisation des palmarès du Guide Michelin, (comme d'autres guides, le Gault et Millau notamment), de l'intérêt croissant des Français pour le bien-manger, que reflète les premières émissions culinaires diffusées à la télévision. Ainsi, *Art et Magie de la cuisine*, émission hebdomadaire présentée par Raymond Olivier, chef du Grand Véfour (qui acquiert une troisième étoile Michelin en 1953) et Catherine Langeais, est diffusée avec succès sur l'ORTF de 1954 à 1968. Plus tard, *La Cuisine des Mousquetaires*, diffusée de 1983 à 1991, sur *France 3 Aquitaine*, puis jusqu'en 1997 sur *France 3*, co-présentée par Maïté et Micheline Banzet, aura un grand succès.

2. Le guide au sein du groupe : une activité indépendante

Le Guide Michelin a longtemps été rattaché à la direction des Cartes et des Guides. « *C'est quand même un business qui fait une centaine de millions d'euros de chiffre d'affaires, et qui regroupe pas loin de 500 personnes dans le monde, une ligne business petite par rapport aux activités pneumatiques, mais une ligne non négligeable quand même !* » explique Claire Dorland-Clauzel²⁴. Cette dernière rejoint le groupe Michelin en 2007, comme Directrice de la marque, de la communication, des affaires publiques et du développement durable. Peu de temps après son arrivée, pour conforter la marque et pour utiliser au maximum les activités dites « non pneumatiques », elle demande à être

²¹ HUGOL-GENTIAL, Clémentine et MICHON, David, « Perdre ou renoncer aux étoiles : analyse des discours médiatiques et paroles de chefs à l'ère de la transparence », *Communication & langages*, Presses Universitaires de France, 2020/4 N° 206, pp. 37.

²² Entretien digital avec Claire DORLAND-CLAUZEL par Louis Dejoie, 30 juillet 2020.

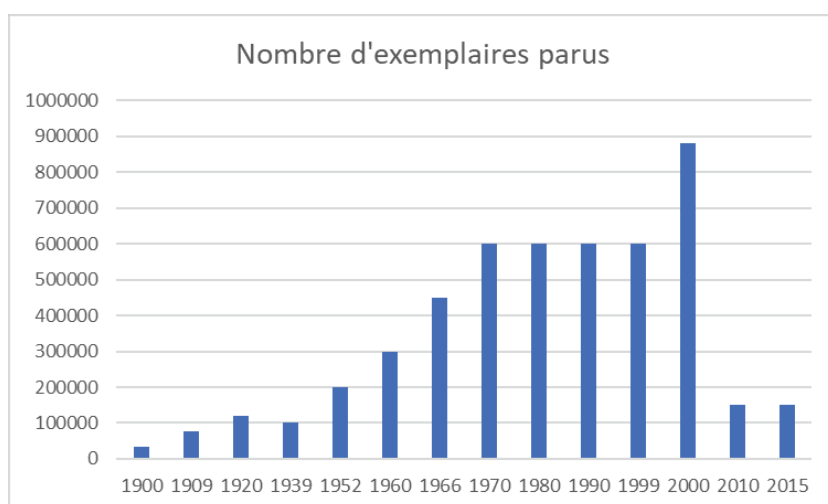
²³ ARON, Jean-Paul, « De la glaciation dans la culture en général et dans la cuisine en particulier », postface de POULAIN, Jean-Pierre, *Cultures, nourriture*. Il s'agit de la transcription d'une conférence prononcée en avril 1987, à l'invitation de l'université de Toulouse-le-Mirail. Cité dans RAMBOURG, Patrick, Chapitre XVII : La « nouvelle vague », p. 290.

²⁴ Ibid.

responsable des Cartes et des Guide, et donc notamment du Guide Michelin. Elle nous explique : « Avant mon arrivée, il y avait un directeur des Cartes et des Guides, et puis en dessous : le patron du Guide Michelin, le patron des guides touristiques (Guides Verts), le patron des cartes et enfin le patron des activités digitales. [...] Pendant longtemps, la marque n'utilisait pas assez ces leviers : la direction des Cartes et des Guides n'était pas dissociée du siège. C'était une direction spécifique, avec un dirigeant qui était en général rattaché à un membre du comité exécutif. Ce n'était pas une véritable entité business. Le lien avec la direction de la marque Michelin était assez faible, même si ces activités ont toujours fait partie de l'entreprise. On ne se servait pas jusque-là de l'aide au voyage pour consolider la stratégie de marque, et lui donner cet aspect émotionnel que l'on retrouve beaucoup moins côté pneumatiques. La direction des Cartes et des Guides avait, en outre, son propre service de presse. Pourtant, la moitié des retombées médiatiques du groupe Michelin dans le monde étaient sur lié au Guide Michelin ! »

Dans la préface de la première édition du Guide Michelin, on peut lire : « Ce guide est né avec le siècle, il durera autant que lui ». Qu'en est-il de cette prédiction en 2000, alors que le numérique concurrence l'imprimé et que les critiques gastronomiques se multiplient sous diverses formes ?

Évolution du nombre d'exemplaires parus depuis 1900 :



Source : Données agrégées extraites du site Atabula.com en 2016.

Partie 2 : Le guide sous le feu des critiques sociétales & gastronomiques : un modèle remis en question depuis une vingtaine d'années

Jusqu'au début du XXIème siècle, le Guide Michelin cultive un caractère mystérieux, qui transparait dans sa communication, mais qui est aussi le fait d'une culture d'entreprise singulière, secrète. En effet, l'opacité du guide est une critique ancienne. L'ex Directrice de la communication, de la marque, des affaires publiques et du développement durable du groupe Michelin, Claire Dormant-Clauzel, reconnaît volontiers un manque de transparence, une culture du secret, mais souligne l'effort entrepris depuis 2008 sur la précision des critères, censé lever le voile sur l'opacité de la sélection.

Si le Guide Michelin est l'un des guides les plus réputés au début du XXIème siècle, il est aussi en proie à de nombreuses critiques. Une défiance et des critiques qui durent dans le temps, alimentées par une prise de parole rare. À l'ère de la transparence, la légitimité du Guide Michelin et son fonctionnement sont donc régulièrement pointés du doigt. De nouveaux acteurs font leur arrivée et défient l'autorité du guide et de l'institution qu'il représente.

A - L'opacité des critères de sélection

Dans *L'inspecteur se met à table*, livre critique paru en 2004, Pascal Rémy, ex-inspecteur ayant officié près de 16 ans pour le Guide rouge, assure que l'édition 2003 a été réalisée avec « cinq inspecteurs réellement sur le terrain »²⁵. Ce dernier affirme également qu'« il y a même des établissements où l'on n'a pas mangé depuis 10 ans ». Si l'information a été très vite réfutée par la direction du guide, le manque de transparence sur l'évaluation et la sélection fait depuis longtemps débat.

La hiérarchie étoilée complète appliquée à la France entière date de 1933. Ainsi, un 3 étoiles « vaut le voyage », un 2 étoiles « mérite le détour », et un 1 étoile est le gage « d'une très bonne cuisine ». Pour attribuer, maintenir ou retirer ces précieux macarons, des inspecteurs anonymes s'attablent 3 semaines par mois, ce qui représente 250 repas par an. Le Guide assure le passage de plusieurs inspecteurs au sein du même établissement, et souligne le caractère collégial de la délibération finale. Donc, un restaurant peut être

²⁵ RÉMY, Pascal, *L'inspecteur se met à table*, Paris, Équateur, 2004.

évalué plusieurs fois, jusqu'à ce que l'accord soit unanime, jusqu'à 12 visites si nécessaire selon l'article de France Bleu publié en 2018²⁶.

1. Mais qui sont ces inspecteurs ? Et combien sont-ils ?

Michael Ellis, ex-directeur international du Guide Michelin, prédécesseur de Gwendal Poullennec, expliquait en 2018 sur France Info : « Inspecteur Michelin est un travail unique au monde. Tous sont salariés de Michelin, experts en gastronomie et résidents du pays. Ils sont anonymes quand ils visitent et ils paient toujours leur addition. Nous sommes persuadés que c'est le métier d'inspecteur qui assure l'indépendance de la sélection. »²⁷.

Lors de notre entretien, Claire Dorland-Clauzel nous précisera que chaque inspecteur justifie : « soit d'un passé gastronomique, soit d'un passé de chef, et qu'ils sont recrutés et formés pendant plusieurs mois, par les inspecteurs déjà existants. Ce sont des gens qui ont un palais et qui savent déguster, on ne peut pas l'enlever au Guide Michelin »²⁸. Elle ajoutera également que le métier d'inspecteur reste un métier d'hommes : « On peut toujours faire des erreurs, il peut toujours y avoir des différences d'appréciation, mais dire que ce ne sont pas des gens sérieux, je m'opposerai toujours à cela. Car le sérieux de la formation, le sérieux du métier, je l'ai constaté. »

Dans le reportage de Julien Daguerre et Mathieu Beaudouin « Complément d'enquête : L'inaccessible étoile » diffusé sur France 2 le 7 mars 2019, un inspecteur interrogé, pâtissier de formation, lève un peu plus le voile sur ces points²⁹. Selon lui, chaque inspecteur « doit avoir au minimum 30 ans, un diplôme dans l'hôtellerie et au moins 10 ans d'expérience. » Il indique également que la formation interne dure 6 mois. Sur leur nombre en revanche, le mystère reste entier puisque le Guide Michelin refuse de le communiquer. Il serait plus de l'ordre de 1000 que de 10, affirme néanmoins l'inspecteur pâtissier dans ce Complément d'enquête. Une question qui reste donc bien floue.

Lors de l'évaluation d'un restaurant, l'inspecteur consigne dans un tableau Excel ses remarques immédiatement après le repas : « Il y juge chaque plat sous un angle technique

²⁶ ROSE, Isabelle, « Comment sont attribuées les étoiles ? », *France Bleu*, 2018.

²⁷ « Guide Michelin 2018 : les cinq critères de sélection », *France Info*, 2018.

²⁸ Entretien digital avec Claire DORLAND-CLAUZEL, par Louis Dejoie, 30 juillet 2020.

²⁹ DAGUERRE, Julien, BEAUDOUIN, Mathieu, Complément d'enquête, « L'inaccessible étoile », *France 2*, 2019.

et ajoute quelques réflexions sur l'ambiance et le service pour étoffer la description du restaurant dans le guide. À la lecture de son rapport, il est clair que l'inspecteur a apprécié le restaurant (...), mais impossible de deviner quelle distinction il va lui attribuer » témoigne Elvire von Bardeleben, journaliste au journal *Le Monde* ayant suivi un inspecteur en mission³⁰.

2. Sur quels critères se basent-ils ?

La question des critères fait également débat. Si le Guide a longtemps tardé à communiquer sur le sujet, il décide de mettre en lumière les fameux critères à partir de 2008. Ils sont au nombre de 5 :

- Le choix et la qualité des produits.
- La maîtrise des cuissons et l'équilibre dans les saveurs.
- La personnalité du chef dans ses plats, sa créativité.
- Le rapport qualité/prix.
- La constance dans le temps.

Selon le guide, l'inspecteur ne prendrait donc pas en compte l'amont et l'aval du repas : peu importe donc le cadre, l'environnement, la qualité du service, la sonorisation, ... L'idée même d'expérience serait donc étrangère à l'inspecteur. Un seul sens travaille : le goût.

Franck Pinay-Rabaroust, ancien rédacteur du Guide Michelin, fondateur et rédacteur en chef du site indépendant d'information Atabula.com consacré à la gastronomie, fait l'analyse suivante : « De prime abord, se contenter de juger l'assiette est plutôt positif. Il s'agit là même d'un défi d'objectivité dans le jugement. Exit la subjectivité de la

³⁰ VON BARDELEBEN, Alice, « Pour la première fois de son histoire, le Michelin a accepté que l'on accompagne un inspecteur en mission », *Le Monde*, 2019.

décoration, d'un service plus ou moins guindé, de la présence d'une nappe, d'un art de la table plus ou moins raffiné, du choix musical. »³¹.

L'assiette, toute l'assiette, rien que l'assiette : un mot d'ordre qui ne fait pas l'unanimité. De nombreux chefs s'accordent sur l'existence d'exigences implicites mais bien réelles, qui joueraient un rôle dans la délibération des inspecteurs.

Pour Ronan Kervarrec, chef doublement étoilé au Saison, ancien chef exécutif au Château de la Chèvre d'Or, puis à L'Hostellerie de Plaisance : « *Ils ont oublié des choses, j'en suis certain, j'en suis persuadé, aujourd'hui j'en ai la certitude* »³². Ce chef talentueux s'amuse à rappeler qu'il n'a jusqu'ici jamais vu décerner 3 étoiles Michelin dans une étable. Alors quels critères seraient oubliés ? « *Le lieu, l'ambiance, le décor, l'art de la table, la pâtisserie, la médiatisation entre autres* » entreraient sans conteste dans l'évaluation selon le chef breton, un constat qu'il considère encore plus vrai pour les établissements triples étoilés : « *Il faut que ce soit l'ensemble de la Maison qui soit au niveau, avec une très grande régularité, les trois étoiles sont toujours de belles Maisons, bien assises, de jolis spots, dans des lieux prisés et touristiques* ».

Pour Franck Pinay-Rabroust, aujourd'hui plus que jamais, le repas revêt une dimension extra-culinaire : « L'assiette s'intègre dans un scénario qui la dépasse ; autrement dit il y a une « mise en scène » de l'assiette grâce à une multitude de facteurs qui vont faire que le repas est plus ou moins réussi. C'est ce que l'on peut appeler la cohérence de l'ensemble » poursuit-il avant de citer pour exemple La Grenouillère d'Alexandre Gauthier ou encore le restaurant Ultraviolet de Paul Pairet à Shanghai : des établissements à la vision holistique du repas, où tout est pensé pour magnifier la dégustation par l'expérience³³.

« Je pense qu'un restaurant est avant tout une expérience. On peut dire que l'on ne juge que l'assiette mais l'expérience est globale. Si vous arrivez dans un établissement avec un serveur raide comme une porte de prison, qui vous sert n'importe comment, l'assiette aura beau être la meilleure du monde, votre perception ne sera pas la même. L'état d'esprit dans lequel on est, au moment où l'on s'installe dans le restaurant, joue

³¹ PINAY-RABROUST, Franck, « L'assiette, l'expérience et le Michelin : analyse en cinq points », *Atabula.com*, 2016.

³² Entretien téléphonique avec Ronan KERVARREC, par Louis DEJOIE, 28 août 2020.

³³ Ibid.

beaucoup sur notre faculté à percevoir ce que l'on va manger. L'environnement a un rôle très important à jouer et donne des prédispositions pour déguster la cuisine. Dire que l'on note essentiellement ce qu'il y a dans l'assiette, c'est un peu minimiser les choses » affirme de son côté le chef Julien Poisot, couronné d'une première étoile au Château Mercuès³⁴.

Or, officiellement le Guide Michelin se défend catégoriquement de noter cette notion d'expérience, qui transcende l'assiette et rend toute sa noblesse au service en salle et aux équipes, part extrêmement importante d'un restaurant gastronomique, tout en assumant une certaine subjectivité dans l'attribution des étoiles.

Gilles Pudlowski que nous avons interrogé sur l'opacité des critères de sélection du guide est assez catégorique sur le sujet : *« Le Guide dit qu'il n'y a que la cuisine, mais c'est vrai que la carte des vins, le décor, l'environnement comptent. Après, on peut aussi être étoilé et manger dans des assiettes en carton ou presque, ils ont mis une étoile à une cantine de street food à Bangkok. Donc aujourd'hui il n'y a plus de critères. »*³⁵.

B – Figurer ou non au palmarès : quels enjeux et impacts pour les chefs ?

1. Les coups et coûts en cas de perte d'étoile

Le Guide Michelin a la capacité de faire et de défaire une réputation. Les étoiles représentent un tremplin certain pour les établissements, en termes d'image d'une part et de business d'autre part. Pour Julien Poisot, le verdict est sans appel : *« Sur ce point, on peut dire ce que l'on veut, même si le guide a beaucoup de détracteurs, mécaniquement lorsque l'on prend une étoile, il y a une hausse du chiffre d'affaires car cela suscite la curiosité des gens. C'est un gage de qualité qui concrétise et reconnaît le travail accompli. Avoir une étoile, c'est comme réussir un examen, même si l'on avait le niveau avant, elle permet de certifier qu'on est à la hauteur »*³⁶.

³⁴ Entretien téléphonique avec Julien POISOT, par Louis DEJOIE, 17 septembre 2020.

³⁵ Entretien téléphonique avec Gilles PUDLOWSKI, par Louis DEJOIE, 8 avril 2021.

³⁶ Entretien précité.

Une certification donc, une récompense qui représente néanmoins un poids pour beaucoup de chefs, une épée de Damoclès diront certains. Car plus encore que l'obtention d'une étoile, sa conservation est un travail de tous les instants, qui nécessite un niveau d'exigence extrême. Au cœur d'un métier déjà particulièrement stressant et intense au quotidien, on peut imaginer la pression que représente le verdict du guide chaque hiver.

Dans leur article « Perdre ou renoncer aux étoiles : analyse des discours médiatiques et paroles de chefs à l'ère de la transparence » ; Clémentine Hugol-Gential et David Michon analysent les coûts et les coups liés à la perte d'une étoile³⁷. Avant d'aborder ces deux aspects, rappelons que la perte ou le renoncement aux étoiles donne toujours lieu à une production médiatique prolifique, notamment ces 20 dernières années avec la médiatisation de plus en plus importante de la gastronomie et de ses acteurs. Nous aurons l'occasion d'en reparler.

Les coups liés à la perte d'une étoile :

« La perte de l'étoile est souvent évoquée comme une véritable violence symbolique, touchant à l'intégrité même du chef, de son travail et de son identité [...] Le champ lexical de la perte rend compte de cette violence avec la métaphore d'une violence physique et un champ lexical du « coup » au sens propre »³⁸. Olivier Saïd parle d'une « grosse gifle » (*La Montagne*, 5 février 2019), Bruno d'Angélis évoque littéralement « une descente aux enfers » (*Europe 1*, 28 février 2011). Marc Haeberlin rappelle l'aspect collectif des coups encaissés : « Sur le coup c'est dur, il a fallu remonter le moral de l'équipe. Certains étaient effondrés. » (*France 3*, 21 janvier 2019). L'entretien du journal *Le Point* consacré à Marc Veyrat le 22 janvier 2019 souligne un peu plus cette violence : « Il est resté groggy. Sonné comme un boxeur dans les cordes, presque compté au tapis »³⁹. Quelques mois plus tard, Marc Veyrat témoignait des répercussions psychologiques de sa perte d'étoile : « Je suis à bout, j'ai du mal à dormir, je ne mange quasiment plus, je pleure, je fais des malaises. J'ai dû faire une cure pour me soigner et je prends des médicaments. J'ai eu des idées noires, j'ai envisagé le pire. Ça m'est passé par la tête à plusieurs reprises. J'ai voulu rejoindre mon copain Bernard Loiseau là-haut. Ma compagne a eu peur, elle a caché mes

³⁷ HUGOL-GENTIAL, Clémentine et MICHON, David, « Perdre ou renoncer aux étoiles : analyse des discours médiatiques et paroles de chefs à l'ère de la transparence », *Communication & langages*, Presses Universitaires de France, 2020/4 N° 206, pp. 35-49.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid. pp. 41-43.

cachets, mes fusils de chasse... Si je suis encore là, c'est grâce à elle et au soutien de mes trois enfants »⁴⁰.

