

Le monde de la grande restauration en France

la réussite est-elle dans l'assiette ?

©L' Harmattan, 1996
ISBN : 2-7384-4476-8

COLLECTION "LOGIQUES SOCIALES"

Isabelle TERENCE

Le monde de la grande restauration en France

la réussite est-elle dans l'assiette ?

L'Harmattan
5-7, rue de l'École Polytechnique
75005 Paris - FRANCE

L'Harmattan Inc.
55, rue Saint-Jacques
Montréal (Qc) - CANADA H2Y 1K9

Collection *Logiques sociales*

fondée par Dominique Desjeux

et dirigée par Bruno Péquignot

En réunissant des chercheurs, des praticiens et des essayistes, même si la dominante reste universitaire, la collection *Logiques Sociales* entend favoriser les liens entre la recherche non finalisée et l'action sociale. En laissant toute liberté théorique aux auteurs, elle cherche à promouvoir les recherches qui partent d'un terrain, d'une enquête ou d'une expérience qui augmentent la connaissance empirique des phénomènes sociaux ou qui proposent une innovation méthodologique ou théorique, voire une réévaluation de méthodes ou de systèmes conceptuels classiques.

Dernières parutions :

Guillaume J.-F., Legrand M., Vrancken D, *La sociologie et ses métiers*, 1995.

Deniot J., Dutheil C., *Métamorphoses ouvrières*, Tomes I et II, 1995.

Deniot J., *Ethnologie du décor en milieu ouvrier. Le Bel Ordinaire*, 1995.

Awad G., *Du sensationnel. Place de l'événementiel dans le journalisme de masse*, 1995.

Ramé L. et S., *La formation professionnelle par apprentissage. Etat des lieux et enjeux sociaux*, 1995.

Baldner J.-M., Gillard L. (eds), *Simmel et les normes sociales*, 1995

Guille-Escuret G., *L'anthropologie à quoi bon ?*, 1996.

Guerlain P., *Miroirs transatlantiques, la France et les Etats-Unis entre passions et indifférences*, 1996.

Patrick Pharo, *L'Injustice et le Mal*, 1996.

Martin C. et Le Gall D., *Familles et politiques sociales. Dix questions sur le lien familial contemporain*, 1996.

Neyrand G., M'Sili M., *Les couples mixtes et le divorce*, 1996.

Dominique Desjeux (Dir), *Anthropologie de l'électricité*, 1996.

Yves Boisvert, *Le monde postmoderne*, 1996.

Marcel Bolle de Bal (ed), *Voyage au coeur des sciences humaines De la reliance*, 1996 (Tome 1 et 2).

A Corzani, M. Lazzarato, A. Negri, *Le bassin de travail immatériel (BTI) dans la métropole parisienne*, 1996.

J. Feldman, J.-C. Filloux, B.-P. Lécuyer, M. Selz, M. Vicente, *Epistémologie et Sciences de l'homme*, 1996.

P. Alonzo, *Le travail employé*, 1996.

Monique Borrel, *Conflits du travail, changement social et politique en France depuis 1950*, 1996.

Christophe CAMUS, *Lecture sociologique de l'architecture décrite*, 1996

*à Michelle, Lucie
et François.*

INTRODUCTION

C'est à la fin du XVIII^{ème} siècle que le mot "restaurant" fit son apparition. Le cabaret, la taverne, les bouillons, ou l'auberge n'offraient ni la même propreté, ni le même luxe, ni la même qualité de cuisine que ces nouveaux établissements.

Les différents métiers de bouche étaient regroupés en associations d'artisans ou de marchands, qui défendaient alors énergiquement leurs intérêts. Ainsi une loi interdisait-elle la concurrence entre les différents corps de métiers. Les bouchers, les tripiers, les "chârecuïtiers", les traiteurs ne pouvaient alors réaliser ou commercialiser que les aliments et les préparations autorisés par leur corporation. Grâce à la publication d'un édit de Louis XVI, en 1776, ces corporations furent abolies. Les cartes des restaurants purent, dès lors, proposer des préparations diverses : rôtis, potages, pâtés, entremets, entrées...

Par ailleurs, la révolution française fit fuir la noblesse hors du territoire national : certains grands cuisiniers décidèrent de ne pas suivre leurs maîtres et de profiter de cette occasion pour se mettre à leur compte. Les quatre frères Provençaux, les frères Véry, Baleine, Beauvilliers et Robert furent les premiers grands noms qui marquèrent l'histoire de la gastronomie. Ils ouvrirent des établissements sous l'enseigne des "Frères Provençaux", du "Boeuf à la Mode", du "Rocher de Cancale", ou encore du "Café Hardi",... ancêtres de nos grands restaurants.

C'est au XIX^{ème} siècle que la cuisine devint internationale grâce à Antonin Carême. Ce même A. Carême marqua particulièrement l'histoire de la cuisine puisque comme d'autres tels que Urbain Dubois et Jules Gouffé, il publia de nombreux ouvrages qui tentèrent d'imposer une "science culinaire" mais surtout qui permirent de poser et d'affiner les principes de la cuisine française. Le développement des sciences expérimentales rejallissait même sur la cuisine du XIX^{ème} siècle.

