

DE LA FRANCE AU MONDE

Le Guide Michelin, vecteur du rayonnement de la marque France ?

[Carole Drucker-Godard](#), [Isabelle Bouty](#), [Marie-Léandre Gomez](#)

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2011/9 N° 218-219 | pages 53 à 66

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-9-page-53.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

CAROLE DRUCKER-GODARD
ISABELLE BOUTY

Université Paris-Ouest Nanterre La Défense

MARIE-LÉANDRE GOMEZ

Essec Business School



De la France au monde

Le *Guide Michelin*, vecteur du rayonnement de la marque France ?

Cet article montre comment Michelin a contribué à l'extension des standards gastronomiques français par le biais de l'internationalisation du Guide rouge. Avec l'exemple de l'implantation aux États-Unis (2005) et au Japon (2007), nous analysons le rôle de Michelin en tant qu'entrepreneur institutionnel en nous appuyant sur une étude de l'ensemble des articles de la presse locale sur la période 2000-2010. Nous apprécions ainsi la réception faite au guide et son évolution.

Depuis quelques années le débat fait rage : la cuisine française, dominante depuis la fin du XVIII^e siècle serait en perte de vitesse, surpassée notamment par la cuisine espagnole. (*New York Times*, 10 août 2003 par exemple) ; le repas à la française constitue un patrimoine à protéger (*Le Monde*, 17 novembre 2010). En même temps, force est de constater l'internationalisation des pratiques dans la gastronomie, en particulier à l'initiative des français (Svejenova *et al.*, 2007) : les chefs français multiplient les implantations de restaurants à l'étranger à l'image de Joël Robuchon, pionnier en la matière dès les années 1990, ou plus récemment d'Alain Ducasse et Pierre Gagnaire. Continuant de porter une tradition gastronomique française, ils ouvrent aussi leur cuisine à des influences multiples et leurs brigades à des cuisiniers d'origines diverses auxquels ils transmettent ainsi une certaine conception de la gastronomie. Le développement du tourisme voit parallèlement une clientèle internationale fréquenter les établissements à travers le monde. Enfin, acteurs clés de la gastronomie, les guides, et le *Michelin* en particulier, étendent leur influence à de nouveaux territoires géographiques.

Une tension apparaît ainsi entre un discours parfois alarmiste sur la perte d'influence de la cuisine française (teinté de fierté nationale et non exempt de motivations politico-économiques) et la montée en puissance des standards gastronomiques français à travers le monde. Mais de quoi parle-t-on lorsque l'on invoque la gastronomie ? Ainsi que le suggère P. Ory (1998) il convient de distinguer la gastronomie de l'alimentation (qui fait, elle, référence aux rapports pratiques d'une société avec le manger et le boire), de la cui-

sine (un espace d'élaboration instrument/recette/menu) et du restaurant (lieu public de consommation). La gastronomie est « la mise en règle du manger et du boire, transformée de ce fait en art de la table » (Ory, 1998, p. 13). Elle est née en France à la fin du XVIII^e siècle avec Grimod de la Reynière (Ory, 1998 ; Parkhurst-Ferguson, 1998). Et cette origine française, implicitement attachée à une supériorité supposée en matière de cuisine, est véritablement liée au bouleversement politique et économique de la révolution qui a vu l'émergence du restaurant comme un lieu public bourgeois où il devenait possible de se restaurer tout en conciliant deux aspirations : conserver les références ostentatoires et sophistiquées propres à la noblesse versaillaise et ne pas entretenir une brigade de maison coûteuse (Ory, 1998). C'est le développement du restaurant qui a promu celui de la gastronomie comme mise en règle. Parkhurst-Ferguson (2004) a montré l'importance de la gastronomie dans la culture française et le lien très fort avec notre identité nationale, qui, selon elle, a été entretenu par la littérature et, aujourd'hui, le cinéma et la télévision. Elle partage l'analyse de P. Ory (1998) sur les origines historiques de la gastronomie. Tous deux montrent le rôle fondamental de l'écrit et du discours (par exemple avec l'*Almanach* de Grimod de la Reynière), que seule la gastronomie française a développé, ce qui a permis sa diffusion à l'étranger comme la référence (Parkhurst-Ferguson, 2004, p. 4).