La figure de Bernard Loiseau est souvent utilisée par les chefs et les médias. Cette star des fourneaux, triple étoilée Michelin, notée 19,5/20 au Gault & Millau a mis fin à ses jours le 24 février 2003. Le monde de la gastronomie est alors sous le choc, et c'est Paul Bocuse, le chef 3 étoiles de Collonges-au-Mont-d'Or, considéré comme le « parrain » de Loiseau dans le métier, qui tire la première rafale : « Bravo Gault & Millau, vous avez gagné, votre appréciation aura coûté la vie d'un homme »⁴¹. Dans son édition de 2003, publiée quelques semaines plus tôt, le célèbre guide gastronomique avait en effet rétrogradé le chef bourguignon à 17/20. C'est ensuite au tour de François Simon, critique gastronomique au Figaro, de s'attirer les foudres de l'opinion. Quelques semaines avant le drame, le chroniqueur se faisait l'écho de fuites en provenance du Guide Michelin, selon lesquelles le chef de Saulieu serait « légitimement menacé » au sein de la célèbre institution. Loiseau est anéanti : « Les médias veulent ma peau » répète-t-il en boucle à sa femme et à ses amis. Enfin, 10 ans plus tard, le journal *L'Express* publie une enquête soulignant que « tout n'a pas été dit sur le rôle joué par le Guide Michelin dans cette affaire, qui a probablement pesé lourd dans ce suicide spectaculaire ». En réponse à cet article signé François-Régis Gaudry, Dominique Loiseau, la femme de Bernard Loiseau prend la parole dans *Le Point* le 7 mars 2013 pour rendre compte d'une situation bien plus complexe et remettre en cause l'enquête publiée par *L'Express*. Elle finit son interview ainsi : « Personne, vous m'entendez bien, personne ne me détournera de ma détermination. Les intimidations ne me font pas peur. Je ne me suis jamais laissé impressionner par les journalistes. Bernard subissait la pression des médias. Moi, j'ai un autre tempérament que lui »⁴².

Clémentine Hugol-Gential et David Michon concluent leur analyse par un constat global : « Ce n'est pas tant le Guide qui est remis en cause, que la pression médiatique engendrée par la notoriété et la tension qu'elle génère ». Si les causes du suicide de Bernard Loiseau sont complexes à déterminer, il n'en reste pas moins que Marc Veyrat fait référence à ce

⁴⁰ DANANCHER, Thibaut, « Michelin 2019 - Marc Veyrat : je suis plus combatif que jamais », *Le Point*, 2019.

⁴¹ Ibid. p. 39.

⁴² DANANCHER, Thibaut, « Dominique Loiseau : les vraies raisons du suicide de mon mari », *Le Point*, 2013.

drame pour souligner de manière forte les impacts potentiellement tragiques de la perte d'une étoile au Guide Michelin.

Si beaucoup subissent cette pression culinaire et médiatique, parfois malade, le chef 2 étoiles Ronan Kervarrec garde les pieds sur terre : *« C'est plutôt une motivation pour moi, pour aller chercher la dernière. Après je la gère sereinement, je ne me mets pas de pression. Ma cuisine ne change pas, elle évolue. Et si le Guide estime qu'elle vaut plus tant mieux, s'il estime qu'elle vaut moins tant pis, ça ne m'impacte que peu dans ma façon d'être, tant au niveau du stress que de la gestion des équipes. Parce qu'avant tout, au-delà des étoiles, il ne faut pas oublier une chose, ce qui est important c'est d'avoir sa salle de restaurant remplie, c'est une première chose. Après c'est continuer de faire en sorte que les équipes travaillent sereinement, car si moi je me mets une pression, automatiquement je mets une pression aux équipes, et automatiquement le client voit cette pression. Donc on doit la gérer en bon père de famille, avec beaucoup d'intelligence et de sérénité. Vous savez, si on sait bien cuisiner un jour, je ne vois pas pourquoi on ne saurait pas cuisiner pour toujours, si on fait bon une fois, on fera toujours bon. Après il peut y avoir des écarts, des ratés, c'est humain. Avec le Guide on n'a pas le droit à l'erreur, mais avec nos convives non plus, le stress est de mon point de vue plus lié à mes convives qu'au Michelin. »*⁴³.

Le chef Julien Poisot partage également cette vision qui consiste à avancer en se protégeant de la pression des étoiles. Couronné d'une étoile en 2017, au Château Mercuès, il raconte : *« Je pense que les choses se sont décantées quand j'ai arrêté de penser à l'étoile. On a un métier déjà très prenant et intense au quotidien, et souvent on se rajoute une pression pour obtenir une étoile. J'ai changé ma vision pour gagner en sérénité. Aujourd'hui, je ne travaille pas pour avoir une 2ème étoile. Je me suis senti beaucoup plus libre en arrêtant de courir après la 1ère. Aujourd'hui, j'ai un restaurant qui a une très belle activité, on ne court pas après les clients c'est plutôt l'inverse. Nos retours sont très bons, on est en progression tous les ans et c'est ça l'essentiel. Je ne veux pas me mettre de pression inutile. Ma priorité est que mes équipes prennent du plaisir, que je prenne du plaisir et que l'on fasse la cuisine que nous aimons faire. Je ne vous cache que j'y pense parfois évidemment, car le guide reste une institution et un gage de qualité, une*

⁴³ Entretien Précité.

récompense. Mais ça reste assez subjectif car on peut plaire à tous ses clients et ne pas plaire à l'inspecteur. Je préfère rester en retrait, et me concentrer sur mon travail »⁴⁴.

Dans un entretien pour le *Journal de l'École de Paris du Management* en 2011, Gwendal Poullennec avoue être soucieux de l'avis des restaurateurs : « Nous n'imaginons pas que notre travail de notation et de classement se fasse contre ceux qui sont classés »⁴⁵. Pourtant les coups existent et les impacts financiers sont également un enjeu à prendre en considération, rappellent Clémentine Hugol-Gential et David Michon⁴⁶.

Les coûts liés à la perte d'une étoile :

Une étude publiée par Olivier Gergaud en 2017, *Étoiles Michelin : quel impact économique et financier sur les restaurants ?* tend à montrer que le gain d'une étoile augmente le chiffre d'affaires, mais pas nécessairement la rentabilité commerciale. Inversement, les rétrogradations ont un fort impact négatif sur la rentabilité⁴⁷. La question des impacts économiques du gain ou de la perte d'une étoile est donc complexe. Les enquêtes économiques soulignent que le gain génère une obligation d'investissement pour se maintenir, voire pour progresser, et que la perte peut effectivement engendrer une chute du chiffre d'affaires. Cette ambivalence est clairement soulignée par la cheffe belge Karen Keygnaert : « Il y a deux ans de cela, obtenir une étoile Michelin était un véritable honneur. Mais dans le contexte économique actuel, c'est plus un cadeau empoisonné.⁴⁸ » Un constat qui semble encore plus vrai lorsque l'on parle de restaurant triple étoilé, en témoignent les investissements drastiques, le luxe, le bling-bling, les dorures plus que souvent nécessaires et constatés lors de l'obtention du graal : la 3^{ème} étoile.

Notons, par ailleurs, qu'un autre élément souligné notamment dans la presse régionale entre en compte. Il porte sur les enjeux territoriaux et la valorisation patrimoniale, et il s'agit finalement de l'essence même du Guide Michelin, de sa vocation initiale : accompagner l'automobiliste dans ses voyages et escales à travers la France. Ainsi,

⁴⁴ Entretien précité.

⁴⁵ POULLENNEC, Gwendal, « Le Guide Michelin : une référence mondiale de la gastronomie locale », *Le Journal de l'École de Paris du management* 2011/3 (N°89), pp. 37-42.

⁴⁶ HUGOL-GENTIAL, Clémentine et MICHON, David, « Perdre ou renoncer aux étoiles : analyse des discours médiatiques et paroles de chefs à l'ère de la transparence », *Communication & langages*, Presses Universitaires de France, 2020/4 N° 206, pp. 35-49.

⁴⁷ GERGAUD, Olivier, Étude : « Étoiles Michelin : quel impact économique et financier sur les restaurants », 2017.

⁴⁸ ZERAH, Ezechiël, « Ces chefs qui ont rendu leurs étoilés Michelin », *Atabula.com*, 2017.

Clémentine Hugol-Gential et David Michon nous indiquent que la perte d'une étoile par le chef Aymeric Dreux, seul chef étoilé de l'Essonne, a eu un impact sur le tourisme dans la région.

Autre exemple, dans un travail de recherche sur la dynamique territoriale, Vincent Marcilhac s'est particulièrement intéressé au cas du restaurant de Régis Marcon à Saint-Bonnet-Le-Froid, petit village de 250 habitants, en Haute-Loire. Il constate que : « la réputation d'un restaurant triplement étoilé a impulsé une dynamique de développement local qui a bénéficié à l'ensemble du territoire environnant, valorisé par une image attrayante construite sur le localisme alimentaire » et insiste sur le cercle vertueux induit par la « touristification » de nos sociétés. Les enjeux financiers ne sont donc pas seulement impactant au niveau du restaurant et de l'entreprise, mais sont un véritable enjeu de valorisation territoriale avec des implications touristiques importantes⁴⁹.

Sur ce sujet les chefs ont un avis très contrasté. Certains, comme Marc Haerberlin, sont implantés depuis des années et ne semblent pas craindre les impacts financiers : « Cela peut-il remettre en cause le restaurant économiquement ? Non je ne pense pas, pour le moment je ne pense pas »⁵⁰. D'autres soulignent les impacts dramatiques que cela peut avoir : « Qui va me jeter une bouée si je me noie ? » interpelle Olivier Said⁵¹. C'est également le cas de Cyril Lignac, qui dans un entretien accordé à *Libération*, le 12 juin 2019, annonçait la fermeture de son établissement et soulignait cette notion d'investissement : « Il faut voir les choses en face : un gastro cela signifie un personnel nombreux, des produits qui coûtent cher, et donc des menus très chers. » Olivier Roellinger a, de son côté, décidé en 2008 de fermer son restaurant triplement étoilé à Cancale : « Si un trois étoiles est un atout extraordinaire, c'est aussi un talon d'Achille dans le temps. Il faut savoir clore ce chapitre pour pérenniser l'entreprise et lui donner un nouveau souffle » (*La Dépêche*, 7 novembre 2008). Il existe une fluctuation induite par l'évaluation du Guide Michelin qui n'en assume pas directement les conséquences : « Le Guide vous apporte beaucoup, mais quand il faut payer, ce n'est pas le Michelin qui paie

⁴⁹ MARCILHAC, Vincent, Étude : « Revitalisation d'une économie locale et stratégie familiale : le cas Marcon à Saint-Bonnet-le-Froid », 2011, pp. 41-56.

⁵⁰ MUNSCH, Catherine, « L'Auberge de l'III perd sa troisième étoile obtenue il y a 51 ans », *France 3 Alsace*, 2019.

⁵¹ JAULHAC, François, « Après la perte d'une étoile au Guide Michelin : le témoignage du chef Olivier Said, à Marignac », *La Montagne*, 2019.

» rappelle Olivier Said. Olivier Gergaud conclut son étude de 2017 en faisant le lien entre coûts financiers et coups psychologiques, psychiques⁵².

Franck Morello (alias Scotchman) que nous avons interrogé partage cet avis. De son point de vue, ceux qui décident de ne plus figurer dans le Guide font un choix respectable : « *Je pense que c'est avant tout une question de finance, et qu'ils se libèrent d'une pression folle. Toute l'année tu es sous pression, il suffit qu'un midi tu lâches un peu et c'est ce midi que l'inspecteur est là. Si le verdict tombe, tout le restaurant se casse la gueule. Ça doit être insupportable ! Le premier dont j'ai entendu parler, c'est le Lucas Carton, les mecs ont rendu les étoiles et ça a continué de fonctionner. Financièrement, ils s'en sortent mieux, il y a moins de pression, je pense que tu dois revivre. Mais bon c'est comme tout, certains aiment la compétition, d'autres non, d'autres ont aimé un temps, se retirent et laissent la place* »⁵³.

Certains aiment la compétition, la course aux étoiles, d'autres l'ont aimé et décident de se retirer. Il y a une question de cheminement de vie : un temps pour les étoiles et les sacrifices qu'elles impliquent, et un temps pour soi, son projet personnel, sa passion. C'est ce temps qu'a souhaité retrouver le chef Alain Senderens, à la tête du Lucas Carton, après 28 années triplement étoilé : « Trois étoiles, c'est merveilleux, c'est notre bâton de maréchal. Tous les cuisiniers voulaient obtenir les trois étoiles. Je me suis battu pour les avoir, je me suis battu pendant vingt-huit ans pour les conserver. Quand vous les avez, vous ne comptez plus les coûts. S'il faut des cuisiniers, on rajoute des cuisiniers ; s'il faut ajouter telle quantité de tel produit très cher, on l'ajoute. On arrive ainsi très vite à des additions de quatre cents euros, et on a une clientèle prête à les payer. Alors on se laisse emporter par une forme d'absurdité [...] J'ai commencé à réfléchir à tout cela lorsque les grands palaces parisiens ont pris des grands chefs et se sont mis à faire de la cuisine trois étoiles. Ils perdaient des millions de francs par an, mais c'était de la publicité pour eux, et avec quatre ou cinq cents chambres, ils se rattrapaient sur l'hôtellerie. Il fallait donc que nous, établissement trois étoiles indépendant, soyons très forts, parce que nous ne pouvions pas nous permettre de perdre de l'argent. C'était une course à l'échalote : ils mettaient des couverts en argent massif, se dotaient de brigades de cent cuisiniers. Nous

⁵² Ibid.

⁵³ Entretien téléphonique avec Franck MORELLO, par Louis Dejoie, 19 mars 2021.

risquions de devenir à terme un trois étoiles du pauvre. Je ne voulais pas subir cela. Et puis, un jour ce prix de quatre cents euros m'a énormément choqué »⁵⁴.

Cette folie des grandeurs que décrit Alain Senderens marque effectivement un contraste entre les restaurants indépendants et les restaurants de groupe, de collection, souvent propriétés de riches hommes d'affaires. Depuis les années 1980, les rapprochements entre les palaces, les groupes et les grands chefs étoilés se sont multipliés et, depuis, de nombreux chefs ont suivi la tendance. Malgré le fait que ces établissements ne parviennent pas toujours à dégager une marge de rentabilité significative, chacun s'accorde à dire qu'il s'agit d'une stratégie marketing de fidélisation et de différenciation sur le marché, pour asseoir sa renommée et attirer une clientèle locale tout autant qu'internationale. Les grands hôtels ont également l'opportunité d'amortir les coûts de leur restaurant en se rattrapant sur celui des chambres. Et ce même si, depuis quelques années, une crise hôtelière touche Paris : « Aujourd'hui, il y a 100% de chambres de luxe de plus par rapport à il y a dix ans. Et la demande n'est pas encore au niveau de l'offre... » constatait Jean-Luc Cousty, directeur général du Lutetia dans les pages du *Monde* fin 2019. Une situation aggravée par la crise du COVID-19.

La distinction Palace est lancée en 2011, par Atout France, l'Agence de développement touristique en France. Elle permet la reconnaissance d'hôtels présentant des caractéristiques exceptionnelles et a pour objectif de valoriser ces établissements sur la scène internationale. Plus globalement, elle doit contribuer au rayonnement de la culture française et à l'attractivité de la destination France. À ce jour, 31 hôtels 5 étoiles d'exception affichent la prestigieuse distinction Palace dans l'hexagone (dont douze à Paris), et beaucoup comptent des tables étoilées.

Parmi eux, certains palaces ou certains groupes collectionnent les restaurants étoilés :

À titre d'exemple, Le Four Seasons, Hôtel George V (Paris 8) possède trois restaurants étoilés : le Cinq (3 étoiles Michelin) orchestré par Christian Le Squer, l'Orangerie (1 étoile Michelin) par le chef David Bizet et le George (1 étoile Michelin) par le chef Simone Zanoni. Au total, le groupe Four Seasons Hotels and Resorts ne collectionne pas moins de 29 étoiles Michelin, dans 20 restaurants à travers le monde.

⁵⁴ SENDERENS, Alain, « La créativité sans les étoiles, De Lucas Carton à Senderens », *Le journal de l'école de Paris du management* 2007/1 (N°63), pp. 31-36.

Le Bristol (Paris 8) détient de son côté deux restaurants étoilés : l'Epicure (3 étoiles) par le chef Eric Fréchon et le 114 Faubourg par les chefs Loïc Dantec et Eric Fréchon. Le groupe Oetker Collection, qui possède 11 hôtels dans le monde, détient également une étoile Michelin au Louroc, restaurant du Cap-Eden-Roc à Antibes, commandé par Eric Fréchon, Arnaud Poette et Sébastien Broda.

Nous pouvons également citer LVMH, détenteur de trois étoiles Michelin dans son Palace de Cheval Blanc Courchevel, au 1947, commandé par Yannick Alléno. Mais également trois étoiles Michelin à Cheval Blanc Saint-Tropez, avec le restaurant de La Vague D'Or représenté par le chef Arnaud Donckele, chef qui officie également au tout nouveau Cheval Blanc Paris en cette année 2021, aux côtés de Maxime Frédéric.

Des restaurants et des chefs qui bénéficient donc de la puissance de frappe de grands groupes, en multipliant les collaborations et les projets ambitieux, et d'investissements dantesques qui contrastent souvent fortement avec les budgets des indépendants, et soulèvent parfois la question de la place prise par certains chefs dans le paysage culinaire français. Certains sont particulièrement bien installés et s'ils ont bâti leur empire sur l'excellence gastronomique à force de travail, ils semblent également dotés d'une fibre business toute aussi efficace qui leur confèrent parfois quelques passe-droits. La question de l'opacité de la sélection que nous évoquions précédemment est à nouveau posée.

« C'est vrai qu'un mec comme Yannick Alléno a trois étoiles à Paris au Pavillon Ledoyen, deux étoiles pour son restaurant japonais l'Abysses. Il a également trois étoiles au 1947, à Courchevel, une étoile au Pavillon, dans le 8ème, et là il reprend officiellement deux étoiles à Saint-Emilion, en s'installant à l'Hostellerie de Plaisance où officiait Ronan Kervarrec, qui lui peut faire une croix sur ses deux étoiles à Saint-Grégoire. Ils laissent donc les deux étoiles à Alléno alors qu'il n'y a pas encore mis les pieds à Plaisance. C'est scandaleux, ce n'est pas un traitement équitable. Ce que faisait Ronan Kervarrec était formidable et valait trois étoiles. Mais il n'a pas une grande gueule comme Alléno, il n'a pas un physique de jeune premier, il n'est pas malin comme Alléno, il n'est pas manipulateur comme Alléno, c'est un cuisinier de province, sérieux, sympathique et talentueux. » explique Gilles Pudlowski⁵⁵.

⁵⁵ Entretien Précité.

2. Les étoiles : un carcan pour la créativité ?

Clémentine Hugol-Gential et David Michon nous rappellent que plusieurs chefs emblématiques ont, au cours de leur carrière, voulu rendre leurs étoiles, comme Joël Robuchon en 1996 : « À l'âge de 51 ans, il rend ses trois étoiles après 30 ans de carrière, pour s'affranchir d'un certain cadre, se libérer de toute pression et trouver un nouveau souffle inspirationnel. Le cadre du Michelin et les évaluations mises en œuvre peuvent en effet avoir une incidence sur la « signature esthétique » du chef. C'est en voulant s'affranchir de ce cadre et de ces normes que Sébastien Bras a pris la décision, en septembre 2017, de rendre ses étoiles : « Je vais pouvoir me sentir libre, sans me demander si mes créations vont plaire ou non aux inspecteurs du Michelin » et d'insister sur la créativité en lien avec l'expression d'un terroir : « continuer de faire partager le goût de l'Aubrac », notre territoire, source d'inspiration et de créativité »⁵⁶.