Enfin, au XX^{ème} siècle, Auguste Escoffier fit progresser la conception de la cuisine en la simplifiant, en l'allégeant et en restructurant la cuisine classique. Il fut l'un des premiers à mener une carrière internationale digne des plus grands chefs d'aujourd'hui, en multipliant les ouvertures de grands hôtels à travers le monde. Il préconisa le menu à prix fixe et publia de nombreux ouvrages¹.

La carrière de cuisinier de grande renommée était tracée. L'essor du tourisme tout au long du XX^{ème} siècle, dû à l'augmentation du niveau de vie et du temps libre, se traduisit par une augmentation de la demande : les restaurants proliférèrent. Dans ce marché en pleine expansion, les plus grands durent savoir se faire connaître et reconnaître.

Aujourd'hui, les cuisiniers les plus célèbres sont des hommes publics présentés comme des artistes. En couverture de magazine, au journal de 20 heures, à "Bouillon de culture"... ils disputent le devant de la scène aux autres personnalités de ce monde. Et le nom de ces chefs s'achète quelquefois très cher ! Ils mènent campagnes publicitaires et actions humanitaires, publient, vendent des confitures et des conserves maison et signent leurs menus. Pourtant, tous ne sont pas sous les feux des projecteurs car pour réussir dans la grande restauration savoir faire la cuisine ne suffit pas !

L'analyse du fonctionnement du marché de la grande restauration nous permet de comprendre alors comment la mutation d'un métier artisanal en métier d'art est opérable, mais elle soulève également différentes interrogations :

- Comment les chefs les plus réputés participent-ils à l'évolution de ce métier ? Quelles sont les contraintes sociales et économiques imposées par le système de reconnaissance et de commercialisation qu'ils doivent accepter afin d'être consacrés ?

¹ Pour compléter cette succincte chronologie, quelques ouvrages d'histoire culinaire indiqués en bibliographie peuvent être consultés.

- Quels rôles jouent ensuite les critiques gastronomiques, acteurs extérieurs à l'échange marchand (entre clients et restaurateurs), dans le processus de reconnaissance du cuisinier comme grand cuisinier, de la cuisine comme grande cuisine voire comme art ?

- Quels sont enfin les différents échanges qui lient le restaurateur à sa clientèle et qui participent à la valorisation de la cuisine ?

L'utilisation du concept économique de marché sera ici particulièrement riche pour l'étude de cette restauration de grande renommée car il permettra d'une part de considérer les différents acteurs, les producteurs et les consommateurs de cuisine de grande renommée, et d'autre part d'analyser leurs échanges et leurs relations. Certes, les mécanismes économiques influant sur l'offre et la demande de ce marché seront à considérer, mais ce sont surtout les relations sociales entre les acteurs qui nous intéresseront ainsi que leurs répercussions sur la production de la cuisine de renommée et sur la transformation du cuisinier en artiste.

Afin de faciliter la compréhension de ce travail il n'est pas inutile de préciser les échantillons et les méthodes utilisées pour appréhender ce monde de la grande restauration.

Soixante-cinq entretiens effectués de 1988 à 1992 constituent notre principal matériel d'investigation (40 interviews de cuisiniers-restaurateurs étoilés "une" "deux" et "trois étoiles Michelin" et/ou de leur femme, 9 interviews d'employés ou de responsables d'associations d'employés, 1 responsable du Crédit aux Petites et Moyennes Entreprises, 7 responsables de guides gastronomiques nationaux ou chroniqueurs gastronomiques, 8 clients). A travers l'analyse des interviews des cuisiniers-restaurateurs "une", "deux" et "trois étoiles Michelin", nous avons mis en évidence des parcours typiques qui régissent les apprentissages successifs comme cuisinier et comme chef d'entreprise, et qui fondent la reconnaissance sociale par le milieu

professionnel. Nous avons alors souhaité vérifier nos résultats à l'échelle nationale par l'intermédiaire d'un questionnaire. Nous avons effectué une enquête auprès des cent restaurateurs recensés "deux" et "trois étoiles" par le guide Michelin en 1988. Celui-ci a attribué "deux étoiles" à 82 d'entre eux, et "trois" aux 18 restants. La renommée du guide auprès des lecteurs et des chefs explique l'utilisation de la sélection Michelin comme critère d'échantillonnage. En effet, d'après un sondage I.F.O.P de 1987, le Michelin reste le guide le plus connu en France (73%), devant le Gault et Millau (52%)². Le classement Michelin reste la référence de la profession, même si d'autres guides sont cités comme novateurs par des jeunes chefs et des cuisiniers parisiens.

De plus, la consultation des guides et revues gastronomiques, des livres de cuisine, des magazines professionnels, des enregistrements d'émissions radiophoniques ou télévisées nous ont permis de connaître, de préciser et de vérifier certaines informations de type biographique³.