Ainsi, l'absence d'étoiles offrirait un nouveau cadre de création, peut-être moins fastueux mais plus complexe permettant de s'interroger sur ce qu'est la création culinaire : « Quand je n'avais pas d'idée, je prenais un loup, je mettais une cuillère de caviar dans une sauce quelconque. C'était très bon, mais ça n'était pas de la création. Beaucoup de chefs font cela, car il y a des périodes où les idées ne viennent pas et où l'on n'a pas forcément suffisamment de recettes à faire tourner. Je ne peux plus le faire, car ces produits-là ne rentrent plus dans mes prix. »⁵⁷. Alain Senderens évoque alors une nouvelle dynamique du fait de cette absence d'étoiles : « Il me faut trouver des idées plus créatives qu'avant, pointues, originales. » Si les chefs semblent donc se remettre en question et profitent de la perte ou du renoncement pour insuffler une dynamique et s'affranchir d'un cadre qui s'impose à eux, il n'en reste pas moins qu'ils interrogent également le Guide Michelin et son rôle, dans la mesure où c'est lui qui décerne les étoiles.

Au sujet du calibrage très méthodique dont il est souvent question en établissement étoilé, il peut être considéré par certains comme excessif, tant du point de vue culinaire que de celui de l'aspect pratique. Pour le chef Julien Poisot, trop de maîtrise peut en effet nuire à la cuisine, du moins amenuiser l'âme du cuisinier, sa personnalité : « *Lorsque j'étais au Relais Bernard Loiseau, 3 étoiles Michelin à l'époque, on avait des fiches techniques pour*

⁵⁶ HUGOL-GENTIAL, Clémentine et MICHON, David, « Perdre ou renoncer aux étoiles : analyse des discours médiatiques et paroles de chefs à l'ère de la transparence », *Communication & langages*, Presses Universitaires de France, 2020/4 N° 206, pp. 41-42.

⁵⁷ SENDERENS, Alain, « La créativité sans les étoiles, De Lucas Carton à Senderens », *Le journal de l'école de Paris du management* 2007/1 (N°63), pp. 31-36.

tout. Pour la moindre préparation, parfois jusqu'à 7 ou 8 fiches pour un seul repas. Le cuisinier réalisait donc le plat en suivant les fiches, sauf qu'il est nécessaire de s'adapter au produit. Une viande peut être différente de la fois d'avant, car ne n'est pas la même bête, la qualité n'est pas toujours identique. Le produit est au cœur de notre métier et c'est à nous de nous y adapter. Cette faculté d'adaptation se perd quand il y a trop de maîtrise, trop de calibrage. C'est pourtant cela l'âme du cuisinier, sa personnalité, sa capacité à rectifier, réajuster en fonction du produit au moment présent. C'est ce qui m'a conduit à m'éloigner du cursus étoilé en début de carrière. Beaucoup de jeunes cuisiniers cherchent les établissements étoilés pour le CV, ils apprennent à cuisiner en suivant les fiches techniques, mais dès qu'on leur demande autre chose, parfois un simple sauté comme on peut en faire à la maison, ou un rôti de porc avec un bon jus, ils n'en sont parfois pas capables »⁵⁸.

De 1996 à 2019, 8 chefs font le choix délibéré de rendre leur(s) étoile(s), 11 autres en ont perdu :

Nom de l'établissement	Lieu	Nom du chef d'alors	Nature du changement	Année
<i>Joël Robuchon</i>	<i>Paris 16</i>	<i>Joël Robuchon</i>	<i>Rend ses 3 étoiles</i>	<i>1996</i>
<i>Le Violon d'Ingres</i>	<i>Paris 7</i>	<i>Christian Constant</i>	<i>Rétrogradation de 2 à 1 étoile</i>	<i>2011</i>
<i>Lucas Carton</i>	<i>Paris 8</i>	<i>Alain Senderens</i>	<i>Rend ses 3 étoiles</i>	<i>2005</i>

⁵⁸ Entretien téléphonique avec Julien POISOT, par Louis DEJOIE, 17 septembre 2020.

<i>Maison Lameloise</i>	<i>Chagny (71)</i>	<i>Jacques Lameloise</i>	<i>Rétrogradation de 3 à 2 étoiles</i>	<i>2005</i>
<i>Le Buerehiesel</i>	<i>Strasbourg (67)</i>	<i>Antoine Westermann</i>	<i>Rend ses 3 étoiles pour léguer son restaurant à son fils Éric</i>	<i>2006</i>
<i>La Tour d'Argent</i>	<i>Paris 5</i>	<i>Claude Terrail</i>	<i>Perd son étoile</i>	<i>2006</i>
<i>Maison de Bricourt</i>	<i>Cancale (35)</i>	<i>Olivier Roellinger</i>	<i>Fermeture volontaire, rend les 3 étoile</i>	<i>2008</i>
<i>Auberge de l'Eridan</i>	<i>Annecy (74)</i>	<i>Marc Veyrat</i>	<i>Fermeture volontaire, rend les 3 étoiles</i>	<i>2009</i>
<i>La Vieille Fontaine</i>	<i>Avignon (84)</i>	<i>Bruno d'Angélis</i>	<i>Perd son étoile</i>	<i>2009</i>
<i>Le Parc (Domaine des Crayères)</i>	<i>Reims (51)</i>	<i>Didier Elena</i>	<i>Départ du chef, perte des 2 étoiles</i>	<i>2010</i>

<i>L'Esperance</i>	<i>Saint-Père-sous-Vézelay (89)</i>	<i>Marc Meneau</i>	<i>Liquidation judiciaire, perte des 2 étoiles</i>	<i>2015</i>
<i>D'Antan Sancerrois</i>	<i>Bourges (18)</i>	<i>Stéphane et David Rétif</i>	<i>Rendent leur étoile et changent tout le concept</i>	<i>2015</i>
<i>Le Suquet</i>	<i>Laguiolle (12)</i>	<i>Sébastien Bras</i>	<i>Rend ses 3 étoiles</i>	<i>2017</i>
<i>La Maison des Bois</i>	<i>Manigod (74)</i>	<i>Marc Veyrat</i>	<i>Rétrogradation de 3 à 2 étoiles</i>	<i>2019</i>
<i>L'Aubergade</i>	<i>Dury (80)</i>	<i>Eric Boutté</i>	<i>Perd son étoile</i>	<i>2019</i>
<i>Le Bouche à Oreille</i>	<i>Boutervilliers (91)</i>	<i>Aymeric Dreux</i>	<i>Perd son étoile</i>	<i>2019</i>
<i>L'auberge de l'Ill</i>	<i>Illhaeusern (68)</i>	<i>Marc Haerberlin</i>	<i>Rétrogradation de 3 à 2 étoiles</i>	<i>2019</i>

<i>Le Quinzième</i>	<i>Paris 15</i>	<i>Cyril Lignac</i>	<i>Fermeture volontaire, rend son étoile</i>	<i>2019</i>
<i>Guy Lassausaie</i>	<i>Chasselay (69)</i>	<i>Guy Lassausaie</i>	<i>Rétrogradation de 2 à 1 étoile</i>	<i>2019</i>
<i>Le Carrousel</i>	<i>Maringues (63)</i>	<i>Olivier Said</i>	<i>Perd son étoile</i>	<i>2019</i>

2. Qu'en pensent les jeunes générations ?

Beaucoup de jeunes, apprentis ou jeunes chefs continuent de plébisciter les étoiles et font fi de cette pression décriée par beaucoup. Pour le chef Franck Morello, les établissements étoilés restent un passage nécessaire et indispensable pour évoluer dans la cuisine gastronomique : « *En fait tu es obligé de passer par là pour arriver à comprendre le mécanisme d'une brigade, d'un chef, des horaires, de la somme de travail qu'il y a à faire. Moi j'aime bien comparer ça au sport, à la boxe, ou encore pire à la mafia, tu es obligé de passer par là. Dans la mafia tu vas être obligé d'exécuter deux ou trois mecs pour prendre un level, en cuisine tu es obligé de soulever deux ou trois mecs sur certains postes pour prendre leur place, et montrer au sous-chef que tu bosses mieux qu'eux, et que c'est toi qui va commencer à cadrer telle ou telle partie. Si tu arrives à la même heure que tout le monde, si tu fais un petit peu ton travail, si tu fais juste ce que l'on te demande de faire, tu ne dépasseras pas la ligne que le chef te demande de dépasser pour gagner sa confiance. Et quand tu as la confiance du chef, c'est mortel, tu peux commencer à faire ce que tu veux. Mais avant de faire ce que tu veux, tu dois fermer ta gueule, faire ce que l'on te demande de faire, même quand tu n'as pas envie de le faire ou que tu n'en es pas capable parce que t'es fatigué, que tu as mal au doigt, que tu t'es coupé. Tu es obligé de le faire. Et si tu ne le fais pas, on te met sur le côté, c'est un autre qui aura la confiance*

du chef et toi ce sera trop tard. C'est pour ça que la pression est énorme, mais c'est marrant. »⁵⁹.

Pour Cassandre Baron, 20 ans, étudiante en 3^{ème} année au sein de la prestigieuse école de gastronomie Ferrandi Paris, la pression commence dès les portes de l'école⁶⁰.

« C'est bénéfique, mais c'est beaucoup de pression. La plupart de nos professeurs sont MOF (Meilleur ouvrier de France) ou étoilés, les cols bleu blanc rouge, la rigueur, l'exigence, c'est de la pression oui. Il y a aussi beaucoup de compétition entre élèves, car on sait que les meilleurs auront les meilleurs stages. Après on est jeté dans l'eau : soit on apprend à nager, soit on se noie. Quand on arrive en stage, on est vite submergé parce qu'on est jeté dans le réel, dans la pression du service. Beaucoup ne sont pas prêts, on le constate à la fin de l'année à Ferrandi : il manque des têtes.

La majorité des élèves visent les étoilés à Ferrandi. Les étoilés, c'est tous ces gestes techniques. Cela peut paraître con, mais ciseler de la ciboulette dans un restaurant lambda n'a pas la même importance qu'à l'Assiette Champenoise (Arnaud Lallement, 3 étoiles Michelin). Et il y a aussi toute la dimension produit : quand on est en stage dans un établissement étoilé, on a la chance de voir de beaux produits, quand on est un bon stagiaire on a même la chance de les cuisiner, de couper de la truffe, ... Je n'en avais jamais touchée de ma vie. Moi je marche à la pression, j'ai besoin d'être sous tension pour produire et c'est aussi ce que j'aime.

À l'assiette Champenoise où je suis resté 6 mois et demi, j'ai commencé par couper des tomates. La semaine d'après, on m'a dit « tu vas faire ça ». La semaine suivante, il y avait un stagiaire qui partait, donc on m'a formé à son poste. À la fin de mon stage, j'étais autonome, j'avais mon poste et je gérais toute la partie froide. Et quand il manquait quelqu'un en cuisson, je passais en cuisson pour aider sur les garnitures par exemple. » témoigne Cassandre⁶¹.

Les établissements étoilés demeurent donc une étape essentielle pour les jeunes qui souhaitent faire leurs armes dans la haute gastronomie. Une école de la rigueur, de la

⁵⁹ Entretien téléphonique avec Franck MORELLO, par Louis Dejoie, 19 mars 2021.

⁶⁰ Entretien téléphonique avec Cassandre BARON, par Louis Dejoie, le 19 mars 2021.

⁶¹ Entretien précité.

technique et de la précision, qui implique un état d'esprit sans faille. Un métier nourrit d'exigences et de sacrifices.

Pour Ronan Kervarrec, la cuisine est le côté obscur et dur du métier : « *La cuisine c'est un sacerdoce, il ne faut pas l'oublier. Il n'y a pas que le côté marrant de la cuisine, il faut oublier cette fausse idée que peut donner la télévision. C'est une question d'investissement personnel et familial, et de temps que l'on est prêt à consacrer à la cuisine, pendant des années, des années et des années* »⁶².

C – L'émergence d'une nouvelle concurrence plus dense et plus diversifiée

Jusqu'à la fin des années 1990, le Guide Michelin n'a comme unique concurrent que le Gault & Millau. À partir du début du XXIème siècle, la concurrence s'intensifie nettement avec le développement des guides physiques d'abord, puis l'arrivée, plus tard, des guides digitaux et des nouveaux acteurs du numériques : blogueurs, influenceurs, applications, etc.

Comme dans les autres pans de notre vie, les restaurants n'échappent pas à l'appétit grandissant pour les listes et palmarès. Une forme d'outil marketing, de levier, pour exister dans le grand vacarme numérique, autant qu'une réponse au vertige du consommateur face à une offre toujours plus abondante. « Cette manie du classement est le produit d'une époque avec ses peurs, peur de louper le meilleur restaurant, et peur du vide » analyse le critique gastronomique François Simon⁶³. « Mais c'est aussi le fait d'une société où l'autorité, l'expertise de la critique s'effondre... » Et où des applications telles que TripAdvisor, alimentées par les seuls avis des internautes, s'érigent à leur tour en arbitre.

« Aujourd'hui, tout le monde ne s'improvise pas critique gastronomique mais tout le monde peut faire des listes. Je trouve ça drôle, ce grand bordel qui vient ébranler le magistère des guides historiques », positive le journaliste Andrea Petrini, qui fut parmi

⁶² Entretien précité.

⁶³ FELIX, Virginie, « Le Guide Michelin a-t-il perdu toute son influence ? », *Télérama*, 26 janvier 2020.

les fondateurs du 50 Best, avant d'être poussé vers la porte en 2015⁶⁴. « Souvenons-nous qu'il y a vingt ans, il y avait la bible rouge du Guide Michelin et la bible jaune du Gault et Millau qui décernaient leurs notes, leurs étoiles. Et rien d'autre ! »

1. La multiplication des guides physiques et digitaux

Après la séparation de ses journalistes fondateurs en 1986, le Gault et Millau est racheté à plusieurs reprises, et ne retrouvera finalement jamais le succès de ses débuts. Il fait néanmoins toujours figure d'éternel *challenger* du Guide Michelin. « Ce que Millau a révolutionné avec Gault, c'est réellement l'écriture et la chronique, plus que la critique. Gault & Millau ont apporté de l'humain dans ce métier. En servant d'intermédiaire entre les clients et les restaurateurs, ils ont beaucoup fait pour rapprocher ces deux mondes » explique Marc Esquerré, rédacteur en chef du guide⁶⁵.

Les années 1990-2000 marquent l'arrivée et le développement des guides digitaux et des premiers blogs food. Certains connaissent un succès retentissant, à l'image du blog *Les Pieds dans le Plat* de Gilles Pudlowski, également fondateur des guides Pudlo, chroniqueur à Saveurs et à Cuisine & Vins de France. D'autres guides plus récents, à l'image d'Omnivore (2003) qui se revendique 100% jeune cuisine, investissent le marché.

En 2000, Alexandre Cammas crée le Fooding (dont le nom est une contraction de « food » et de « feeling ») contre la Nouvelle Cuisine en perte de vitesse et la gastronomie traditionnelle, réservée à une élite peu encline à se renouveler. Il cherche alors à créer un anti-Michelin. Critiquant une gastronomie savante avec décorum, mise en scène pompeuse, il va s'évertuer à dénicher le « goût de l'époque » (slogan du Fooding à partir de 2015), et à codifier le « cool » en gastronomie. Soutenu à ses débuts par Radio Nova (il prend d'ailleurs la forme, de 1999 à 2004, d'un supplément de Nova Mag, alors baptisé *Boire et manger*), c'est un courant qui est issu de la contre-culture. Le Fooding cultive une impertinence d'esprit, déniche des néo bistrots, des kebabs, des routiers, avec des chefs tatoués qui écoutent les Ramones, travaillent dans une cuisine ouverte sur des comptoirs en béton brut et proposent des menus uniques. Les restaurants sélectionnés par le Fooding proposent une cuisine savoureuse, mais servie sans nappe, dans un décor simple, à des prix plus abordables que les restaurants figurant dans le Guide rouge.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ « Christian Millau avait réinventé la cuisine française et l'art d'en parler », *Challenges*, 7 août 2017.

Pendant une dizaine d'années, l'influence du Fooding est grandissante. Les néo bistrotts dans l'esprit du Fooding se multiplient. Le terme « bistronomie », inventé par le critique gastronomique Sébastien Demorand, proche d'Alexandre Cammas, se généralise et figure dans le dictionnaire Le Robert dès 2015. En 2016, l'application Fooding dépasse les 100 000 utilisateurs. « L'idée que la gastronomie puisse être jeune et sexy fait son chemin dans l'esprit du grand public aimanté par l'émission « Top Chef », lancée en 2010 sur M6 », analyse la journaliste Elvire von Bardeleben ⁶⁶.

L'originalité du Fooding est d'être porté par un collectif de chroniqueurs ; entre 2006 et 2020, il a connu pas moins de 707 chroniqueurs ! La sélection n'est pas établie sur des critères précis. Il faut « simplement » être dans l'esprit Fooding... Comme l'explique avec une touche d'humour, un restaurateur dont les établissements furent dans le guide avant d'en disparaître, « On ne sait pas vraiment pourquoi on y est, on ne sait pas non plus pourquoi on en sort. C'est comme le videur d'une boîte de nuit : tu ne sais pas si c'est tes pompes qui ne lui reviennent pas, ou si la boîte est pleine. »⁶⁷.

Alexandre Cammas et Marine Bidaud, son associée, ont lancé la mode des événements consacrés à la gastronomie. « Chaque année, la parution du guide Fooding est un *happening*. Une enfilade de frigos bourrés de mets de chefs au Palais de Tokyo, avec le nom de chaque invité sur la porte. Une chasse au trésor dans les chambres de l'Hôtel Amour, adresse branchée du 9^e arrondissement de Paris où Alain Passard et Bertrand Grébaut (Septime) attendent avec leurs casseroles. On y croise Joey Starr ou Sophie Calle en train de se lécher les doigts. Chaque automne, acteurs, rappeurs, journalistes supplient de figurer sur la liste VIP. « Venez seul, il est certain que vous connaîtrez quelqu'un », précisent les cartons d'invitation. Parfois il y a 1 500 invités, d'autres fois 100 à peine. Cammas sait créer le désir et la surprise ». ⁶⁸

La fin des années 2010 voient le déclin du Fooding. « Le combat est devenu superflu. Le cool est arrivé, la gastronomie est tombée dans la pop culture » constate Alexandre Cammas⁶⁹. Le Fooding a contribué à créer les nouveaux standards de l'époque. « Comme

⁶⁶ VON BARDELEBEN, Alice, « Pour la première fois de son histoire, le Michelin a accepté que l'on accompagne un inspecteur en mission », *Le Monde*, 2019.

⁶⁷ PAYANY, Estelle, « Le guide Fooding a 20 ans : la fête est-elle finie ? », *Télérama*, 16 Novembre 2020.

⁶⁸ NIVELLE, Pascale, « Alexandre Cammas, le guide suprême du Fooding », *Le Monde*, 11 décembre 2020.

⁶⁹ Ibid.

le Guide Michelin a sanctuarisé la gastronomie française, le Fooding a codifié la bistronomie. Leurs destinées ont été liées » résume un ancien collaborateur du guide. Loin de la contre-culture de ses débuts, le Fooding est devenu une norme aujourd'hui critiquée. Il est perçu comme un guide très parisien, show business, réalisé par une bande de fêtards, de clubbers. Beaucoup lui reprochent un manque de professionnalisme, une trop grande proximité avec certains chefs ou avec ses sponsors. En outre, le Fooding n'a jamais trouvé sa place sur les réseaux sociaux. Il est resté un guide papier, un site Internet, une application et des *happenings*.

L'année 2002 marque l'arrivée d'un acteur britannique, *digital native*, considéré par certains comme un nouvel (encore un) anti-Michelin : il s'agit du 50 World Best Restaurants. A l'origine, il y a *Restaurants Magazine*, une revue professionnelle destinée aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration. Ses fondateurs, des critiques gastronomiques, ont ensuite l'idée de dresser la liste des meilleurs restaurants d'Angleterre, puis du monde. C'est le premier et aujourd'hui le seul palmarès international. Ce classement, qui a immédiatement obtenu le soutien de la presse, est réalisé par des professionnels pour des professionnels. Il est établi par un jury de 1 040 « experts », « composé de chefs, de journalistes et de gourmets globe-trotteurs qui doivent répondre à une simple question, d'un arbitraire exquis : « *Quelles sont, selon vous, les dix meilleures expériences culinaires que vous avez vécues dans les dix-huit derniers mois ?* » Résultat : une liste de restaurants très bons et très luxueux, disponible gratuitement sur Internet. ». Pour J.P. Génés, journaliste gastronomique au journal *Le Monde*, en 2012, ce classement est « en passe de devenir la référence pour la gastronomie mondiale. ».

Le financement du fameux prix international 50 Best repose essentiellement sur le sponsoring. Parmi ses sponsors, figurent notamment San Pellegrino, les cuisines Miele, le café Lavazza, ... À la faveur de la montée en puissance du tourisme gastronomique, les États sont eux aussi devenus de véritables sponsors pour le 50 World Best, finançant billets d'avion et séjours pour permettre à ces jurés de découvrir des cuisiniers hors pair. Pour Alain Ducasse, « les chefs ne sont pas les grands bénéficiaires de cet engouement, mais plutôt les faire-valoir des sponsors, qui ont bien un intérêt à investir... ». Côté communication, le 50 Best mise sur l'événementiel, avec des soirées de dévoilement de palmarès qui dénotent par leur caractère luxueux, leur gigantisme et leurs paillettes, et ressemblent en quelque sorte à une « cérémonie des Oscars de la gastronomie. »

Le 50 World Best a le mérite d'avoir attiré les regards sur de nouvelles façons de cuisiner auxquelles le Michelin ne s'intéressait pas. Il a ainsi distingué le Catalan Ferran Adrià (El Bulli) et ses expériences moléculaires, le Danois René Redzepi (Noma) et sa radicalité, et le Brésilien Alex Atala cuisinant des fourmis d'Amazonie. « Un des effets positifs du 50 Best, rappelle Andrea Petrini, c'est qu'il a permis de mettre en avant des restaurants et des chefs auxquels personne ne prêtait attention »⁷⁰.

Longtemps, le palmarès du 50 World Best a oublié les tables françaises. Le critique gastronomique Jean-Paul Généraux commentait très sévèrement le verdict de 2012 dans un article du Monde : « Cinquante adresses sont classées, d'où le titre du palmarès : 50 Best. Aucun restaurant français ne figure dans les dix premiers. Le Chateaubriand, neuvième en 2011, chute de 10 places, et l'Atelier Saint-Germain, de Joël Robuchon devient le meilleur restaurant français (douzième) selon le vote des 837 jurés [...] En dix ans, aucun chef français ne sera sacré numéro un. Chaque palmarès sera le reflet de ce prétendu déclin de la cuisine française, dépassée par l'avant-garde espagnole et nordique, et laissant libre cours à la créativité débridée de jeunes chefs modernes. Avec en filigrane, le désir jamais formulé d'éradiquer le Michelin, symbole de l'arrogance française. ». Plusieurs chefs français ont fini par supprimer purement et simplement les bouteilles de San Pellegrino de leur table. La riposte s'est avérée payante puisque des chefs français sont ensuite très vite apparus au palmarès du 50 World Best...

Concurrent sérieux du Michelin, le 50 World Best est international et récompense des têtes d'affiches. Pour Manon Toulout, il est « très bien fait pour le digital, beaucoup plus que le Michelin ». Selon elle, l'atout actuel du Michelin réside dans sa méthode : « *Il y a peu de ratés dans la méthode. Elle est tellement poussée, il y a tellement d'informations qui sont croisées. (...) Pour le 50 Best, il n'y a pas de méthode. Ils ne te disent pas comment ils choisissent les restaurants* »⁷¹. Elle ajoute que le Guide Michelin reste un découvreur de talents quand le 50 World Best ne récompense que des chefs installés. Ajoutons que l'image du 50 Best World Best souffre aujourd'hui de sa proximité avec les journalistes, et de la place importante prise par les sponsors dans son business model. Enfin, l'absence de renouvellement des palmarès d'année en année contribue à créer une image d'entre-soi, et met en cause la légitimité du palmarès, qui s'apparente, pour le critique François Simon, à « une nomenclature de la bouffe qui essaie de modifier les

⁷⁰ TELO, Laurent, « La guerre des guides gastronomiques », *Le Monde*, 22 février 2019.

⁷¹ Entretien digital avec Manon TOULOUT précité.

opinions, juste pour une coterie de copains avec lesquels ils vont boire des coups avec des billets d'avion offerts »⁷².

Il n'en reste pas moins que, comme le note avec pertinence la journaliste Virginie Félix, « en consacrant des chefs nordiques, espagnols ou latino-américains, le palmarès anglo-saxon a contribué à déplacer le centre de gravité de la gastronomie mondiale, situé jusque-là dans l'Hexagone, et a ébranlé cette suprématie historiquement reconnue »⁷³. Simultanément, la légitimité du Michelin a été sérieusement remise en cause...

Les avis des consommateurs prennent également une place importante sur le Web. Présents sur la majorité des sites de e-commerce et de très nombreux sites tiers, ils concernent désormais l'ensemble des biens et des services marchands. Ce dispositif fait appel aux internautes pour évaluer des produits, sous la forme d'une note - généralement la moyenne des notes attribuées individuellement -, ainsi qu'un ensemble d'avis rédigés qui sont autant de témoignages d'une expérience subjective de consommation. Fondée en 2010, l'application TripAdvisor, qui rassemble les avis des clients sur les restaurants, les hôtels, les sites touristiques, etc. était, en 2014, l'application la plus téléchargée sur l'App Store⁷⁴. Parmi ces dispositifs qui ont accéléré l'avènement d'une société de l'évaluation et du jugement, elle est la plus connue.

Les études soulignent le succès de ces applications et sites qui recensent les avis des consommateurs, mais aussi leur impact significatif sur les ventes, notamment dans le secteur de la restauration. Entre critiques, influenceurs et blogueurs, l'évaluation devient l'affaire de tous.

Pour le chef Ronan Kervarrec, cette démocratisation de la critique n'est pas toujours évidente à assumer au quotidien : « *Aujourd'hui on est jugé par tout le monde et c'est peut-être ce qui nous atteint le plus. On est jugé par tous les guides quels qu'ils soient, par tous les acteurs qui regroupent les avis, par tous les clients, par tous les blogueurs, par tous les pseudo-professionnels, par tous les amateurs de cuisine qui savent mieux faire que vous. On est jugé par tout le monde et tout le monde est plus malin que l'autre,*

⁷² FAGOT Vincent, « La France domine-t-elle toujours la gastronomie mondiale ? », *Le Monde*, 28 avril 2014.

⁷³ FELIX, Virginie, « Le Guide Michelin a-t-il perdu toute son influence ? », *Télérama*, 26 janvier 2020.

⁷⁴ MONTEBAULT, Valentine, Record de téléchargements pour l'application TripAdvisor, *La Traveltech*, 16 avril 2014.

c'est devenu du grand n'importe quoi, c'est devenu des pressions. En fait, on vit dans un monde de critiques, et nous, on est ciblé par tout le monde. Chacun se dit professionnel de la cuisine sous prétexte qu'il regarde des émissions culinaires, ça devient un enfer »⁷⁵.

2. De nouveaux leviers de médiatisation pour les chefs.

Il fut un temps pas si lointain où la cuisine appartenait à deux mondes clos, opposés : la haute gastronomie, accessible uniquement à une élite, et la sphère domestique dans laquelle seule la mère de famille s'approchait des fourneaux. En une quinzaine d'années, la cuisine domestique a gagné ses lettres de noblesse dans un mouvement mené par des figures de proue comme Jamie Oliver au Royaume-Uni ou encore Cyril Lignac en France, tandis que la gastronomie est descendue de son piédestal.

Les émissions culinaires se sont multipliées, et leurs audiences témoignent de l'intérêt toujours plus grand des Français pour le sujet. Aujourd'hui, les chefs ont acquis un statut de stars populaires et tout un chacun se passionne et s'essaie au dressage gastronomique à la maison. Un constat décuplé dans le contexte de pandémie actuelle, où la fermeture des restaurants a donné naissance à une multitude d'initiatives, toujours plus créatives, portées par les chefs eux-mêmes grâce à leurs réseaux.

Bien loin d'une prise de position extérieure, par le prisme de l'assiette, c'est le chef en personne qui prend désormais la parole en réagissant, ou en annonçant ce qu'il va faire et produire. D'une identité culinaire, il endosse une identité médiatique, et pour ne pas voir sa cuisine dénaturée par un avis, il propose lui-même une grille de lecture. Le chef a désormais une parole qui compte et le gastronome – cible finale – voit désormais s'affronter de multiples paroles : celle du chef, celle du Guide Michelin, des autres guides, des médias, des émissions, mais également celles de tous les autres critiques potentiels officiants sur les réseaux sociaux, les blogs ou sur des sites comme TripAdvisor. Le résultat est qu'aujourd'hui le chef ne dépend plus des guides pour développer sa visibilité.

⁷⁵ Entretien précité.

3. Les étoiles ne sont plus indispensables

S'il fut un temps où l'obtention d'une étoile Michelin relevait d'une forme d'obsession chez les chefs, la course aux macarons ne fait plus nécessairement rêver tout le monde : « La donne a changé aujourd'hui. On peut présenter une cuisine gastronomique sans chercher l'étoile » explique le chef Tomy Gousset ⁷⁶. Les étoiles ne sont plus une fin en soi, mais un bonus, comme l'affirment certains. L'étoile Michelin implique un impact à double tranchant qui ralentit plus d'un chef, et ces derniers savent désormais que les alternatives technologiques et médiatiques existent, et leur permettent de faire littéralement l'impasse sur les étoiles. Un chef comme Jean Imbert, proche de nombreuses stars comme Marion Cotillard ou Robert De Niro, semble ainsi parfaitement s'en passer. Interrogé en décembre 2017 dans l'émission *Thé ou Café* (France 2) sur l'absence d'étoile à son palmarès, celui qui est passé par plusieurs établissements étoilés assurait : « Non, ça ne me manque pas car ce n'est pas un projet que j'ai engagé. ⁷⁷»

Sur le plan médiatique, Jean Imbert apparaît pour la première fois à la télévision en 2008 dans le programme *Cool Chef* diffusé sur la chaîne *NRJ12*. En 2012, il est contacté par *M6* pour participer à la troisième saison de l'émission culinaire à succès *Top Chef*, d'où il repart vainqueur. *M6* souhaite logiquement poursuivre la collaboration avec le jeune trentenaire et lui propose alors de lancer l'émission « Norbert et Jean, le défi » avec son ancien concurrent de *Top Chef* : Norbert Tarayre. L'année suivante, Jean Imbert participe à *Pékin Express*, et revient dans « *Top Chef, le choc des champions* » qui oppose les deux derniers gagnants de l'émission. En 2013, il anime la chronique *Recette de fou* dans *100% Mag* aux côtés de l'ancienne Miss France, Alexandra Rosenfeld. Enfin, l'année 2019 signe son retour télévisé avec l'émission 4 saisons sur France 5, qui mise, comme son nom l'indique, sur la valorisation des produits saisonniers. Il transforme également son célèbre restaurant du XVII^{ème} arrondissement : l'Acajou, pour ouvrir *Mamie* et y proposer une cuisine familiale inspirée de sa grand-mère. Il publie la même année *Merci mamie pour les recettes*, aux éditions Du Chêne.

Un parcours médiatique assez dense qui lui permet (entre autres) de compter aujourd'hui 410 000 abonnés sur Instagram. Ce célèbre chef de 40 ans est également à la tête de *La Case*, restaurant de Cheval Blanc Saint-Barth, et est installé sur la Place des Lices à Saint-

⁷⁶ MAJOUBE, Ulla, « Les étoiles Michelin font-elles encore rêver les chefs ? », *L'Express*, 2017.

⁷⁷ CEYLAC, Catherine, « Portrait du chef cuisinier Jean Imbert » - *Thé ou Café*, France 2, 2017.

Tropez, au White 1921 (propriété du groupe LVMH) le temps de l'été, avec son projet ToShare en collaboration avec l'artiste américain Pharell Williams. Il multiplie les projets, les collaborations : Veuve Clicquot Ponsardin, Dior, la marque d'orfèvrerie Christofle, Air France, et semble bien loin de la pression des étoiles.

4. Vers une nouvelle génération *digital native*

De nombreux chefs connaissent un franc succès sur les réseaux sociaux et la période de confinement les a rendus encore plus indispensables qu'ils ne l'étaient, pour maintenir un lien quotidien avec les clients et promouvoir leurs projets. Le magazine *Le Chef* titrait en 2020 : « Instagram bouscule l'univers des chefs », à l'occasion des dix ans du réseau social créé par Kevin Systrom et Michel Mike Krieger. « Instagram fait figure d'incontournable auprès des chefs cuisiniers, devenus pour certains de véritables stars de ce réseau spécialisé dans le partage de photos et vidéos. Loin d'être cantonné à la jeune génération, il est désormais plébiscité par des professionnels de tous les âges, auxquels il offre une visibilité d'ampleur tout en permettant un rapport plus direct à la clientèle » explique l'article. Nous pouvons à titre d'exemple citer les deux cheffes triple étoilées Hélène Darroze, 54 ans : 603 000 abonnées Instagram et Anne-Sophie Pic, 51 ans : 500 000 abonnés. Mais également le pâtissier Cédric Grolet, 36 ans : 1,8 million d'abonnés, et le chef Cyril Lignac, 43 ans : 2,8 millions d'abonnés, qui dépasse à lui seul la page Instagram du Guide Michelin (2,3 millions). Des chiffres qui interpellent sur le poids médiatique des chefs et l'audience vertigineuse que certains peuvent atteindre. Des chiffres qui poussent également à considérer davantage les plus jeunes générations, et le potentiel que leur offrent ces outils digitaux.

Diego Alary, 23 ans, a été découvert par le public en 2020 dans la saison 11 de Top Chef. Benjamin de la saison, il est éliminé en quart de finale, avant de suivre quelques mois plus tard Jean Imbert en tant que chef exécutif, dans son projet d'ouverture de To Share, à Saint-Tropez. Le jeune chef ouvre un compte sur le réseau social TikTok à l'annonce du deuxième confinement en novembre 2020, où il propose, sous forme de pastilles vidéo d'une minute, des recettes simples et pimentées qui peuvent être reproduites à la maison. En quelques mois, Diego réunit 1,7 million d'abonnés et devient le chef français le plus suivi sur le réseau : « Je suis tout seul, je fais les recettes chez moi. Dès que je poste un peu plus tard que prévu, les gens m'envoient des messages en me demandant pourquoi je

n'ai pas posté. » s'amuse-t-il. Un succès de bon augure qui lui permettra de prendre les commandes de son premier restaurant, sur la terrasse de Wanderlust le temps de la saison estivale 2021.

De son côté le Guide Michelin voit ses ventes s'écrouler depuis le début des années 2000 : 124 000 exemplaires vendus en 2005 contre 52 000 en 2017, soit une chute de 58,4%. Cet effondrement des ventes est difficile à absorber pour le groupe, tant d'un point de vue symbolique que financier. Notons, par ailleurs, qu'en juillet 2020, une première édition du Guide Michelin (datant de 1900) était adjugée au prix de 26 500 euros lors d'une vente aux enchères à Clermont-Ferrand. Jamais un Guide Michelin n'avait atteint ce prix aux enchères... Faut-il en conclure que c'est comme objet de collection, comme pièce de musée que le guide a aujourd'hui de la valeur ? Loin de se laisser enterrer, le groupe Michelin va revoir la stratégie de son célèbre guide pour tenter de relever les défis du XXIème siècle.

Partie 3 : Quelles solutions d'adaptation ?

Comme l'explique l'ex Directrice de la communication, de la marque, des affaires publiques et du développement durable du groupe Michelin, Claire Dormant-Clauzel : « À partir de 2008, nous avons internationalisé le guide, nous l'avons digitalisé, et nous avons développé une communication et une événementialisation des sorties de guide, beaucoup plus importantes qu'avant »⁷⁸. La direction du groupe Michelin est claire : le guide, outil marketing à forte valeur ajoutée mais déficitaire, doit redevenir rentable.

Le Guide Michelin fait dès lors face à une double injonction : réussir à être rentable tout en s'adaptant ou se réinventant pour mieux coller à son époque, mieux encore, pour anticiper les attentes de demain.

A - Le tournant stratégique de 2008-2010

Une nouvelle raison d'être pour le groupe Michelin

À partir de 2008, le groupe Michelin va revoir la stratégie associée à son célèbre guide, afin qu'il s'intègre davantage à l'écosystème du groupe Michelin et vienne à nouveau appuyer la vente de pneumatiques.

En 2007, le groupe Michelin recrute Claire Dorland-Clauzel comme directrice de la marque, de la communication, des affaires publiques et du développement durable. Première femme membre du comité exécutif, elle a pour mission de développer la communication d'une entreprise, qui a fait du culte du secret un trait majeur de son identité et de repenser sa stratégie de marque. Claire Dorland-Clauzel intervient dans un contexte particulièrement compliqué, puisqu'en 2008 et 2009, le groupe subit de plein fouet la crise économique qui suit la crise des *subprimes*. Le secteur automobile est durement touché et les ventes de pneumatiques s'effondrent en 2009. La direction des cartes et des guides est alors nettement déficitaire et ce, depuis plusieurs années déjà⁷⁹.

⁷⁸ Entretien précité.

⁷⁹ PINAY-RABAROUST, Franck, « Le guide Michelin et le pneu, une affaire qui sent un peu trop le caoutchouc... » *Atabula.com*, 1^{er} septembre 2010.

Cependant, Claire Dorland-Clauzel demande que la direction Cartes et Guides lui soit rattachée et fait le choix de ne pas vendre ou fermer cette branche. En 2015, la nouvelle directrice justifie cette décision. « *2008 et 2009 sont des années difficiles pour Michelin. On fait des choix, mais le guide, on le sanctuarise.* » « *On continue de lâcher quelques millions, même dans la tempête... ?* » lui demande un journaliste. « *Absolument !* » répond-elle⁸⁰. Claire Dorland-Clauzel considère en effet que la marque n'utilise pas assez les leviers que constituent les activités non-pneumatiques. Ces dernières se développent depuis plusieurs années en toute autonomie de l'activité pneumatique, à tel point que « *beaucoup de gens pensaient qu'il ne s'agissait pas de la même marque* ».

Loin d'abandonner les cartes et guides, Claire Dorland-Clauzel cherche au contraire à capitaliser sur leur image au profit du groupe Michelin. En 2013, la raison d'être du groupe est ainsi repensée en profondeur : « *On a transformé une marque de pneumatique en une marque qui aide et améliore la mobilité, compatible et en cohérence avec les activités cartes et guides. On a fait tout un travail de définition de la raison d'être de Michelin - améliorer la mobilité - et de positionnement de marque, avec une nouvelle signature : « Une meilleure façon d'avancer », pour rapprocher les deux activités business.* »⁸¹. Le guide redevient en quelque sorte ce pour quoi il a été créé : un outil marketing au service de la vente de pneumatiques.