Par ailleurs, afin de mieux cerner l'organisation de ces entreprises et leur fonctionnement au quotidien, un stage d'observation d'une semaine a été effectué en 1990 dans les cuisines d'un restaurant (une étoile Michelin, 2T/16 dans le Gault et Millau 1988). Outre la richesse incontestable de l'observation quotidienne, cette approche nous a permis de confronter le discours des chefs sur l'apprentissage du métier et la professionnalisation avec l'expérience des commis, chefs de parties, chef,

2 Sondage I.F.O.P cité dans le guide Gault et Millau 1988 p. 8. D'après ce sondage, à la question "Dans la liste suivante, quels sont les guides que vous connaissez ?" 73% citèrent le Michelin, 52% le Gault et Millau, 15% l'Auto-journal, 9% le Bottin Gourmand, 3% la Petite Bible, 1% le Champérard, 21% aucun.

3 Les guides Michelin et Gault et Millau, de 1985 à 1990, la revue Gault et Millau, de 1985 à 1990, la revue Le Chef, de 1987 à février 1991, les dossiers de presse (section gastronomie) constitués par la bibliothèque municipale de Lyon, de 1985 à 1990, et les célèbres ouvrages culinaires de la collection LAFFONT furent d'un grand secours dans l'élaboration d'un fond documentaire.

serveurs et maître d'hôtel et d'appréhender les relations entre le personnel, le restaurateur et les clients.

Enfin, l'étude de vingt et une cartes de restaurants étoilés Michelin, collectées en 1988 nous permet d'une part d'évaluer le coût moyen d'un repas dans ces établissements -qui, aux dires des interviewés "se démocratisent"- et, d'autre part de déchiffrer ces appellations énigmatiques qui éveillent en nous tant de curiosité et de gourmandise.

La diversité des sources d'information nous a permis de réduire le facteur de non-réponse, même si celui-ci demeure, pour certaines informations, encore important. En effet le nombre de non-réponses à certaines interrogations sur l'échantillon national de restaurateurs reste encore élevé. Le nombre d'interviews d'employés et de clients demanderait ensuite à être étoffé afin de confirmer voire d'affiner certaines conclusions.

Le monde de la restauration gastronomique sait se préserver; nous espérons, par cet ouvrage, lever un coin du voile magique et mystérieux qui l'enveloppe.

PREMIERE PARTIE

DERRIERE LES TOQUES

L'industrie hôtelière, un vaste secteur qui regroupe hôtels, restaurants et cafés, inclut dans ses statistiques les restaurants de grande renommée. Ceux-ci n'ont fait l'objet jusqu'à présent d'aucune étude particulière. Certes, de nombreux ouvrages sur l'hôtellerie, ses métiers, sur l'histoire de la gastronomie ont consacré quelques lignes, voire quelques chapitres, à certains grands chefs, mais ils ne leur reconnaissent à chaque fois qu'un rôle de porte-drapeau. Ne serait-ce pas là un signe de la difficulté à quantifier cette population ?

En effet, la renommée, critère fondateur de cette catégorie d'établissements, est éphémère, ce qui rend d'autant plus difficile toute analyse approfondie de cette population. L'établissement porté aux nues aujourd'hui ne sera-t-il pas oublié demain ?

D'autre part, la centaine d'établissements recensés apparaît minoritaire, et donc marginale, par rapport à l'ensemble des établissements français, toutes catégories confondues.

Il importe donc de présenter tout d'abord ces restaurateurs de grande renommée et leur entreprise, pour ensuite nous arrêter sur la vie et le fonctionnement "d'une maison" et aborder les conditions et les relations de travail. Enfin nous analyserons l'organisation de ce marché du travail et les règles qui le régissent.

I

DES CUISINIERS-RESTAURATEURS CHEFS D'ENTREPRISE

Qui sont les restaurateurs de grande renommée en France ?

L'analyse du parcours professionnel des restaurateurs puis celle du fonctionnement et de l'organisation de leur entreprise nous permettront de comprendre comment et pourquoi la progression dans la hiérarchie et la rémunération du personnel varient d'un établissement à l'autre.

A. LES RESTAURATEURS : UNE POPULATION HOMOGENE

Les restaurants français les plus renommés sont aujourd'hui détenus et dirigés par des cuisiniers. En effet, sur les 100 individus recensés comme "deux" ou "trois étoiles" par le Michelin 1988, 87 sont tenus par un cuisinier-restaurateur :

- 16/18 "trois étoiles",
- 71/82 "deux étoiles".

Seulement deux restaurants "trois étoiles" et onze "deux étoiles" sont dirigés par des restaurateurs qui emploient des chefs réputés.

Cette première observation est de grande importance : elle démontre en effet **l'importance de la profession de cuisinier-restaurateur** pour pouvoir comprendre le fonctionnement du monde de la gastronomie en France.