En 2015, Claire Dorland-Clauzel confirme le succès de cette stratégie :

Stéphane Soumier : « *Pourquoi le Guide Michelin a aujourd'hui une influence sur la façon dont on va acheter des pneus ?* »

Claire Dorland-Clauzel : « *Une marque a besoin de notoriété, c'est-à-dire d'être connue. Ensuite, il faut la préférer aux autres. Et Michelin est le seul fournisseur de pneumatiques qui est capable d'offrir à ses clients une expérience qui dépasse son produit cœur, c'est-à-dire le pneumatique.* »

⁸⁰ Interview de Claire DORLAND-CLAUZEL, par Stéphane TOURNIER, Good Morning Business, *BFM Business*, le 3 février 2015.

⁸¹ Entretien précité.

Stéphane Soumier : « *Aujourd'hui, plus personne ne fait le lien entre le guide et les pneumatiques !* »

Claire Dorland-Clauzel : « *Si, si, détrompez-vous ! Nous avons calculé que les personnes qui achètent des guides et des cartes ont une préférence pour la marque Michelin qui a augmenté d'un point et demi, c'est énorme un point et demi.* »

Stéphane Soumier : « *Ce n'est pas parce que je vais regarder un restaurant exceptionnel dans le Guide Michelin que je vais acheter un pneu...* »

Claire Dorland-Clauzel : « *Vous avez Michelin en tête, vous avez la qualité Michelin en tête, vous avez une expérience de marque qui est exceptionnelle. Et cela, au moment de l'achat de pneumatiques, vous vous en souvenez. C'est un peu inconscient mais efficace, regardez toutes les entreprises qui cherchent aujourd'hui à faire du contenu de marque, à apporter des services aux clients* »⁸².

Une injonction à la rentabilité à partir de 2010

En 2010, le chiffre d'affaires de la direction Cartes et Guides est de 19 millions d'euros, une goutte d'eau comparé aux 4,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires du groupe. D'après Franck Pinay-Rabaroust, la direction Cartes et Guides affiche alors un résultat net négatif de 3,5 millions d'euros qui peut « très légitimement être considéré comme une ligne budgétaire communication - publicité pour la marque »⁸³. Pourtant, cette même année, le directeur général de Michelin, Jean-Dominique Sénard, décide que l'activité ne doit plus perdre d'argent.

L'activité de la direction Cartes et Guides est alors réorganisée. Elle devient d'abord une filiale du groupe. En effet, en 2011, les activités digitales regroupées au sein de la filiale Via Michelin (créée en 2000) et les activités cartes et guides sont réunies au sein de Michelin Travel Partner. Cette nouvelle filiale a pour vocation l'aide au voyage et au déplacement, en nourrissant la vision de la marque : « Une meilleure façon d'avancer ». L'injonction de rentabilité est également perceptible dans l'évolution du profil des directeurs du Guide Michelin. Ainsi, Jean-Luc Naret (diplômé de l'école hôtelière de

⁸² Interview de DORLAND-CLAUZEL, par Stéphane TOURNIER précité.

⁸³ PINAY-RABAROUST, Franck, « Le guide Michelin doit-il être rentable ? », *Atabula.com*, 17 janvier 2017 ?

Paris), à la tête du guide de 2003 à 2011, est le dernier représentant d'une longue série de directeurs issus de la filière hôtellerie - restauration. Ses successeurs ont des profils plus commerciaux (Michael Ellis, de 2011 à 2018, et Gwendal Poullennec, en fonction depuis 2018). Ces choix témoignent d'une volonté de développer la rentabilité du guide⁸⁴. Ce changement stratégique est critiqué par certains journalistes du métier. Pour Gilles Pudlowski, « *le problème du Guide Michelin, c'est qu'il est dirigé par des gens qui n'ont pas forcément les compétences pour le faire [...] À l'époque le directeur André Trichot avait fait une école hôtelière. Ensuite, il y a eu Derek Brown qui n'est pas resté longtemps mais avait dû faire hôtellerie aussi. Puis il y a eu Jean-Luc Naret, un hôtelier de métier, et enfin Michael Ellis qui avait tout de même fait un stage de cuisine. Maintenant, ils ont un directeur qui ne connaît pas la cuisine.* »⁸⁵.

Le Guide rouge va donc chercher à accroître ses rentrées d'argent par l'intermédiaire de partenaires et soutiens financiers. Comme ses concurrents, il multiplie les sponsors. En mai 2021, le guide compte onze sponsors : BMW, Métro, Lavazza, San Pellegrino, Valrhona, Président professionnel, Petrossian, Ferrandi, Frerejean Frères, Bargard et TheFork.

Une autre source de financement importante est celle apportée par les États, lors de l'implantation du guide chez eux. Ce nouveau phénomène n'est d'ailleurs pas l'apanage du seul Guide Michelin, il s'explique par le développement du tourisme culinaire et de la gastro-diplomatie. La restauration et le tourisme sont des emplois non délocalisables, dans une économie globalisée. Ils sont un « soft power » qui pèse lourd dans la balance commerciale des pays, qui sont donc prêts à investir massivement pour défendre et faire connaître leur gastronomie et leurs chefs à l'échelle nationale et internationale. Les offices de tourisme extérieur (ou équivalents) de l'Espagne, du Danemark, du Pérou, de l'Australie, de la Chine, de la Thaïlande et de la Corée par exemple, ont investi des millions pour la promotion de leur gastronomie. Ces investissements peuvent prendre la forme d'un soutien à l'implantation d'un guide gastronomique mondialement connu, susceptible d'attirer les touristes.

« Depuis les années 2000, le national branding ou marketing d'État s'est beaucoup développé et les identités culturelles se sont transformées en marques commerciales. La

⁸⁴ « Gwendal Poullennec, nouveau patron international du guide Michelin », *Les Échos*, 2018.

⁸⁵ Entretien digital avec Gilles PUDLOWSKI précité.

gastronomie est devenue un enjeu international pour chaque pays, encouragé par l'Office mondial du tourisme à faire un état des lieux de son patrimoine, et à mettre en place des mesures pour développer son attractivité. Le tourisme est l'un des secteurs d'activités les plus rentables aujourd'hui, un de ceux qui continuent de croître dans le monde en dépit des crises. Les pays émergents comptent de nouvelles élites qui voyagent, chacun veut capter cette clientèle, et la gastronomie est évidemment l'un des leviers pour l'attirer. » explique Julia Csergo, autrice de *La gastronomie est-elle une marchandise culturelle comme les autres ?*⁸⁶. Concrètement, les aides peuvent se traduire par des séjours tous frais payés, avec billets d'avion en classe affaires, hôtels de luxe et tournée des restaurants, à la suite de laquelle il est difficile de ne pas faire l'éloge de ce que l'on vient de déguster. Le Guide Michelin a ainsi développé des partenariats avec une grosse dizaine d'États : la Suisse, Taiwan, la Corée, la Thaïlande, la Californie, etc. On lui reproche donc de lancer des éditions là où il reçoit des subventions des États.

Gwendal Poullennec assume ces partenariats. Par exemple, en 2019, la Californie a soutenu à hauteur de 600 000 euros l'implantation du Guide rouge en Californie. Cette somme a majoritairement servi à financer la soirée de lancement. « Lancer un guide sur une nouvelle destination nécessite des centaines de milliers d'euros pour le recrutement des inspecteurs, les notes de frais, l'infrastructure éditoriale, l'événementiel, le marketing, ... », explique-t-il⁸⁷. « On accepte d'être aidé pour l'événementiel, le marketing et la diffusion des informations. Mais notre contenu est produit en toute indépendance. L'office de tourisme ne sait rien de notre organisation et n'a aucune information avant la presse. » Pour lui, il n'y a donc aucune collusion d'intérêts : la logique financière est indépendante de l'attribution des étoiles.

Plus globalement, le directeur du guide résume : « Il y a quinze ans, on avait un modèle économique fondé sur la vente des guides papier. Aujourd'hui, nos revenus viennent de l'édition, mais aussi de partenariats, de licences de contenus, d'applications, et de réservations en ligne. »⁸⁸

⁸⁶ Cité dans FELIX, Virginie, « Le Guide Michelin a-t-il perdu toute son influence ? », *Télérama*, 26 janvier 2020.

⁸⁷ VON BARDELLEN, Elvire, « Le guide Michelin ou la ruée vers l'Ouest », *Le Monde*, 31 mai 2019.

⁸⁸ Ibid.

L'internationalisation du Guide rouge

Le déploiement de cette stratégie explique l'internationalisation rapide du guide. Certes, il existait quelques éditions nationales hors de France, en Europe et, à partir du milieu des années 2000, dans plusieurs grandes villes des États-Unis. Mais à partir de la fin des années 2000, des éditions nationales sont systématiquement créées dans les villes où le groupe est implanté. Pour dénoncer la transformation du guide en outil de business, Franck Pinay-Rabaroust, ancien inspecteur du Guide Michelin et auteur du site Internet Atabula, met malicieusement en parallèle, pour l'année 2009, quelques données⁸⁹ :

Pays	Nombre de sites de production	Nombre d'immatriculations	Constructeurs automobile	Nombre d'étoiles
France	17 sites et 1 siège social	2,1 millions	PSA-Peugeot Citroën (8 ^{ème} groupe mondial) Renault (11 ^{ème} groupe mondial)	673 étoiles
Allemagne	6 sites	3,5 millions	Volkswagen (3 ^{ème} groupe mondial) BMW (14 ^{ème} groupe mondial)	243 étoiles
Italie	4 sites	2,4 millions	Fiat Iveco (10 ^{ème} groupe mondial)	321 étoiles

⁸⁹ PINAY-RABAROUST, Franck, « Le Guide Michelin et le pneu, une affaire qui sent un peu trop le caoutchouc », *Atabula.com*, op. cit.

Espagne et Portugal	5 sites	1,6 millions	Ø	175 étoiles
Royaume Uni	3 sites	2,4 millions	Pas de constructeurs parmi les tous premiers	162 étoiles

Il cherche ainsi à démontrer l'existence d'un lien direct entre l'importance du marché automobile et les établissements étoilés. « Michelin semble flatter ses marchés avec ses guides » explique-t-il. La création des éditions chinoises et japonaises suivrait la même logique...

Une communication mieux développée

La communication des cartes et des guides, qui fonctionnait jusqu'alors en autonomie, est réorganisée. Dès 2008, les relations presse du Guide Michelin sont rattachées à celles du groupe. Les équipes du guide doivent désormais respecter les prescriptions de la marque. Un poste de responsable de marque au sein de la direction des guides et des cartes est même créé quelques années plus tard⁹⁰. La communication qui accompagne les parutions du guide est, elle aussi, repensée. Désormais, l'annonce des palmarès est fortement événementialisée. Elle se fait lors d'une cérémonie, organisée dans des lieux prestigieux comme le Pavillon Gabriel, face à une assemblée de chefs, de journalistes et de personnalités du show business, tous triés sur le volet. Elle s'apparente désormais un peu à un show à l'américaine. Le guide, comme le groupe auquel il appartient, rompt (un peu) le silence dans lequel il évolue depuis sa fondation. Les représentants du Michelin, dont Claire Dorland-Clauzel, n'hésitent plus à rejoindre les plateaux télévisés pour répondre aux journalistes. Cette dernière participe également à *Top Chef* pendant plusieurs saisons, et certains inspecteurs du Guide Michelin sont eux-mêmes jurés dans cette émission à succès (anonymat préservé, bien entendu).

⁹⁰ Entretien digital avec Manon TOULOUT, par Anaïs Legendre, 30 juillet 2020.

Enfin, depuis les années 2008-2009, dans un souci de transparence, le guide fait le choix de préciser les critères de sélection des étoiles. Désormais, on sait qu'ils sont au nombre de cinq : la qualité des produits, la régularité, la maîtrise de la cuisson, le rapport qualité/prix, la personnalité du chef et la manière dont elle transparait dans l'assiette. « *Les inspecteurs jugent là-dessus, on peut avoir une étoile sans avoir de nappe, ni d'argenterie.* » explique Claire Dorland-Clauzel⁹¹.

S'adapter au numérique

Il s'agit du dernier volet de cette stratégie initiée en 2008-2009 : le guide cherche à se digitaliser. C'est l'un des défis les plus cruciaux, et aussi l'un des plus difficiles à relever, pour cet acteur historique, de surcroît adossé à un groupe aux ambitions internationales. « *C'est toujours la même histoire dans les grosses boîtes, quand tu commences à changer..., c'est difficile. [...] Notre faiblesse, c'est clairement la taille de l'entreprise, le fait qu'elle soit très installée, très vieille, et que chaque changement est long et très fastidieux. On est tout le temps en retard et on a été en retard sur le virage digital.* » explique Manon Toulout, chargée des réseaux sociaux du Guide Michelin⁹².

C'est en effet tardivement, que le guide s'est penché sur le défi digital. Rappelons que Via Michelin est créé en 2000. La filiale du groupe se concentre d'abord sur la digitalisation des cartes et des plans, en développant le calcul d'itinéraires, à l'image de l'application Waze.

Côté Guide rouge, la digitalisation attendra dix années supplémentaires. Le groupe commence par développer lui-même son propre site Internet. Plus de cinquante personnes s'y attellent pendant deux ans et, en 2012, le site *Michelin Restaurants* (*restaurants.michelin.fr*) est mis en ligne. Son objectif est alors de concurrencer les sites de référencement de restaurants, comme *La Fourchette* ou *Cityvox*. Aussi, le site *Michelin Restaurants* ne se contente pas de référencer tous les restaurants présents dans le guide papier : il permet, en échange d'une simple inscription gratuite, à tous les restaurants qui le souhaitent, d'y figurer.

⁹¹ Entretien digital avec Claire DORLAND-CLAUZEL précité.

⁹² Entretien digital avec Manon TOULOUT précité.

La nouvelle stratégie du groupe Michelin ne suffit cependant pas à améliorer sa rentabilité puisqu'en 2015, Michelin Travel Partners accuse encore une perte de 7,5 millions d'euros. Du côté de l'image du Guide Michelin, le bilan n'est guère plus positif : non seulement le guide apparaît toujours comme conservateur et un peu désuet, mais en plus, son indépendance et son intégrité sont remises en cause par de nombreux acteurs de la gastronomie.

B - Une radicalisation de la stratégie depuis de 2015

Multiplier les fusions-acquisitions pour acquérir les compétences manquantes

À partir de 2016-2017, pour s'imposer comme le leader de l'art de vivre et de la réservation de bonnes adresses, le Guide Michelin va multiplier les acquisitions et les partenariats. En plus de *Tripadvisor* et de *La Fourchette*, le guide va entrer au capital, ou directement acquérir d'autres entreprises, afin de combler ses lacunes sur le marché.

En juillet 2017 d'abord, le Guide rouge rachète 40% du capital de la société Robert Parker's Wine Advocate (RPWA), spécialiste en critique de vins. Le Guide Michelin et le RPWA travaillent ensemble à Hong Kong et à Singapour, notamment dans l'organisation de dîners de chefs étoilés dont les vins sont sélectionnés par le RPWA. Le premier objectif de cette prise de participation est de pérenniser la création d'événements à quatre mains. Le second objectif est de prêter main forte au guide dans son développement numérique, en particulier sur les réseaux sociaux (RPWA compte environ 241 000 abonnés sur Instagram).

Peu de temps après cette prise de participation, en septembre 2017, Michelin acquiert 40% des parts du Fooding. Trois ans plus tard, à la fin de l'année 2020, il rachète le reste du capital et devient du même coup l'unique actionnaire de l'un de ses plus sérieux concurrents. Les deux phases de cette reprise font couler beaucoup d'encre. On parle alors du mariage de la carpe et du lapin. Malgré le rachat de son capital, le Fooding conservera sa marque de fabrique, son indépendance éditoriale et ses propres sélections. Il espère profiter du groupe pour accélérer son développement à l'international. Pour le Guide Michelin, les objectifs sont multiples. D'une part, ce rachat lui permet de rajeunir son image de marque et de toucher une nouvelle clientèle, plus jeune. D'autre part, il lui

permet de bénéficier de l'expertise du Fooding en matière d'organisation d'événements, et de son savoir-faire digital (en particulier pour ce qui est du site et de l'application). En effet, au moment de l'annonce de cette prise de participation à 100%, le Fooding dispose d'une communauté de plus de six millions de lecteurs. Enfin, grâce à ce rachat, le Michelin se débarrasse d'un concurrent...

Cette stratégie de croissance externe se matérialise également par le rachat en 2018 de Tablet Hotels, spécialiste des hôtels de charme et de luxe.

Tous les choix opérés ces dernières années témoignent d'une volonté des dirigeants de faire du Guide Michelin une marque art de vivre, life style, qui accompagne la réservation de bonnes adresses.

Accélération de la digitalisation : de l'échec du fait-maison à la conclusion de partenariats externes

Le site *Michelin Restaurants* est d'emblée très mal accueilli par la critique et par les chefs. En effet, le fait que n'importe quel restaurant puisse y être référencé moyennant l'acquittement de 69 euros par mois fait polémique. La mise en ligne des commentaires des internautes fait également débat. Pour laisser un avis, il suffit aux internautes de s'inscrire et d'indiquer le jour de leur déjeuner ou dîner. De plus, les commentaires sont soumis à modération. Certains considèrent que, ce faisant, le site perd son essence et son identité : pourquoi une institution qui a fondé sa réputation sur le sérieux de son expertise, mélange-t-elle tous les restaurants ? En publiant les avis des internautes, le Guide Michelin ne serait-il pas en train de perdre de vue sa mission d'origine, fondée sur l'évaluation et l'expertise de ses inspecteurs ? Le site est également limité dans ses fonctionnalités puisqu'initialement, on ne pouvait pas y faire de réservation. Il peine à convaincre les internautes et pour cause : « *c'était fabriqué maison, très difficile à développer seul [...], c'était beaucoup trop lent.* » témoigne Claire Dorland-Clauzel⁹³. L'échec du site *Michelin Restaurants* fait prendre conscience au Guide rouge que la

⁹³ Entretien digital avec Claire DORLAND-CLAUZEL précité.

croissance externe est la réponse pour combler ses manques. Il va désormais miser sur le rachat de sociétés pour poursuivre son développement, notamment sur le digital.

En 2016, le Guide rouge achète Bookatable, alors leader européen de la réservation en ligne, présent dans 19 pays pour 15 000 restaurants, et comptabilisant, en 2015, 34 millions de réservations. Certes, le Guide Michelin avait déjà conclu un partenariat pluriannuel avec la société Bookatable en mars 2013, lui permettant d'intégrer les solutions de Bookatable à son site, mais le site *Michelin Restaurants* n'était actif qu'en France et en Allemagne. Grâce à cette acquisition, le guide dispose désormais d'un allié solide pour s'attaquer aux marchés espagnol, anglais..., où Bookatable est déjà bien implanté.

L'achat de Bookatable lui permet, en outre, de développer son offre de réservation en ligne. Un point intéressant et loin d'être anodin : il s'agit d'un levier business important car la réservation en ligne est payante contrairement à la consultation qui elle, est gratuite : « *Le Guide Michelin digital, il ne rapporte rien, les gens le consultent gratuitement et on vend dans le même temps un petit peu moins de guides. Le mouvement vers la réservation en ligne est un mouvement business.* »⁹⁴.

En 2019, le Guide Michelin poursuit son offensive en concluant un partenariat stratégique avec Tripadvisor, le géant américain du voyage en ligne, et sa filiale La Fourchette (rebaptisée *TheFork* en 2020). Simultanément, il cède Bookatable à La Fourchette (*TheFork*), l'une des marques du groupe *Tripadvisor*. Dans le même temps, le site *Michelin Restaurants* disparaît. Ce coup de maître permet au Guide Michelin d'avoir accès aux marchés britannique, allemand, autrichien, finlandais et norvégien, ce qu'il avait projeté de réaliser sans y parvenir avec le rachat de Bookatable en 2016. Ce partenariat permet également d'augmenter la visibilité de la sélection du Guide Michelin. En effet, 14 000 restaurants sont désormais sélectionnés dans le monde par les experts du guide. Ces derniers sont identifiables sur le site et l'application TripAdvisor, et il est possible d'y effectuer une réservation sur le site et l'application La Fourchette. Afin de ne pas déboussoler les internautes, en janvier 2020, le guide met en ligne un nouveau site : *guide.michelin.com*. Outre la sélection officielle, le site comprend une rubrique « Actualités » qui propose un contenu régulier : interviews de chefs, reportages dans des restaurants, recettes de cuisine, etc. et une rubrique « Le Guide Michelin dans le monde

⁹⁴ Entretien digital avec Claire DORLAND-CLAUZEL précité.

», avec les sélections internationales. Si les restaurants du palmarès sont signalés sur Tripadvisor et La Fourchette, les avis des inspecteurs ne sont accessibles dans leur intégralité que sur le site du Guide rouge (accessibles via les liens figurant sur Tripadvisor et La Fourchette).

Une arrivée tardive sur les réseaux sociaux⁹⁵

Jusqu'en 2017, la gestion des réseaux sociaux du Guide Michelin est confiée à des agences, plutôt mal briefées. « Elles publiaient des contenus très génériques, qui n'étaient pas du tout en accord avec l'esprit et l'ADN du Guide Michelin. Je pourrais te montrer des exemples, mais on revient de loin ! Ils organisaient des *battles* tous les lundis : êtes-vous plutôt fromages à pâte dure ou à pâte molle ? Un contenu qui aurait finalement pu être publié sur n'importe quelle autre page. » Manon Toulout intègre alors les équipes communication du guide comme community manager, et participe au développement de sa communication digitale. Elle commence par dresser l'inventaire de tout ce qui se fait sur les réseaux sociaux, dans les pays où le Michelin est implanté. La communication du guide était alors mise en place par les bureaux locaux (une vingtaine) également chargés de la sélection. Mais les ressources des bureaux varient grandement d'un pays à l'autre. *« Quand nous avons fait ce travail de lister tout ce qui existait en termes de digital pour le Guide Michelin, nous avons découvert beaucoup de choses. Les pays étaient un peu livrés à eux-mêmes. Ils n'avaient personne au plan central pour leur donner des conseils, leur transmettre une stratégie globale, et ils ont donc ouvert des pages et des pages... Quand je suis arrivée, il a fallu tout récupérer, tout réorganiser et essayer de créer des « réseaux de tables » [...] Certains pays ont réellement pris les devants. Certaines pages asiatiques par exemple, étaient très avancées en termes de contenu, avec des comptes Youtube bien installés, des productions régulières, etc. L'idée était de se dire : nos ressources ne sont pas infinies, on a clairement des talents qui font de très belles choses ailleurs, autant en profiter. Nous avons initié une centralisation des ressources et des capacités, pour économiser au niveau budget, et gagner en efficacité. »*

Sous l'impulsion de Manon Toulout, la gestion des réseaux sociaux est rationalisée et dynamisée. Il existe désormais pour chaque réseau social un compte international

⁹⁵ Paragraphe issu de l'entretien avec Manon TOULOUT précité.

centralisé géré par le bureau français, qui fournit également des guidelines à chaque bureau national afin qu'il développe ses propres pages. Les meilleures initiatives, sujets, posts, vidéos, ..., sont publiés sur les pages internationales. *« Nous avons dépassé la barre des 1 million il y a deux ans, parce que l'on a commencé à vraiment suivre des règles en social media, à proposer des publications régulières. La chance que l'on a, c'est que le Guide Michelin bénéficie d'une très grande notoriété, on ne part pas de zéro, donc c'est vrai que les résultats arrivent vite. »* explique-t-elle.

Les réseaux sociaux deviennent l'espace d'expression des clients - consommateurs qu'il manquait au Guide Michelin. En effet, rappelons que depuis sa création, le courrier des lecteurs du guide a toujours été très important. *« Je pense que le Guide Michelin a toujours eu une relation particulière avec ses lecteurs. On reçoit beaucoup de lettres manuscrites de gens qui expriment soit leur contentement, soit leur mécontentement. Il y a une relation avec le lecteur qui est presque personnelle. »* note Manon Toulout. Cependant, la communication du guide a longtemps été unilatérale, ces avis et ressentis des clients n'étant pas rendus publics. Si les clients-consommateurs ont d'abord pu laisser des commentaires sur le premier site Internet du Guide Michelin *Restaurants*, cette option a vite été abandonnée. Pour récolter les avis des internautes, les réseaux sociaux sont nettement plus adaptés et ils deviennent une sorte de service après-vente du guide. Leur développement enrichit donc la communication du guide, lui apportant une interaction et une réciprocité dont il était dépourvu depuis sa création.

Le social media tend à devenir l'un des piliers communicationnels du guide. Comme l'indique Manon Toulout : *« Après le confinement, la moitié des budgets ont été coupés, mais pas le social media. »*.

Rajeunir le lectorat

Le lectorat du Guide se compose d'un public d'un âge assez avancé, de seniors, qui pour la plupart ont connu et utilisé le guide papier. Des lecteurs majoritairement aisés et un public d'hommes d'affaires, sensibles à l'art de vivre et à la cuisine gastronomique. Les choix opérés depuis une quinzaine d'années démontrent très clairement une volonté d'élargir le lectorat du guide en se rapprochant des jeunes.

Déjà en 1997, la création du Bib Gourmand avait cette vocation. Cette récompense, qui gage d'un repas soigné à prix modéré, est plus accessible aux petits revenus. Elle n'a néanmoins jamais rencontré le succès et la notoriété des fameuses étoiles.

Le développement digital récent du guide, le partenariat avec Tripadvisor et La Fourchette, tout comme l'acquisition du Fooding, ont été pensés dans cette optique d'élargissement du lectorat. « Je ne sais pas si l'idée est de racheter la concurrence, mais en tous cas, le Guide Michelin est conscient qu'il lui manque certaines compétences pour être complet. Le Magazine Michelin aspire à devenir une marque lifestyle, pour toucher les gastronomes dans leur quotidien. Ceci explique le rachat de la marque Tablet Hotels, un site qui permettait de faire de la réservation d'hôtel, ce que Michelin ne savait pas faire. Bookatable a été racheté pour la compétence réservation de tables en ligne, que l'on ne possédait pas non plus, et le Fooding pour son public. » conclut Manon Toulout.

C - État des lieux : image, communication et offre du Guide Michelin

Image de marque

La conclusion de contrats de sponsoring avec de grandes marques de l'alimentaire ou des États, la politique d'acquisition menée par le groupe, les ambitions de rentabilité du guide sont autant d'éléments qui ont porté atteinte au Guide Michelin. Son autorité est aujourd'hui défiée par les nouveaux acteurs de l'expertise gastronomique et par les chefs eux-mêmes. La réputation du Guide rouge, son indépendance et donc sa légitimité sont remises en cause. S'il fait toujours figure d'institution, de défenseur d'une gastronomie plutôt classique et traditionnelle, son image fait les frais d'une politique marketing que beaucoup dénoncent.

Autrefois adulé pour son sérieux et son objectivité, le Guide Michelin semble aujourd'hui se concentrer sur la rentabilité.

Communication évènementielle

Sur le plan de la communication, le Guide Michelin demeure peu efficace sur l'organisation d'évènements. L'enjeu est pourtant majeur. En plus de la cérémonie de remise des prix française, le Guide Michelin organise des événements équivalents partout où il est présent. L'organisation logistique est donc énorme, et le guide ne parvient pas à se démarquer de ses concurrents sur ce segment spécifique. C'est entre autres pour cette raison que le Guide rouge s'est rapproché du Fooding : « *Une des grandes expertises du Fooding, c'est l'organisation d'évènements. En le rachetant, l'idée était de pouvoir profiter de son savoir-faire, c'est d'ailleurs Le Fooding qui a en partie organisé la cérémonie de lancement de la sélection 2019, au Pavillon Gabriel.* » rappelle Manon Toulout⁹⁶.

Une stratégie qui ne s'est pas avérée si concluante que cela, puisqu'elle a mis en lumière des difficultés de coordination entre les deux acteurs de l'expertise gastronomique : « *La collaboration a été très difficile, Le Fooding n'a pas été totalement coopératif, car ce qu'il voulait, c'est récupérer à 100% le volet évènementiel du Guide Michelin. Je ne suis pas sûr que cela arrive un jour. Je pense que ça a fait un peu peur à nos équipes dirigeantes qui ne souhaitaient pas lui laisser les clés. Et puis nous avons des équipes en interne dont c'est le travail et qui connaissent bien leur métier.* » conclut Manon Toulout.

Communication digitale

Sur le plan digital, le résultat n'est pas non plus à la hauteur des objectifs attendus. Pour le journaliste et critique gastronomique Gilles Pudlowski, le constat d'échec est sans appel : « *Aujourd'hui, le Guide Michelin est concurrencé par Internet. Prenez un restaurant qui a ouvert la semaine dernière, il aura aujourd'hui au moins trois articles sur le web. Même si le Guide Michelin est sur Internet, ils sont complètement ringards. On a l'impression que les textes de leur site sont écrits par un mauvais élève d'une classe de 3ème [...] Le guide est fait par des gens qui n'ont pas de talent - d'écriture en tout cas. Ce n'est d'ailleurs pas leur boulot au départ. On ne demande pas aux inspecteurs du Guide Michelin de savoir écrire.* »⁹⁷.

⁹⁶ Entretien digital avec Manon TOULOUT précité.

⁹⁷ Entretien digital avec Gilles PUDLOWSKI par Louis Dejoie, 8 avril 2021.

Le guide a en effet longtemps fait figure d'annuaire de la gastronomie. Contrairement au Gault et Millau par exemple, ses fondements sont étrangers au journalisme et donc, à l'écriture. Comment dès lors, le guide peut-il adapter son contenu au digital ?

Quid d'un guide papier à l'ère du numérique ?

En 2018, le nombre d'exemplaires vendus se situait sous la barre symbolique des 50 000. Qui, aujourd'hui, ouvre un Guide Michelin quand il cherche un restaurant ? Le guide papier est-il devenu un objet vintage qui n'intéresse que les collectionneurs ? Est-il voué à disparaître ? « *Une disparition non, mais le papier pourrait probablement devenir une édition de luxe, pour les gens qui veulent véritablement feuilleter. Les ventes diminueront peut-être encore, mais le Guide Michelin parviendra vraisemblablement à développer les ventes en B to B, et c'est ce qu'il fait déjà, il y a beaucoup de sociétés qui achètent des exemplaires du guide pour les offrir, ou pour les exposer. Je ne me risquerai pas à faire des pronostics, mais je pense que ça restera.* » explique Claire Dorland-Clauzel⁹⁸.

L'ensemble du contenu du guide est désormais disponible en digital, sur le site du Guide Michelin. Les nouveaux acteurs de la critique culinaire sont tous présents sur Internet et sur les réseaux sociaux, ils ont tous leur application. La majorité des guides, en particulier ceux qui ne sont pas *digital natives*, se posent la question de leur raison d'être à l'heure d'Internet. Ils s'interrogent ainsi sur leur utilité, leur rôle et donc leur pérennité à l'ère du numérique. Ces interrogations sont d'autant plus légitimes que les attentes des lecteurs de guides ont évolué avec la crise sanitaire du COVID-19. Dans ces conditions, quels sont les nouveaux rôles que l'on attend des guides ?

Après avoir été le pionnier, celui qui a anticipé le développement de l'automobile en France en pariant sur les quelques 2300 automobilistes qui sillonnaient les routes françaises au tout début du XXème siècle, le guide est à la traîne. Il perd, petit à petit, de sa force d'agrégation au profit des autres guides.

Quelle offre propose aujourd'hui le Guide Michelin ?

Le site Internet Guide Michelin, d'abord, recense près de 18 000 restaurants dans le monde (étoilés, Bibs Gourmands, Assiettes), avec pour chaque établissement « le mot de

⁹⁸ Entretien avec Claire DORLAND-CLAUZEL précité.

l'inspecteur » et les informations pratiques associées. Il permet la réservation de tables par l'intermédiaire du partenariat avec *TheFork*, et d'hôtels par l'intermédiaire de celui avec Tablet Hotels. Il comprend :

- Les offres exclusives Instants Michelin. Il s'agit d'expériences gastronomiques particulières : menu dédié, rencontre avec le chef, visite de la cave à vins avec le sommelier, etc. Des propositions d'expériences qui se font en collaboration avec les établissements, et qui leur permettent de se démarquer avec une visibilité privilégiée sur le site internet du Guide Michelin, et dans la newsletter.
- Le Magazine Michelin. Des articles et vidéos pour découvrir l'univers des restaurants sélectionnés par les inspecteurs : portraits d'ambassadeurs de la gastronomie - chefs, responsables de salle, sommeliers, producteurs, etc. - Mais également une revue des tendances culinaires, des propositions de recettes et des techniques de cuisine à reproduire chez soi.
- La newsletter, qui permet de suivre l'actualité du Guide Michelin : les nouvelles adresses et offres du moment, les évènements, etc.

S'ajoute à cela l'application Guide Michelin, qui permet de retrouver l'ensemble des restaurants de la sélection sur mobile, et de réserver par l'intermédiaire du partenariat *TheFork*. Les hôtels y sont disponibles à la réservation également. Enfin les applications partenaires sur lesquelles il est possible de retrouver la sélection du Guide Michelin dans son ensemble : *TheFork* pour les tables, et TripAdvisor pour les expériences.

Autrement dit, le Guide Michelin digital propose à ce jour : son palmarès, l'actualité du secteur et des offres promotionnelles, exclusives, en restauration ou en hôtellerie, à destination de sa clientèle, ainsi que des solutions pratiques de réservation en ligne. Sa proposition de valeur se fonde sur un rendez-vous annuel : la remise des étoiles, Bibs, Assiettes, et pour la 3ème année consécutive en 2021, les prix spéciaux (service et sommellerie). Si la cérémonie du palmarès est le gage chaque année d'un grand succès, le reste semble parfaitement anecdotique. Et pour beaucoup, l'offre du Guide Michelin ne se résume qu'aux étoiles.

D - Nos préconisations : plus que s'adapter, se réinventer

Depuis sa création en 1900 par les frères André et Édouard Michelin, et la formule des étoiles instaurée dans les années 1930, le Guide Michelin s'est progressivement imposé comme la référence de l'expertise gastronomique en France comme à l'étranger. Aujourd'hui encore : « *on parle d'étoiles en gastronomie, de la même manière qu'on parle de mètres pour mesurer les distances, ou de degrés pour la température. Le Michelin c'est l'étalon à l'aune duquel on juge les restaurants, c'est un langage commun à tout le monde. Qui que soient les gens qui le dirigent, ils ont trouvé une formule, un consensus qui permet à tout le monde de se retrouver* » souligne Gilles Pudlowski⁹⁹.

Néanmoins, et nous l'avons constaté dans notre analyse, ce consensus est aujourd'hui fragilisé. Le digital a profondément remis en cause le Guide Michelin et sa recette originelle. L'époque a changé et le guide n'est plus aussi pratique qu'il l'était. Le virage numérique, le développement des réseaux sociaux, la multiplication des acteurs de l'expertise gastronomique, la médiatisation des chefs, sont autant de mutations qui ont bouleversé l'institution. « *C'était un guide pratique dont un gastronome n'aurait pas pu se passer il y a trente ans* » aime à rappeler Gilles Pudlowski. Aujourd'hui c'est différent, les chefs cuisiniers comme les amateurs de gastronomie ont à leur disposition des alternatives, qui rendent le caractère indispensable du guide obsolète. Le Guide Michelin est en quelque sorte passé d'un indispensable à un incontournable.

Si l'on met de côté les prix spéciaux, arrivés en 2019, et l'étoile verte, arrivée en 2020, quelles évolutions depuis la formule des années 1930 ? Outre le palmarès, l'histoire, la notoriété et l'internationalisation du Guide rouge, quelle plus-value sur le marché aujourd'hui ?

À l'heure d'Internet, de la starification des chefs et de la multiplication des critiques, des guides et des classements, la gastronomie a changé de statut. Éminemment populaire, elle est devenue un vrai sujet sociétal, objet d'influence et de communication. On attend d'elle qu'elle soit porteuse de sens, et qu'elle soit un marqueur des préoccupations de son époque. Le secteur de la restauration a connu la plus grande crise de son histoire avec la fermeture des restaurants durant sept mois et six jours en 2020, reconduite l'année suivante. Cette crise a déjà transformé les usages et modes de consommation, notamment

⁹⁹ Entretien précité.

avec le succès exponentiel de la vente à emporter. Plus encore, la crise a accéléré la redynamisation de la notion de proximité, de local. Elle a également accentué la conscientisation de la question environnementale, puisque la période de pandémie a permis de constater une chute massive des émissions de CO² due au ralentissement des activités.

Autre élément de contexte important : l'automobile n'a plus l'exclusivité de la mobilité. La prise de conscience écologique a en effet permis de développer les modes de transport alternatifs, portés par les politiques publiques. La plupart des grandes villes françaises devraient devenir des ZFE (zones à faibles émissions) d'ici à 2024, avec des plans d'exclusion pour les véhicules les plus anciens, initié par le projet de loi Climat et résilience en cours d'examen à l'Assemblée nationale¹⁰⁰. Une décision qui concernerait pas loin de 12 millions d'automobiles sur les près de 41 millions de véhicules qui constituent le parc roulant français. Enfin le confinement, l'interdiction de voyager, le télétravail ont également eu un impact très significatif sur la mobilité automobile.

Le succès du site et de l'application Staycation, qui proposent des week-end avec tables et hôtels de luxe à petits prix à moins de 200 km de Paris, illustre bien cette évolution de la conception de la mobilité et son impact sur les modes de consommation. De la même façon, et à titre exemple, tous les experts affirment que les city-breaks seront moins nombreux dans les années à venir. Le développement du Slow Travel, des micro-aventures, sont également des tendances de fond qui pèsent de plus en plus sur le secteur touristique.

La mobilité semble donc se redéfinir, et pose la question de la cohérence du Guide Michelin avec son époque.

- **1 - Repenser la matérialisation du guide et valoriser son offre**

Du guide papier qu'il était, pratique, palpable, essentiel, précieusement rangé dans la boîte à gants des automobilistes français, soucieux de découvrir les bonnes tables du pays, le Guide Michelin est aujourd'hui devenu numérique. Si la version papier est encore

¹⁰⁰ BONNET, Julien, « Pourquoi des millions de voitures ne pourront bientôt plus rouler dans les grandes villes ? », *BFM Business*, 10 avril 2021.

accessible en France, elle n'existe déjà plus en Suisse, et la chute des ventes ne présage pas de retour au guide papier d'antan. Ce petit objet du quotidien, qui a accompagné les gastronomes pendant des décennies, n'a désormais ni la même place, ni le même rôle qu'avant. Il est donc nécessaire de repenser sa matérialisation, qui n'est *de facto*, plus adaptée aux usages et comportements actuels. Le rapport quotidien au guide n'existe plus qu'à travers un écran, si tenté qu'il le soit, et la proposition de valeur s'est perdue dans la politique d'acquisitions menée par le guide ces dernières années. Qu'apporte le Guide Michelin à ses lecteurs aujourd'hui ?