En quoi l'homogénéité de ce groupe professionnel a-t-elle alors des répercussions sur le marché de la grande restauration et sur le marché du travail de ce secteur ? Les entretiens menés en 1988 auprès d'un échantillon régional de cuisiniers-

restaurateurs et de leurs épouses⁴ nous ont permis d'esquisser une réponse : nous avons en effet mis en évidence l'existence de parcours professionnels typiques qui fondent la reconnaissance sociale par le milieu professionnel.

1. Un parcours typique

L'apprentissage, période fondamentale de la professionnalisation, permet au prétendant cuisinier d'acquérir les savoir-faire et en même temps de mettre en place les conditions d'acquisition des valeurs du métier. Le cuisinier en herbe, docile et malléable, connaît les affres du bizutage et apprend à obéir.

Cette période lui est néanmoins nécessaire, puisqu'elle lui permet d'acquérir les techniques, la langue du métier mais surtout de se construire une ligne de conduite, un plan de carrière. Le contrat est tacite : l'apprenti, devenu commis⁵, accepte d'être payé au SMIC pendant plusieurs années en échange des secrets du maître et de sa recommandation auprès d'autres cuisiniers, indispensable à la poursuite de son parcours. Loué pour son habileté mais aussi pour sa conscience professionnelle, le bon élément, comme ses maîtres avant lui, **fait de son métier sa vie**. "*L'amour du métier*", "*le don de soi*" revendiqués par tous ces chefs permettent au cuisinier de tout accepter, de tout sacrifier dans la perspective de son installation future et justifient la fusion entre vie professionnelle et vie privée, indispensable à sa réussite. Toutes ces étapes, c'est-à-dire "*l'apprentissage rude, coupant et glacial comme le silex*"⁶, la tournée des bonnes maisons, l'installation périlleuse ou la reprise difficile, amènent le

4 I. TERENCE, *La réussite est dans l'assiette : constitution, affirmation et revendication de l'identité professionnelle chez les restaurateurs de grande renommée*, D.E.A. de sociologie, Université Lumière Lyon II, octobre 1988, 174 p.

5 Le commis est "un jeune qui peut attester d'un apprentissage en cuisine et qui a obtenu son C.A.P." Cf. l'ouvrage :

R. LALLEMAND, R. PRUILHERE, *Le livre de l'apprenti-cuisinier*, Malakoff : éditions Jacques Lanore, 3ème édition, 1983, p. 28.

6 M. GUERARD, *La cuisine gourmande*, Paris : Laffont, 1978, p. 15.

cuisinier opiniâtre à ne vivre que pour son activité professionnelle.

"Sortir de sa cuisine", ne plus être "sous la coupe de", "évoluer", "s'exprimer", autant de raisons invoquées pour expliquer l'installation. Celle-ci signifie aussi la fin du statut d'employé et le début de la carrière de restaurateur. Couvert de crédits, le cuisinier doit alors retrousser ses manches et ne pas compter les innombrables heures nécessaires à la création de "*sa maison*". Cette expression très courante dans la bouche des interviewés, traduit clairement la fusion qui s'effectue entre la vie professionnelle et la vie privée : le restaurant ne constitue pas un espace public mais son domaine privé. Dès les premières heures, le cuisinier met en valeur son apprentissage en manifestant son savoir-faire, mais il lui faut aussi affirmer son originalité pour justifier l'existence de son restaurant. Une tâche ardue s'il en est car le cuisinier a jusque là appris à obéir et à exécuter les ordres. Une période d'instabilité financière, de fréquentation irrégulière, qui varie de six mois à un ou deux ans, accompagne l'ouverture. Fils ou non de restaurateur, les nouveaux installés doivent résister à ce flottement. Le couple s'engage corps et âme dans cette activité et sacrifie son confort domestique à celui de ses clients, sa vie de famille à son travail⁷.

Les pénibles démarrages se font souvent à deux. Tour à tour commis, serveuse, commissionnaire, lingère... la femme permet de pallier le manque de personnel. Car l'installation, concrétisation du projet auquel la femme adhère très fortement, mûrement réfléchi par le jeune cuisinier, devient **l'affaire du couple**.

Le couple accepte, ambitieux et confiant, tous ces sacrifices dans l'espoir d'être reconnu. Les premières années, le chef se consacre à son "piano"⁸, il doit se constituer une clientèle et

7 A travers 30 trajectoires de cuisiniers analysées, nous remarquons que 27 mariages précèdent ou se contractent dans l'année qui suit l'installation. Il est une des conditions de réussite. Sur les 3 interviewés n'exerçant pas en couple, deux ont démarré avec leur mère ou leur soeur, le troisième a ouvert son restaurant en association.

8 Les fourneaux.

faire parler de lui. Son épouse fidélise elle aussi les clients par son accueil prévenant, attentif, voire amical envers certains clients, et souriant pour tous. Elle représente le chef côté salle. Mais se constituer une clientèle prend beaucoup de temps ce qui peut mettre l'affaire en péril. Or, tout ce travail patient, que l'on peut qualifier de travail de fond, ne peut être véritablement valorisé que par la reconnaissance publique qu'offre la critique gastronomique. C'est la distinction, octroyée par le guide Michelin, qui affirmera réellement l'entrée du restaurateur dans l'*establishment* : les collègues reconnaîtront unanimement la consécration suprême ; la clientèle, notamment étrangère, se laissera guider par cette "bonne étoile". Certains cuisiniers essaient d'accélérer leur classement dans les guides nationaux en signalant leur ouverture ou la reprise du restaurant familial. D'autres participent à des concours plus ou moins prestigieux ou bénéficient de la recommandation de collègues renommés, et font l'objet d'articles dans la presse régionale. Mais plus encore, l'acquisition du titre de Meilleur Ouvrier de France reste la preuve inébranlable de la qualité du cuisinier qui lui permet de faire sa place dans le milieu professionnel. Toutes ces distinctions accroissent progressivement le crédit du restaurateur auprès de la clientèle, de ses collègues et des critiques gastronomiques.

Les chefs distingués envisagent alors l'évolution de leur affaire avec sérénité et se lancent dans ce qu'ils nomment parfois "*la course à l'investissement*". La sélection par les guides semble en effet reposer sur le respect de normes implicites : pour s'y conformer et ainsi se maintenir ou s'élever dans le classement, le restaurateur est amené à engager des frais dans la transformation de son restaurant⁹. Les bistrots et les auberges familiales se métamorphosent peu à peu en restaurants confortables, voire luxueux. Cette progression plus ou moins rapide est aussi le signe d'une adaptation à une nouvelle fonction : celle de **chef d'entreprise**. Très rapidement, le restaurateur doit se sou-

⁹ En effet, les travaux de transformation et d'agrandissement précèdent ou succèdent l'obtention d'une étoile Michelin.

cier de la rentabilité de son entreprise et devenir un gestionnaire. Parallèlement il apprend la célébrité, il se montre dans la salle et s'affirme en tant que cuisinier reconnu. A l'égal de son mari, la femme doit savoir recevoir avec élégance et raffinement. De son adaptation sociale et culturelle à ce glissement de statut dépend en partie la renommée du restaurant.

Pour évoluer et accroître sa notoriété, le restaurateur doit sortir de ses cuisines. Il s'organise alors, délègue ses pouvoirs, structure "sa maison" pour pouvoir répondre à de nombreuses propositions commerciales. C'est en s'entourant d'hommes de confiance, de collaborateurs compétents qu'il envisage d'autres perspectives professionnelles. A la tête d'une véritable entreprise le cuisinier-restaurateur ("trois étoiles Michelin") se qualifie de "*chef d'orchestre*", de "*coordinateur*", même dans sa cuisine il délègue ses pouvoirs : il doit toutefois savoir rester présent pour garantir l'authenticité de ses préparations aux gourmets en quête de "cuisine artistique". Cependant, certains restaurateurs refusent délibérément de diversifier leurs activités mais préfèrent se consacrer exclusivement à "*leur maison*" et peaufiner leur image de marque. En revanche, dans les petites brigades des restaurants moins renommés ("une étoile Michelin"), les chefs ne peuvent pas se permettre de s'absenter trop souvent au risque de mettre en péril leur notoriété. Car la rentabilité de ces petites entreprises ne peut supporter les lourds salaires des cadres confirmés exerçant dans les grands établissements. Quelle que soit leur renommée tous vendent leur nom, que ce soit dans le cadre d'une semaine gastronomique ou d'un contrat avec une entreprise agro-alimentaire. Le prestige des contrats signés varie évidemment avec la renommée du restaurateur. Les plus grands publient des livres, participent à des opérations visant à valoriser la cuisine et à promouvoir la France à l'étranger, ouvrent des bistrots cotés ou des boutiques qui prolongent la maison mère et multiplient les profits. Quant aux autres, ils participent à des semaines gastronomiques ou à des publications collectives (livres de recettes "les Maîtres Cuisiniers de France" par exem-

ple)... et s'attachent principalement à préserver leur notoriété et leur place dans les guides nationaux.

2. Des analyses confirmées à l'échelon national

Les observations et analyses résumées ci-dessus sont confirmées au niveau national. Il subsiste toutefois un taux de non-réponse important à certaines parties du questionnaire envoyé aux restaurateurs.

C'est en tant qu'apprentis que les restaurateurs débuent leur carrière. L'entrée dans la profession par le biais de l'apprentissage ou de l'école hôtelière est commune à 59 individus sur les 63 réponses recueillies. Seuls, 12 d'entre eux ont suivi une formation dans une école hôtelière. Quatre individus sur 63 seulement (2 "trois étoiles" et 2 "deux" étoiles) ont poursuivi des études supérieures sans rapport direct avec la restauration (H.E.C. et Université).