C'est précisément sur ce point qu'il est nécessaire de réfléchir. Les années 2018 et 2019 ont été particulièrement chargées pour la critique gastronomique, les débats autour du Guide Michelin ont été nombreux, parfois virulents, certains allant même jusqu'à être portés devant les tribunaux. « On se souvient du conflit ouvert entre Marc Veyrat et le Guide rouge. On se souvient également de l'émotion au retrait de la troisième étoile de l'institution Bocuse. On se rappelle des analystes qui jugeaient cette décision liée au besoin de faire la une des journaux, à l'envie du Michelin de faire parler de lui. On se souvient de la tristesse des cuisiniers, et de l'opinion divisée. Nul besoin de revenir sur ces affaires, parce qu'elles paraissent aujourd'hui dérisoires, en cette période de crise générale du secteur. Il est seulement nécessaire de rappeler que la critique est souvent associée à la négativité et au jugement, et qu'elle affecte les restaurateurs dans leur business, leur carrière et dans leur vie personnelle. » résume Tiphaine du Penhoat sur son blog *Gastrodiplomatie*¹⁰¹.

Dans l'environnement concurrentiel que nous connaissons, nombreux sont les acteurs qui innovent, proposent une offre et des services qui répondent mieux aux attentes des gastronomes que le Guide rouge, tant sur le fond que sur la forme. Le rachat du Fooding en 2020 part d'une bonne intention stratégique : faire face aux nouveaux acteurs et médias de la critique et rajeunir son lectorat avec la promesse : « le goût de l'époque » qui se dresse contre la gastronomie savante. Mais comme l'analyse Elvire von Bardeleben dans *Le Monde* du 24 novembre 2020, le Fooding n'a aucun atout qui pourrait être la source d'un renouveau pour le Guide rouge¹⁰². Le guide du Fooding a 20 ans, n'est pas digital et peine à trouver sa place sur les réseaux sociaux. Comme le Guide Michelin, il ne joue pas

¹⁰¹ DU PENHOAT, Tiphaine, « Guide gastronomique : quel rôle, post-crise ? » *Gastrodiplomatie.com*, 13 avril 2020.

¹⁰² VON BARDELEBEN, Elvire, « Le guide Michelin ou la ruée vers l'Ouest », *Le Monde*, 31 mai 2019.

sur la personnalisation de celui qui fait la critique. C'est pourtant une attente forte du public, plus que jamais en quête d'authenticité et de transparence, et qui se fie aujourd'hui beaucoup plus aux personnes qu'aux marques.

La réalité est que si les nouvelles générations de gastronomes comme de restaurateurs n'ont plus besoin des guides gastronomiques, l'inverse n'est pas vrai. Les chefs comme les gastronomes savent communiquer sans avoir nécessairement besoin de critiques, et les réseaux sociaux sont là pour relayer. Aujourd'hui les contenus sont nombreux, variés, les formats innovants, divertissants. Pourquoi un jeune s'intéresserait-il au Guide Michelin en dehors de la sortie annuelle de son palmarès, alors même qu'il peut suivre les chefs étoilés directement sur les réseaux sociaux ou en regardant Top Chef ?

C'est à cette question que le Guide Michelin doit répondre, à travers une ligne éditoriale claire. Une ligne éditoriale qui doit être incarnée par une stratégie de contenu cohérente et innovante, qui parle aux jeunes, aussi bien sur le fond que sur la forme. Pour ce faire, le guide doit équilibrer et réaffirmer son offre en ligne. Aujourd'hui beaucoup ne connaissent que les étoiles, pourtant le Guide dispose, de par sa place, son expertise, sa notoriété, son influence, de sérieux atouts pour développer un *storytelling* engageant. Il ne peut se contenter d'être un média de stock, de ne communiquer qu'une fois par an, il faut être un média de flux, gagner en flexibilité et communiquer en continu. Proposer des rendez-vous réguliers, attendus, avec plus de découvertes (gastronomiques), moins de promotion, pour se réinscrire dans le quotidien des Français.

Le Guide Michelin doit développer sa proposition de valeur, pour mettre à profit ses audiences. Avec 2,4 millions d'abonnés sur Instagram et un taux d'engagement qui oscille entre 0,0025 et 0,001%, il est primordial de rebâtir une communauté Michelin¹⁰³. Le guide se doit de renouer avec les chefs et influenceurs, de collaborer pour valoriser son offre et son expertise. Il est sans nul doute en mesure de concurrencer Top Chef, au niveau de la gastronomie mais aussi du divertissement, par la légitimité du terrain, du réel, et par son réseau.

¹⁰³ Données issues de la page Instagram du Guide Michelin.

- **2 - Réaffirmer son leadership**

Le Guide Michelin est un leader historique, qui, depuis 1900 contribue à développer et faire rayonner la gastronomie française en France et dans le monde. Il est sans doute le meilleur ambassadeur du secteur et il est nécessaire de réaffirmer son caractère institutionnel et ses attributs de marque. Un enjeu encore plus important dans la période de pandémie actuelle, où le monde de la restauration est plus que jamais en danger. Le Guide Michelin se doit d'être le premier défenseur des restaurateurs. Il doit comprendre que chaque décision qu'il prend, que chaque avis qu'il donne, a un impact direct sur l'enseigne, le restaurateur et les employés qui y travaillent.

Un sondage réalisé par le site gastronomique *Atabula* donnait en 2020, un premier aperçu des attentes : post-crise, il n'est souhaité ni rétrogradation, ni promotions : les jugements habituels portés par les guides gastronomiques sur les restaurants n'auront pas du tout la même crédibilité cette année¹⁰⁴. Une des questions posées révèle nettement la perte de confiance de l'opinion en leurs jugements : ils sont 68% des votants à l'affirmer.

Alors que le secteur a traversé l'une des plus grandes crises de son histoire, et que les restaurants ont été fermés plus de la moitié de l'année, le guide a non seulement décidé de maintenir son palmarès pour l'année 2020, mais n'a, en plus, pas hésité à rétrograder certains restaurants. Une décision en décalage avec les attentes d'un secteur sinistré, qui démontre bien les difficultés du guide à anticiper et comprendre les priorités de son époque.

Certes le Guide Michelin a mis en avant le quotidien des chefs en période de confinement, pour assurer aux cuisiniers une visibilité et a référencé les établissements proposant de la vente à emporter, mais des engagements plus forts et plus concrets étaient attendus de la part d'un tel ambassadeur. Une frilosité qui contraste avec son statut de leader, et encore plus lorsque l'on connaît l'histoire du guide après la Seconde Guerre mondiale. Jusqu'en 1951, le Michelin a, en effet, renoncé au classement hiérarchique pour ne décerner que des « étoiles blanches », signalant les restaurants qui étaient en mesure de s'approvisionner. Le Guide Michelin ne peut pas se permettre de suivre le courant, et c'est pourtant l'image qu'il renvoie par son manque d'agilité et sa lenteur.

¹⁰⁴ Sondage : « Guide gastronomique : quel rôle post-crise ? », *Atabula*, 13 avril 2020.

Enfin, le groupe Michelin qui a redéfini sa raison d'être en 2008-2010 : améliorer la mobilité, avec la nouvelle signature : « une meilleure façon d'avancer » pour rapprocher les activités pneumatiques des activités cartes et guides, semble faire face à un enjeu majeur : celui du développement durable. Ce concept de durabilité, qui s'applique à la fois à la mobilité et à la gastronomie, tend à définir la ligne de route du groupe pour les années à venir. Ce positionnement qui transcende l'automobile, inscrit le groupe Michelin dans une dimension intemporelle, puisque la mobilité ne sera jamais vouée à disparaître. Il réaffirme le caractère mythique de la marque Michelin, mais pose aussi la question de son adaptation et de son positionnement face à la question de la durabilité, pour la mobilité comme pour la gastronomie.

- **3 - S'appropriier les sujets de société**

Dans cette période complexe, où les combats se multiplient, accentués par la crise pandémique de COVID-19, de nombreuses causes plus ou moins en lien avec la gastronomie font l'actualité : environnement, féminisme, violences en cuisine, etc. L'histoire du Guide Michelin lui confère une légitimité particulière : il doit prendre la parole. Plus d'authenticité, de valeurs, de bienveillance et d'engagement, ce sont les attentes des consommateurs à l'égard des marques.

L'étude Meaningful Brands d'Havas Group nous rappelle que, depuis quelques années déjà, de nombreuses marques pourraient disparaître dans l'indifférence la plus totale¹⁰⁵. En cause, un climat de tensions et une défiance qui se généralise. Moins de la moitié des marques sont aujourd'hui considérées comme dignes de confiance (47%), et pour 71% des consommateurs, ces dernières ne tiendront pas leurs promesses. Il existe une véritable défiance à l'égard des marques pratiquant le *greenwashing* RSE : seuls 34% des consommateurs estiment que les entreprises sont de bonne foi quant à leurs engagements et à leurs promesses. Les consommateurs n'ont jamais placé autant d'espérances dans le rôle sociétal des marques et 73% d'entre eux estiment qu'elles doivent agir maintenant pour le bien de la société et de la planète. Inutile, voire contreproductif de faire des promesses qui ne seront pas tenues... Le déficit de confiance serait alors catastrophique¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Étude Meaningful Brands, Havas Group, 2021.

¹⁰⁶ ALONSO, Cristina, « Meaningful Brands d'Havas Group : la menace d'un cynisme croissant plane sur les marques », *Influencia*, 26 mai 2021.

Pour ces raisons, il est important de noter que le Guide Michelin représente bien plus qu'un simple outil marketing. Il est la vitrine qui contribue au rayonnement du groupe Michelin partout dans le monde, en plus d'être le représentant historique de l'expertise gastronomique française. Il est donc nécessaire de sortir de cette vision marketing court-termiste, pour prendre de la hauteur et penser à l'avenir du guide sur le long terme. Il faut trouver le juste milieu entre les ambitions d'un groupe international et la préservation d'un guide historique.

Le Guide Michelin se doit d'être en avance : sentir l'époque plus qu'un autre guide, comme il l'a déjà fait en anticipant le développement de l'automobile.

La gastronomie durable : un sujet dont le guide devrait être l'ambassadeur¹⁰⁷

La gastronomie, aussi appelée « art de la table » fait référence à un style de cuisine d'une région particulière. Si l'on y ajoute la notion de durabilité, il s'agit donc d'une cuisine qui tient compte de la provenance des ingrédients, de la façon dont les aliments sont cultivés et dont ils arrivent sur nos marchés et dans nos assiettes. Si nous nous référons une nouvelle fois au système de l'ONU, quelques initiatives relativement récentes ont été créées pour sensibiliser au concept de gastronomie durable.

L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) a mis en place en 2004 le Réseau des Villes Créatives, à travers lequel les villes s'engagent à partager leurs bonnes pratiques et développer des partenariats dans 7 domaines créatifs, parmi lesquels la gastronomie. 28 villes ont été à ce jour désignées Villes Créatives de Gastronomie. L'UNESCO travaille également à la promotion de l'énergie propre dans les restaurants, à savoir l'utilisation de gaz naturel plutôt que de carbone. La sensibilisation du public est également l'une des missions de ce réseau, par le biais d'émissions télévisées gastronomiques et d'expositions culturelles alimentaires. Pour sa part, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) encourage les « régimes alimentaires verts » et les processus d'intégration de la durabilité dans ces régimes. Elle présente également en ligne des pratiques traditionnelles faisant connaître des cultures sous-exploitées malgré leurs qualités nutritionnelles et gustatives.

¹⁰⁷ Extrait issu du devoir *Théories de l'information et de la communication*, de Louis Dejoie, CELSA, 2020.

L'Assemblée générale des Nations Unies a adopté le 21 décembre 2016 la résolution désignant le 18 juin comme la Journée de la gastronomie durable : « cette décision reconnaît que la gastronomie est une expression culturelle liée à la diversité naturelle et culturelle du monde, et réaffirme que toutes les cultures et toutes les civilisations peuvent contribuer au développement durable, dont elles sont des éléments indispensables ».

Nous pouvons sans hésitation affirmer qu'il ne s'agit pas là des premières réflexions et initiatives concernant la gastronomie durable et son développement. Le génial Brillat-Savarin (1755-1826), théoricien de la gastronomie, disait il y a plusieurs siècles déjà que « la destinée des nations dépend de la manière dont elles se nourrissent ».

Le premier vrai mouvement international ayant pour objectif principal de sensibiliser à l'éco gastronomie et à la gastronomie durable, est fondé en 1986, à l'initiative de Carlo Petrini en réponse à l'émergence d'un nouveau mode de consommation : la restauration rapide. Tout commence dans les Langhe, en Italie, où un groupe d'amis composé d'œnologues, d'historiens et de sociologues ayant pour passion commune l'établissement d'un lien clair entre le plaisir, l'origine des aliments et les savoir-faire locaux se réunit autour des valeurs de bonhomie et de plaisir gustatif. Cette association est alors nommée Arcigola, en référence à l'Arco (mouvement d'éducation populaire né dans les années 1950 et issu de la lutte contre le fascisme) et à la gola : la « gourmandise ». Carlo Petrini en devient président.

La même année, alors qu'un premier McDonald's ouvre en plein cœur de Rome, le mouvement se positionne d'emblée comme défenseur du patrimoine gastronomique et du plaisir de manger, en réaction à l'uniformisation et à l'industrialisation alimentaire. Dès 1989, l'association adopte l'appellation « Slow Food » qui définit à elle seule tout son programme, et qui inspirera plus tard de nombreuses déclinaisons (*slow design, slow fashion, slow travel, slow media, etc.*). Le mouvement porte un nouveau regard sur l'alimentation. Pour Slow Food, une alimentation de qualité nécessite que soient rassemblées trois caractéristiques indissociables que doit posséder tout aliment : bon, propre, et juste. Et cela passe avant toute chose par le refus du fast-food, c'est-à-dire d'une nourriture standardisée, issue d'une agriculture intensive et industrialisée, conçue pour apporter un apport calorique maximum en un minimum de temps.

En l'espace de deux décennies, Slow Food est devenue une organisation internationale reconnue par la FAO. Son siège demeure à Bra, au cœur du Piémont italien, et

l'association compte aujourd'hui près de 100 000 membres à travers le monde, parmi lesquels le très renommé chef Alain Ducasse.

C'est d'ailleurs dans cette dynamique, ainsi que dans le prolongement de la COP21 et des États Généraux de l'Alimentation, que le chef Alain Ducasse publie en 2019 son « Livre Blanc de la gastronomie responsable » en collaboration avec le ministère des Affaires Étrangères et d'autres grands cuisiniers français et internationaux engagés pour une alimentation durable. L'ouvrage présente des recommandations dédiées aux professionnels de la restauration et lance un signal fort : chaque maillon de la chaîne alimentaire, depuis le producteur jusqu'au consommateur, peut et doit agir pour une alimentation porteuse de sens et de vertu. Dans une telle démarche, c'est désormais l'approvisionnement qui doit déterminer le menu et inspirer le cuisinier, et non l'inverse.

Une initiative d'autant plus louable que le secteur de l'agriculture et de l'alimentation est responsable à lui seul de 30 % des gaz à effet de serre dans le monde. La préface de l'ouvrage, signée Camille Labro décrit parfaitement les enjeux actuels de la gastronomie : « À l'heure des dérèglements écologiques et climatiques, le monde de la gastronomie a un rôle fondamental à jouer. Au carrefour des enjeux de santé, d'environnement, d'économie, de culture, d'énergie, d'éducation et de société, l'univers de la restauration doit plus que jamais s'inscrire dans une démarche vertueuse, durable et éco responsable.

Car la gastronomie est porteuse de sens, puissante et sensible, médiatique et universelle. Elle fascine et fait parler, mais aujourd'hui ses enjeux vont bien au-delà du fait de nourrir, de divertir ou d'enchanter. Il s'agit aussi de prendre soin de la Terre et de ceux qui l'habitent. D'entretenir et de cultiver la biodiversité, tout en ayant un impact neutre, voire positif, sur l'environnement. Producteurs, cuisiniers et consommateurs se doivent d'en être conscients : la manière dont on se nourrit peut véritablement changer le monde, et la gastronomie peut être la locomotive et l'étendard de ce changement [...].

Il est urgent de réfléchir et de tendre vers une gastronomie durable, aux défis nombreux, excitants, savoureux. On peut ré-enchanter la cuisine en lui donnant du sens, et en la responsabilisant à tous les niveaux. Il est temps de se régaler avec bon sens et en conscience. »

Le concept de développement durable, plus spécifiquement couplé à celui de gastronomie, n'est donc pas une nouveauté. La création du Prix de la gastronomie durable

du Guide Michelin marque néanmoins une étape supplémentaire dans cet engagement, déjà initié par de nombreux chefs. À travers le concept de « glocalisation » (think global, act local), bon nombre de cuisiniers se positionnent depuis plusieurs années déjà comme les fervents défenseurs du plus éthique et du plus équitable. « À l'heure du locavore, Voltaire est devenu le nouveau gourou des cuisiniers qui ne cessent de cultiver leurs jardins », titrait Les Échos en 2019.

Alors que la période de pandémie de COVID-19 a mis en lumière une décrue historique des émissions mondiales de CO², liée à la baisse très conséquente des activités humaines durant le confinement, elle a également permis de conscientiser un peu plus l'importance d'une gestion durable des ressources. Bon nombre de chefs ont trouvé refuge dans leur potager, jusqu'à retranscrire la philosophie de vie qui les anime.

C'est le cas de Mauro Colagreco au Mirazur (Menton) : triple étoilé Michelin, détenteur du Prix de la gastronomie durable, sacré meilleur restaurant au monde par le 50 Best en 2019 et premier restaurant au monde *plastic free* : « Où que nous soyons nous appartenons à une communauté alimentaire, notre présence au monde exige l'interdépendance. C'est ce que nous révèle le contact direct avec la terre. Avoir un jardin c'est faire l'expérience de la transformation permanente et du rôle essentiel de l'interrelation pour qu'il y ait de la vie. C'est ce regard attentif envers la nature dans toute sa diversité qui m'inspire et se révèle dans mes plats » aime à rappeler Mauro Colagreco.

Ce chef, à travers l'abondance et la diversité de ses jardins, a profité du confinement pour imaginer un nouveau menu gastronomique dicté par la lune, suivant le calendrier des astres. Le chef confiait en juin dernier dans le magazine Vogue : « Le confinement a été une véritable période d'introspection après une année 2019 chargée en émotions, en titres et palmarès. Aujourd'hui plus que jamais, nous voulons être au plus près de la nature. Cette démarche nous est apparue comme une évidence puisque c'est le moment de provoquer des changements. Nous ne nous imaginions pas accueillir nos clients dans le même restaurant que nous avons quitté difficilement trois mois plus tôt. C'est un projet qui s'avère ambitieux puisque que nous nous engageons dans une cuisine à la fois locale mais surtout en perpétuelle évolution... Une « cosmo cuisine » qui nous amène au plus près des forces de la nature ». Le Mirazur propose d'ailleurs à sa clientèle de visiter ses jardins.

Savoir et comprendre d'où vient ce qu'on l'on mange, une initiative qui rappelle étrangement un mouvement né dans le Piémont italien.

Bien qu'un potager soit vecteur d'histoires, compter les initiatives des chefs gastronomes qui ont fait des principes de durabilité et de naturalité leur fer de lance, serait une tâche bien longue. D'autres y travaillent déjà très bien : le livre « Jardins de chefs », publié récemment aux éditions Phaidon nous plonge au cœur de 40 potagers de grands restaurants à travers le monde. De son côté, l'étudiant en agronomie Lucas Delerry a entrepris un tour de France des restaurants-potagers et partage son périple sur la page Instagram « Gùn cuisine ».

En ce qui nous concerne, nous retiendrons que la gastronomie durable est un concept déjà bien installé, mais presque sous-marin d'un point de vue communicationnel. Les plus anciens se souviendront du jardin de Jean Bardet à Tours dans les années 1990, jardin que l'ex-chef deux étoiles Michelin faisait visiter gratuitement à de très nombreux curieux. Aussi pouvons-nous penser que le Prix de la gastronomie durable du Guide Michelin est arrivé bien tardivement en 2020, quand on connaît le rôle et l'influence que cette institution de l'expertise gastronomique a su construire au fil des années.