Les restaurateurs ont vécu dans le milieu de la restauration dès leur naissance. La moitié d'entre eux a hérité de l'établissement familial. En effet, il existe une forte reproduction sociale au sein de ce groupe professionnel : sur 66 individus, 45 sont issus d'une famille dont l'un des parents au moins exerçait un métier lié à l'hôtellerie ou à la restauration. 32 d'entre eux (11 "trois étoiles", 21 "deux étoiles") ont bénéficié non seulement du savoir-faire et de l'expérience professionnelle de leurs parents mais ont en plus hérité du restaurant, de l'hôtel ou du bar familial, ce qui n'a pas manqué de faciliter leurs débuts.

Ces restaurants sont des entreprises familiales, dirigées par des couples. Sur les 97 personnes ayant répondu à cette question, 82 travaillent avec un membre de leur famille, dont 73 avec leur femme.

Les restaurateurs diversifient leurs activités. 61 individus sur 68 commercialisent leur nom et leur renom (16/16 "trois étoiles", 45/52 "deux étoiles") : ils publient des ouvrages culinaires, ils ouvrent des boutiques de produits fins ou des res-

taurants de seconde catégorie. Certains signent un contrat avec des entreprises ou groupes de l'agro-alimentaire (Casino, Findus-Nestlé, Carrefour, William Saurin, BSN/Honoré Janin, Brossard, Vivagel...).

Deux schémas permettent de mieux visualiser l'ensemble de ces résultats (cf. schéma n° 1 et 2). A la lecture de ces deux graphiques, on note une forte ressemblance entre les "deux" et les "trois étoiles Michelin". On relève toutefois, un pourcentage plus élevé de fils de restaurateurs et d'héritiers dans la catégorie des "trois étoiles". 72% des "trois étoiles" contre 66% des "deux étoiles" sont issus d'une famille qui travaillait dans la restauration ou l'hôtellerie. 69% des "trois étoiles" contre 49% des "deux étoiles" ont hérité de l'établissement familial.

Les étapes des trajectoires des restaurateurs de grande renommée, précédemment analysées comme décisives, sont donc confirmées. Cependant, les informations concernant l'évolution de l'entreprise, ses transformations (travaux, achat de mobilier...), l'explication rationnelle des parcours professionnels, et l'enchevêtrement des trajectoires professionnelles et familiales sont difficiles à recueillir par la voie du questionnaire. Ceci ne nous paraît toutefois pas préjudiciable. En effet, les trente entretiens d'une heure et plus de cuisiniers-restaurateurs nous ont permis de constater que les discours se répétaient : un certain seuil de saturation était atteint.

De plus, les trajectoires de l'échantillon national des "trois étoiles", non reproduites ici, confirment la succession des étapes décisives aux plans professionnel et familial, du parcours typique.