Si les grands chefs cuisiniers et gastronomes se situent à l'avant-garde du développement durable aujourd'hui, le Guide Michelin pourrait et devrait logiquement en faire autant.

Conclusion

« En 1938, le critique du *New Yorker* après avoir évoqué cette « monumentale merveille » pouvait conclure que « La France, avec le Michelin, a atteint un sommet de l'art du guide » Et de même en 1954 : « [...] Il a acquis une réputation de minutie, de discernement et d'incorruptibilité qui est unique » peut-on lire dans l'article du sociologue Lucien Karpik¹⁰⁸. Ce siècle d'or, ayant connu l'avènement, le succès et la démocratisation du très célèbre Guide rouge, s'est progressivement estompé à l'arrivée du XXème siècle.

Dans le livre *À boire et à manger* paru en 2006, le journaliste et chroniqueur gastronomique Olivier Nanteau écrit un article intitulé « Michelin : chronique d'une mort annoncée »¹⁰⁹. Sa conclusion est la suivante : « Les épisodes parfois tragi-comiques d'une plus vaste histoire, celle d'une France qui se relaxe, moins agitée du bocal dans la quête compulsive du meilleur, du plus beau, du plus cher. Signe de ce nouvel « hédonisme », on apprécie les ambiances plutôt que l'escalade amphigourique du luxe, on choisit d'être éclairé au lieu d'être ébloui. Les nouvelles technologies et leur usage croissant nous conduisent à redouter les jugements monolithiques d'un pavé annuel et parfois indigeste. Les comportements ont basculé avec le siècle, et l'idée même de se fier, les yeux fermés, à un guide quel qu'il soit, a trop déçu pour donner envie de recommencer. En gastronomie comme ailleurs ! Comme si les réseaux sociaux et la multiplicité des sources de confiance, auxquels chacun peut désormais s'alimenter, périmaient d'emblée tout discours ex-cathedra. »

Internet a subitement changé la donne, car il ne s'inscrit pas dans une simple logique de diffusion : il permet de recevoir, mais aussi d'émettre. En initiant une communication bidirectionnelle, Internet a permis à chacun de devenir diffuseur de contenu. Grâce à lui, n'importe qui peut fédérer une communauté autour d'idées, et constituer très vite un potentiel contre-pouvoir. Présent partout et partout virtuel, il a également constitué une base de données infiniment grande, s'affranchissant de toutes contraintes spatiales et temporelles, donnant accès à une quantité colossale d'informations, avec une grande

¹⁰⁸ KARPIK, Lucien, « Le Guide rouge Michelin », *Sociologie du travail*, 42, 3, Paris, 2000, pp. 369-389.

¹⁰⁹ FEUILLY, Roger, LÉGASSE, Périco, *À boire et à manger*, Éditions Labor, 2006.

facilité. Son caractère instantané et interactif a effectivement bousculé les comportements et les usages.

Signe-t-il pour autant la fin des guides imprimés ? La réponse est non.

Si la presse écrite s'essouffle, et si les livres numériques sont en plein essor, les guides touristiques papiers ont encore de beaux jours devant eux. C'est un secteur de l'édition qui se porte plutôt bien, avec 10 millions d'exemplaires vendus par an, et près de 2000 nouvelles références. Les Guides du Routard, les Guides Verts, les guides Lonely Planet ou encore les encyclopédies du voyage de Gallimard continuent de séduire les Français. Avec 35 Guides du Routard dans les 50 meilleures ventes, Hachette Tourisme revendique une position de leader en 2016, avec près de 25% de parts de marché : « Le papier est l'objet le plus nomade qui soit », avance comme raison du succès Philippe Gloaguen, fondateur du guide, qui a ainsi décidé en 2016 d'arrêter ses applications faute de rentabilité¹¹⁰. Du côté du Guide Vert, édité par Michelin depuis 1926, les plus gros tirages atteignent 40 000 exemplaires, et environ 50 000 pour Le Petit Futé.

Les innovations, sur le fond et la forme, des guides touristiques se multiplient, les guides papiers se réinventent pour maintenir l'appétit du public. Fini le temps où les guides étaient des catalogues de bonnes adresses sur du papier jauni. Les formats sont plus travaillés, avec plus de photographies, d'illustrations, de cartes, d'infographies, proposant des destinations plus insolites et plus rares. On travaille sur la conception, le grammage du papier. On innove aussi sur le numérique : Lonely Planet et Petit Futé proposent depuis 2016 des guides au format PDF (tablette) et ePub (liseuse), avec la possibilité d'acheter uniquement les chapitres de son choix¹¹¹.

L'essentiel à retenir est que le Guide Michelin n'a pas réussi à réinventer son guide papier. Il s'est développé sur le digital et s'est entouré de nouveaux acteurs pour pallier la chute de ses ventes physiques et gagner en rentabilité. Mais, « N'aurait-il pas fallu que le Guide Michelin, en interne, conserve son identité première, celle d'un guide au service du pneu, construit et pensé comme un outil de communication dont le seul indice de pertinence était l'importance de ses retombées presse et l'image de marque ? Pour le grand public

¹¹⁰ HUSSON, Laure-Emmanuelle, « Pourquoi les guides touristiques restent incontournables ? », *Challenges*, 2016.

¹¹¹ Ibid.

comme pour les professionnels, le Michelin serait resté le Michelin, avec ses défauts conservateurs mais aussi ses qualités incontestables qui faisaient de lui le leader maximo des guides. Tel n'a pas été le choix de Michelin. » analyse Franck Pinay-Rabaroust sur *Atabula*¹¹².

Quant à nous, et après les analyses que nous avons menées, nous pensons qu'il aurait été peu probable que le Guide rouge conserve son succès d'antan sans renouveler son offre et sa proposition de valeur, compte tenu à la fois de l'évolution des comportements, des usages et des attentes des lecteurs. Pour subsister et maintenir son leadership, le guide se doit de repenser son offre du point de vue de l'utilité, qui est une condition de survie des marques, le leadership étant une conséquence de l'utilité.

À notre première hypothèse « Le Guide Michelin n'est plus un indispensable en 2021 », nous répondons qu'il ne l'est plus depuis qu'il a perdu son caractère utile, et son rapport quotidien aux Français. Le Guide Michelin n'est plus un outil d'aide à la mobilité, au service de la découverte culturelle et gastronomique. Il s'apparente aujourd'hui davantage à un palmarès, qui a troqué la découverte pour la promotion. Le risque : que le Guide rouge continue d'exister comme un simple label, alors même que les labels se multiplient année après année.

À notre seconde hypothèse « l'avenir de la gastronomie se construit aujourd'hui sur Internet », nous répondons qu'il ne pourra se construire sans. Plus que le support numérique, ce sont les comportements et les attentes des usagers qui comptent. Une quête de vérité, d'authenticité s'est engagée avec le développement d'Internet. L'ère de la transparence tire son existence de l'opportunité, pour chacun, d'avoir accès à des informations qu'il n'avait pas avant. Nous vivons une époque où tout un chacun dispose d'un droit de regard, de vérification, sur les informations qui lui sont données. C'est dans cette dynamique que s'est densifiée la concurrence avec l'émergence de nouveaux acteurs, de nouveaux regards sur la gastronomie.

Aujourd'hui, nous sommes tous médias. Internet a permis une conscientisation des sujets de société qui n'existait pas auparavant. Parmi les grands combats du XXIème siècle, la cause environnementale est plus que jamais à l'ordre du jour. Si elle concerne tous les

¹¹² PINAY-RABAROUST, Franck, « Le Guide Michelin doit-il être rentable ? », *Atabula.com*, 2017.

secteurs, sans exception, elle impacte d'abord et tout particulièrement la gastronomie et plus globalement la restauration, qui subit et continuera de subir les effets du réchauffement climatique. La question de la durabilité, de la gestion des ressources, des terres, de la disponibilité des produits, est posée depuis de nombreuses années déjà. Elle redéfinit l'avenir de la gastronomie, et une chose est sûre : si rien ne change, nos assiettes ne seront plus les mêmes.

« La gastronomie va changer, quand on voit qu'Alain Ducasse a retiré la viande de son restaurant... Où sera-t-on dans 10 ans, 15 ans, avec la pollution, le climat, le manque d'eau, les fermiers qui saturent, les risques épidémiques ? Consommer du veau, du rouget sera bientôt un luxe. Tout ce qui est produit animal, mais également les vins, les produits des terroirs, seront exclusivement l'apanage des très riches. Il faudra réserver ces produits à l'avance, on ne pourra plus acheter un produit avant l'année prochaine, et il faudra le réserver un an avant. Je pense que l'on vit nos dernières belles années. » alerte le chef Franck Morello¹¹³.

Pour Thierry Marx, la gastronomie de demain sera respectueuse de son impact environnemental et social, ou ne sera pas : « Nous devons protéger le sol et les agriculteurs, privilégier les circuits courts et promouvoir une alimentation où la protéine animale cède de la place au végétal. En somme, plutôt que du bœuf-carottes, faisons des carottes-bœuf ! Et surtout, formons les acteurs de cette chaîne vertueuse aux principes d'un lien vivant avec la nourriture. Sans se borner à du marketing cosmétique, les belles déclarations qui font mouche devant un micro, il faut les mettre en œuvre ¹¹⁴ ».

À la charge du Guide Michelin d'appréhender ce nouveau monde, qui attend la gastronomie de demain, par les actes plus que par les mots. De leurs côtés les chefs, comme les lecteurs sont demandeurs de plus d'indulgence, de transparence, de clairvoyance de la part de cette institution de l'expertise gastronomique. « Au global, un peu plus d'humanisme » conclut le chef breton Ronan Kervarrec ¹¹⁵.

¹¹³ Entretien précité.

¹¹⁴ DE BEI, Andreina, « La cuisine du futur conjugue écologie et innovation selon le chef Thierry Marx », *Sciences & Avenir*, 2021.

¹¹⁵ Entretien précité.

Bibliographie

BEUSCAT, Jean-Samuel, CHAUVUN, Pierre-Marie, JOURDAIN, Anne et NAULIN, Sidonie, « La réputation et ses dispositifs. Introduction », *Terrains & travaux, Revue de Sciences sociales* 2015/1 (N° 26), pp. 5-22.

BONNARD, Quentin, *Les districts gastronomiques : des districts d'un nouveau type...*, Thèse d'économie, Université de Reims, 2011.

BONNET, Estelle, « Les critiques gastronomiques : quelques caractéristiques d'une activité experte », *Sociétés contemporaines*, 2004/1 n° 53, Presses de Sciences Po, Paris, pp. 135-155.

BONNET, E. , et QUEMIN, Alain. « L'expertise gastronomique. Genèse et mise en œuvre du jugement de goût », *Sociologie de l'art* n°12, L'Harmattan, Paris, 1999, pp. 91-108.

BONNET, E. et QUEMIN, A. « Les guides gastronomiques », *Encyclopaedia Universalis*, Paris, 2000.

BOUCHARD, Julie, « La médiatisation de l'évaluation et les flux de valeurs », *in* BOUCHARD, Julie, CANDEL Etienne, CARDY Hélène et GOMEZ-MEJIA Gustavo (dir.), *La médiatisation de l'évaluation / Evaluation in the Media*, Peter Lang, 2015.

BOUTAUD, Jean-Jacques, MADELON, Véronique, « La médiatisation du culinaire » (dossier), *Communication & langages*, 2010/2 N° 164 | pp. 33-40.

CHOSSAT, Véronique. « L'expertise de la qualité dans la grande cuisine : le rôle du guide gastronomique », *Économie rurale*. N°276, 2003. pp. 25-36.

CHRISTEN-LÉCUYER, Carole, « Les guides imprimés du 16e au 20e siècle », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire* 1999/3 (n° 63), pp. 131-133.

CHOSSAT, V. et GERGAUD, O. « Expert Opinion and Gastronomy: The Recipe for Success? », *Journal of Cultural Economies*, 2003,27, pp. 127-141.

COTTER, M. SNYDER, W. « How guidebooks affect restaurant behavior », *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, vol. 3, n° 1, Haworth Press, 1998, pp. 69-75..

DROUARD Alain, « Communication et mythe gastronomique », *Hermès, la revue*, 2014/3 n° 70, pp. 185-188

DROUARD, A. , *Le mythe gastronomique français*, CNRS Édition, 2010, Paris, 155 pages

FACHAN, Noémie, *Les enjeux communicationnels du guide Michelin Tokyo 2008*, Mémoire du Celsa

- FLANDRIN, Jean-Louis. *Chronique de Platine. Pour une gastronomie historique*. Odile Jacob, 1992, Paris, 308 pages.
- HUGO-GENTIAL, Clémentine et MICHON, David, « Perdre ou renoncer aux étoiles : analyse des discours médiatiques et paroles de chefs à l'ère de la transparence », *Communication & langages*, Presses Universitaires de France, 2020/4 N° 206, pp. 35-49.
- HERSCH, Jacobs et SMITS, Florence, « Le guide Michelin : un livre de géographie gastronomique », *Actes du Festival international de géographie*, 2004.
- KARPIK, L. « Le Guide rouge Michelin », *Sociologie du travail*, 42, 3, Paris, 2000, pp. 369-389.
- NAULIN, Sidonie, « Se faire un nom. Les ressorts de la singularisation des critiques gastronomiques », *Sociologie du Travail*, Volume 57, 2015, pp. 322-343.
- NAULIN, S. « Chapitre 5 : Pourquoi les critiques de restaurants dans les médias sont toujours positives », *Que manger ?*, La Découverte, Paris, 2017, pp 87-100.
- NAULIN, S. *Des mots à la bouche. Le journalisme gastronomique en France*, Presses Universitaires Rennes, Presses Universitaires Rennes, 2017, 316 pages.
- NAULIN, S. « Pourquoi partager sa passion de la cuisine sur Internet ? », *Revue de la BNF n°49*, 2015/1, pp. 38-43.
- NAULIN, S. « La critique gastronomique comme mise en scène du travail critique. Le cas de François Simon. », *Poli - Politique de l'Image*, Poli éditions, 2013, pp.76-82.
- NLEMVO, Frédéric et SURLEMONT, Bernard, « Le choix des modèles de revenu dans la haute gastronomie », *Revue française de gestion*, 2008/1 n° 181, pp. 145-159.
- OTTENBACHER, M. et HARRINGTON, R.-J. « The Culinary Innovation Process. A Study of Michelin-Starred Chefs », *Journal of Culinary Science & Technology*. London: Routledge, 2008. , vol. 5. , n° 4, pp. 9-35.
- ORIGGI, G. *Qu'est-ce que la confiance ?* Éditions Vrin, Paris, 2008, 128 pages.
- PARKHURST FERGUSON, Priscilla, « Michelin débarque à New York : la loi des guides ? », *Voyages en gastronomies*, 2008, pp. 116-125.
- PARKHURST, FERGUSON Priscilla, « Médiatiser la France culinaire : identité, institutions, idéologie », *Le Temps des médias n°24*, 2015/1.
- RAMBOURG, Patrick, « Chapitre XVII : La « nouvelle vague », dans *Histoire de la cuisine et de la gastronomie françaises* (2013), Tempus Perrin, 384 pages.
- SEOANE, Annabelle, « Les guides touristiques : vers de nouvelles pratiques discursives de contamination », *Mondes du tourisme*, 8, 2003, pp. 33-43.

WONG, H. Michelin comes to Hong Kong. « *Gastronomica: The Journal of Food and Culture* ». Berkeley: University of California Press, Journal and digital publishing, 2009, vol. 9. , n° 4, pp. 1-2.

ZANCANARO, Frédéric, *La créativité culinaire. Les trois étoiles au Guide Michelin*, Presses Universitaires François-Rabelais, 2019, 444 pp.

Autres sources

Médias imprimés : Les Échos, Le Figaro, Le Monde, Le Parisien, L'Est Républicain, Télérama, L'Écho touristique...

Médias audiovisuels :

« Les 50 ans du Gault et Millau », dans *Les Bonnes choses*, par Caroline Broué, France Culture, 29 minutes, 15 décembre 2019

« L'histoire du Guide Michelin, best-seller du tourisme français », dans *Les Nuits de France Culture*, par Philippe Garbit, 60 minutes, 16 janvier 2021

« L'inaccessible étoile », Un reportage de Julien Daguerre et Mathieu Beaudouin diffusé dans *Complément d'enquête*, le 7 mars 2019

Sites Internet et Blogs :

Atabula : plateforme d'information et d'opinion numérique sur la gastronomie en France et à l'étranger, créée en 2010 par Franck Pinay-Rabaroust, journaliste et ancien rédacteur pour le Michelin.

Gastrodiplomatie (par DU PENHOAT, Tiphaine)

Les pieds dans le plat (par Gilles, PUDLOWSKI)

Gaultmillau (site officiel)

Témoignages (imprimés et vidéo) :

- *De salariés du Guide Michelin :*

POULLENNEC Gwendal, « Le guide Michelin : une référence mondiale de la gastronomie locale », *Le journal de l'école de Paris du management* 2011/3 (n°89), pp. 37-42

Interview de Claire Dorlan-Clauzel : <https://www.dailymotion.com/video/x2gajlp>

Interview d'une ex-inspectrice : <https://www.youtube.com/watch?v=mwP7zT0twvI>

- *De chefs :*

https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2021/02/13/un-apero-avec-adrien-cachot-si-tu-ne-penses-qu-au-michelin-tu-te-fais-enormement-polluer_6069815_4497916.html

Les pages 88 à 101 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Résumé

Le Guide Michelin est né en 1900, de la volonté de l'entreprise éponyme de développer ses ventes de pneumatiques. Initialement gratuit, il avait pour objectif de permettre aux cyclistes et premiers automobilistes de trouver les quelques rares garagistes et médecins accessibles sur leur route, tout en proposant une carte routière et les plans de certaines villes. Dès la fin de la Première Guerre mondiale, le guide automobile évolue et initie ses lecteurs à une nouvelle forme de gastronomie du voyageur. En mettant en place un système d'évaluation et de classement (à travers les fameuses étoiles) qu'il accorde ou pas aux restaurants, le guide s'impose rapidement comme la première et la plus légitime référence en matière d'expertise gastronomique française.

Pourtant, au début du XXIème siècle, son environnement change. La remise en question du « tout automobile », pour des motifs écologiques, porte atteinte au développement du groupe. Ce dernier décide alors d'exiger de la direction du guide une obligation de rentabilité, qui n'était jusqu'alors pas demandée. Simultanément, la concurrence non seulement se densifie, mais devient aussi protéiforme. Le guide, par ces choix, fait dès lors l'objet de nombreuses critiques – émanant des chefs comme de ses lecteurs – et peine à s'adapter aux grands enjeux de son époque, notamment au numérique et aux nouvelles préoccupations sociétales et environnementales.

À un moment charnière de son histoire, le Guide Michelin fait face à un triple défi : devenir rentable, troquer son support imprimé initial pour un support digital et enfin, diversifier son offre afin de préserver sa singularité et maintenir son leadership dans le paysage gastronomique. C'est ce triple défi qui constitue l'objet d'étude de notre mémoire.

Plus précisément, la question à laquelle nous tentons de répondre est la suivante :

Après avoir été l'outil indispensable à tout automobiliste, après s'être imposé comme la référence de l'expertise gastronomique, le Guide Michelin peut-il renouer aujourd'hui avec son caractère essentiel et indispensable ?

Mots-Clefs

Guide Michelin / Guide rouge

guide

gastronomie

guide gastronomique

expertise

expertise gastronomique

marque mythique

évaluation

Michelin

palmarès