Profil de l'échantillon national 1988

Deux étoiles Michelin

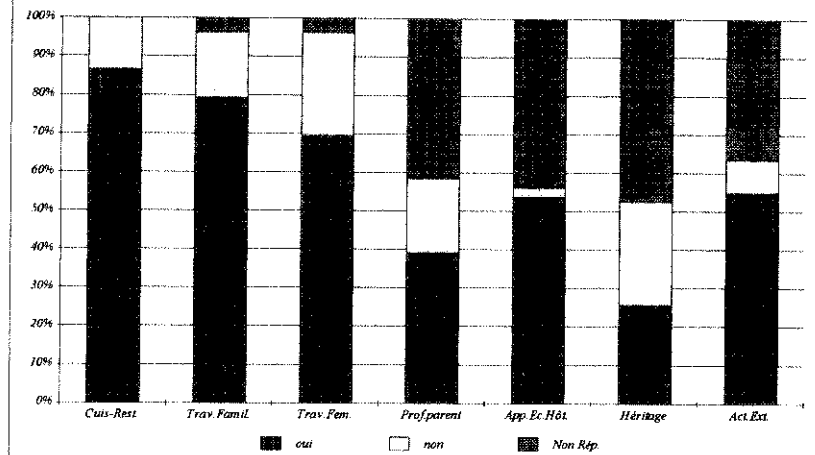


Schéma n°1

Profil de l'échantillon national 1988

Trois étoiles Michelin

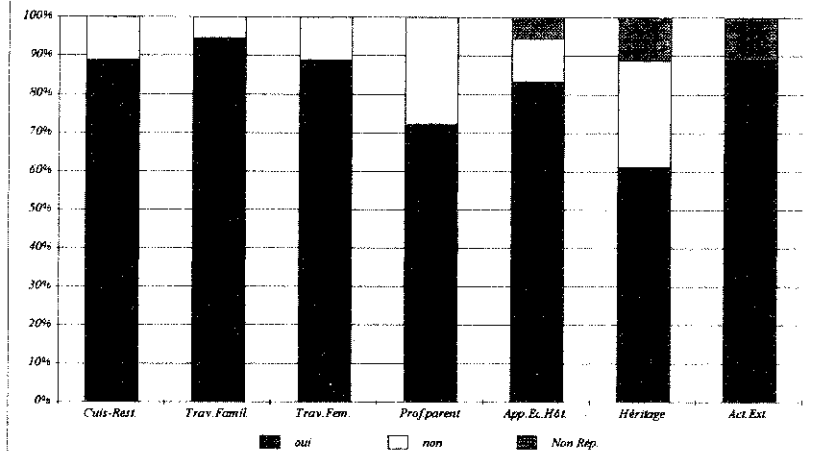


Schéma n°2

B. LES ETABLISSEMENTS : DE VERITABLES ENTREPRISES

Tenus pour la plupart par des cuisiniers-restaurateurs de faible niveau scolaire, les restaurants renommés sont pourtant de véritables entreprises. Pour de nombreux chefs, les démarrages ont été difficiles tant physiquement que financièrement. Aujourd'hui, la plupart des entreprises qui ont survécu ont une rentabilité honorable. Les précisions juridiques et financières sur ces entreprises, qu'il avait été difficile d'obtenir lors des entretiens, ont pu être recueillies grâce au service télématique d'identification des entreprises SIRENE de l'INSEE, aux données obtenues par questionnaire auprès des restaurateurs et à de nombreuses recherches bibliographiques.

1. Leur rentabilité

La majorité des restaurateurs est propriétaire exploitant. Parmi les "trois étoiles", 14 sont propriétaires exploitants et 4 gérants en location; parmi les "deux étoiles", 57 sont propriétaires exploitants, 13 gérants en location¹⁰.

Ils privilégient deux structures juridiques : la Société Anonyme et la Société à Responsabilité Limitée (78 S.A. ou S.A.R.L., 8 entreprises individuelles ou Sociétés en Nom Collectif¹¹). Cette préférence pour la S.A. ou la S.A.R.L. n'est pas surprenante car les lourds investissements financiers que nécessitent ces établissements représentent un risque contre lequel les restaurateurs se prémunissent : leur responsabilité à l'égard des dettes est ainsi limitée à leurs apports. On note cependant que les 8 entreprises enregistrées soit comme entreprises individuelles, soit comme sociétés en nom collectif, sont tous des restaurants classés "deux étoiles Michelin". Ce choix comporte l'inconvénient majeur de la responsabilité à l'égard des dettes. En effet, l'entrepreneur individuel dans le premier cas et les associés dans le second sont entièrement responsables de l'affaire.

¹⁰ Pour cette catégorie, il subsiste 12 non-réponses.

¹¹ Pour cette catégorie, il subsiste 14 non-réponses.

En cas de faillite, leur responsabilité est illimitée sur les biens personnels, même s'il s'agit de biens extérieurs à l'entreprise. Mais il est vrai qu'aucun capital n'est requis pour créer ces deux formes juridiques d'entreprises.

Ces options juridiques correspondent aux statuts les plus courants des entreprises hôtelières dans leur ensemble¹².

Les chiffres d'affaires de ces entreprises varient d'un établissement à l'autre. Ces différences s'expliquent bien sûr par la taille des brigades, la grandeur de l'entreprise, la capacité d'accueil de l'établissement, mais aussi par la limitation du nombre de couverts que certains restaurateurs s'imposent.

- M. Passédat du restaurant Le Petit Nice ("deux étoiles Michelin"), restreint par exemple sa capacité d'accueil à 50 couverts et déclare un chiffre d'affaires en 1992 de 10 millions de francs.

- Le restaurant Les Ambassadeurs ("deux étoiles Michelin"), détenu par le groupe Taittinger, accepte jusqu'à 95 couverts par jour et déclare 16 M.F. de chiffre d'affaires en 1992.

- Pierre Gagnaire (promu "trois étoiles" en 1993) peut servir 90 couverts par jour et annonce un chiffre d'affaires prévisionnel pour 1993 de 20 M.F.,

- Antoine Westermann (du restaurant Buerehiesel, "deux étoiles Michelin") a une capacité de 100 couverts et déclare pour 1992 13 M.F. de chiffre d'affaires.

- Georges Blanc ("trois étoiles Michelin") assure 180 couverts pour 37 M.F. de chiffre d'affaires en 1992.¹³

- Philippe Chavent (du restaurant La Tour Rose "une étoile Michelin") déclarait pour 1991 un chiffre d'affaires de 18 M.F.¹⁴.

Grâce à la collaboration d'un responsable du Crédit d'Équipement des Petites et Moyennes Entreprises (C.E.P.M.E) rencontré en 1988, nous avons pu évaluer approximativement le

¹² D. PERRIN, *L'hôtellerie*, Paris : PUF, *Que sais-je ?*, 1983, p. 23-24.

¹³ Ces données sont issues de la revue *L'Expansion*, n° 458, juillet-septembre 1993, p. 34-39.

¹⁴ F. WERNER, "La bonne chère est faible", *Libération*, Supplément Entreprises, jeudi 17 septembre 1992, p. 2.

chiffre d'affaires moyen de ces entreprises (deux étoiles : 11 M.F.; trois étoiles : 19 M.F.)¹⁵.

Par ailleurs, 11 restaurateurs "trois étoiles" ont annoncé un nombre variant entre 118 et 180 couverts moyen par jour.

Pour les 26 restaurateurs "deux étoiles", le nombre de couverts moyen par jour varie entre 40 et 150 (9 indiquent un nombre compris entre 40 et 50 inclus, 20 un nombre inférieur à 100, 6 un nombre compris entre 100 et 150).

Le chiffre d'affaires est révélateur de la rentabilité de l'entreprise. Il doit d'une part couvrir les trois grandes masses budgétaires que sont les salaires, les matières premières et les frais généraux (loyer, blanchisserie, fleurs ...). La masse salariale représente 40 à 50 % du chiffre d'affaire hors taxe. Le deuxième poste varie entre 40 et 50% du total et le troisième entre 5 et 10%¹⁶.

D'autre part, de gros investissements sont régulièrement faits pour l'amélioration du confort de ces maisons. En effet, selon l'interviewé du C.E.P.M.E., ces investissements sont une des conditions de réussite.

"Quand on leur dit : 'Quelle que soit la taille de votre boutique aujourd'hui, c'est une entreprise qu'on peut gérer comme une entreprise industrielle.', c'est un langage qui les heurte. C'est-à-dire qu'ils ont les mêmes contraintes, ils ont un produit, ils sont sur un marché, il faut qu'ils atteignent un seuil de rentabilité. Cela implique quoi ? Cela implique qu'ils aient un bon expert comptable qui suive leur gestion, qu'eux-mêmes passent 20 minutes par jour à la suivre, qu'ils fassent une analyse de leurs ventes régulière, qu'ils fassent un contrôle de leur stock, des quantités livrées, des quan-

15 Il va sans dire que ces chiffres calculés à partir des prix moyens de repas en 1988 (deux étoiles : 450 F.; trois étoiles : 520 F.) et le nombre de repas moyen par jour (deux étoiles : 90 couverts; trois étoiles : 140 couverts) sur 48 semaines de 5 jours et demi d'activité sont fictifs et restent contestables. Un établissement classé "trois étoiles" en 1988, puis déclassé dans la catégorie des "deux étoiles", verra-t-il son chiffre d'affaire chuter ? Le chiffre d'affaire est extrêmement difficile à estimer car il varie en fonction de la capacité de l'établissement, des prestations proposées (restauration avec ou sans hébergement), de son emplacement, de sa localité, et de la renommée du restaurateur.

16 *L'Expansion*, n° 458, 13/07-8/09 1993, p. 43-44.

tités passées dans la fabrication des plats, qu'ils contrôlent leur prix de revient. Faire une gestion de type industrielle, ce n'est pas déshonorant et c'est la seule façon de s'en sortir. S'ils gagnent de l'argent, il faut le réinvestir, améliorer leur outil de travail. Ils améliorent leur outil de travail s'ils le réinvestissent dans de bonnes conditions, le personnel sera alors plus content, il y aura une meilleure adhésion à la boutique, ils auront moins de problèmes relationnels avec leurs employés, leurs clients seront plus contents, ils seront mieux servis, l'affaire progressera, il gagnera plus d'argent, il pourra encore réinvestir et se développer et le Michelin pourra améliorer son classement... Il faut qu'ils entrent dans cette logique, ceux qui n'entreront pas dans cette logique ne pourront pas être des gagnants. Et aujourd'hui les gagnants, les plus grands, ce sont des gens qui font ça, ce sont des gestionnaires pointus."

Les travaux de transformation du nouveau restaurant de Pierre Gagnaire se sont élevés ainsi à 12 M.F. en 1992¹⁷. Pierre Orsi, restaurateur "deux étoiles", annonçait au cours d'une émission télévisée la somme de 16 M.F., dont 6 M.F. empruntés. Daniel Abattu et Philippe Chavent, tous deux restaurateurs "une étoile" à Lyon, faisaient part d'un montant de 27 M.F., dont 10 empruntés¹⁸.

Le profit reste quant à lui difficile à mesurer, même si une étude du CERC évalue le "*bénéfice moyen du restaurateur, actif à temps plein*" à 18.000 F mensuel en 1987¹⁹. Il varie en fonction du statut du restaurateur dans l'entreprise, des amortissements et du nombre de parts ou actions qu'il détient dans la société. Mais plus encore, ses revenus sont "*très variables selon les activités annexes... parfois très lucratives*", pour reprendre les termes utilisés par un restaurateur sur son questionnaire.

En effet, comme nous l'avons déjà indiqué, de nombreux restaurateurs commercialisent leur nom et leur renom de diverses manières. Certains des chefs ayant passé des contrats avec

¹⁷ *Libération*, op. cit. p. 5.

¹⁸ Emission diffusée sur T.L.M., avril 1990.

¹⁹ P. CONCIALDI, "Les revenus des activités indépendantes", *Données Sociales 1990*, INSEE, 1990, p. 152-165.