Cette perspective permet de mieux comprendre le débat actuel et notamment de différencier un recul de la cuisine (menus et recettes) d'une influence toujours plus dominante de la gastronomie française. C'est vers cette dernière que nous portons notre atten-

tion en mettant en lumière le rôle institutionnel du *Guide Michelin* dans cette dynamique. En France et malgré de récurrents débats, le *Guide rouge Michelin* est communément tenu comme faisant autorité en matière gastronomique. Il en va de même dans de nombreux autres pays, européens au premier chef (Lane, 2010) mais pas seulement, alors que l'implantation du guide y est plus ou moins récente. En analysant l'internationalisation du *Guide rouge* aux États-Unis puis au Japon, nous montrons dans cet article comment *Le Michelin* a joué un rôle d'entrepreneur institutionnel dans l'extension des standards gastronomiques français. Pour cela, nous présentons dans une première partie l'état des connaissances sur le rôle des entrepreneurs institutionnels pour l'expansion des champs institutionnels, puis analysons le cas du Michelin aux États-Unis et au Japon.

I – L'EXTENSION DU CHAMP DE LA GASTRONOMIE : UNE APPROCHE NÉO-INSTITUTIONNELLE

La littérature néo-institutionnelle domine aujourd'hui dans l'étude macroscopique des organisations et de leur environnement. Elle permet de comprendre les processus de domination et de légitimation des pratiques dans un champ donné préexistant ou dans un champ émergent. Cependant peu de travaux ont porté sur la façon dont un acteur dominant étend un champ.

Une institution est un mode observable d'action collective, de pratiques, justifiées par une norme socialement construite (Czarniawska, 1997) que partagent les acteurs appartenant à un champ institutionnel donné (DiMaggio et Powell, 1983). Dans cette perspective, l'institution agit

comme une force qui pousse les organisations à l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983). L'étude des entrepreneurs institutionnels permet de comprendre qui sont les individus et organisations qui bouleversent les champs. Acteurs dominants ou périphériques, les entrepreneurs institutionnels disposent de ressources sociales comme la légitimité, le capital social, le pouvoir (Battilana, 2011 ; Maguire *et al.*, 2004; Rao *et al.*, 2003) qu'ils mobilisent pour développer une vision et motiver des alliés (Déjean *et al.*, 2004). Ces ressources sont mobilisées dans des stratégies largement discursives (Suddaby et Greenwood, 2005). Dans les champs émergents, ces dernières sont d'autant plus essentielles (Lawrence et Phillips, 2004) que la théorisation des nouvelles pratiques est nécessaire (Maguire *et al.*, 2004). Le concept de travail institutionnel, « actions intentionnelles d'individus et d'organisations pour maintenir, créer et détruire une institution » (Blanc et Huault, 2010, p. 87 ; Lawrence *et al.*, 2011, p. 53), permet d'analyser plus avant le « comment » et le « pourquoi » des changements institutionnels et de mieux appréhender les interactions entre les institutions et les acteurs du champ (Lawrence *et al.*, 2011). Cependant, les chercheurs se sont intéressés soit à l'apparition d'un champ, comme Maguire *et al.* (2004) qui ont étudié l'émergence de la recherche contre le sida, soit à l'analyse des luttes entre logiques institutionnelles au sein d'un champ existant, par exemple Blanc et Huault (2010) avec le travail institutionnel des maisons de production pour maintenir leur domination dans l'industrie musicale. Cependant, l'étude d'un acteur dominant qui étend son champ

géographiquement n'a pas encore été entreprise dans cette perspective.

Pourtant et ainsi que le soulignent Phillips et Tracey (2009), de nombreux ponts restent à établir entre les avancées récentes de la littérature institutionnelle et la perspective internationale, la seconde tenant encore trop peu compte des premières eut égard spécialement aux questions de changement institutionnel, d'isomorphisme, de légitimité ou de champ. Dans cette recherche, nous proposons d'étudier l'internationalisation du *Guide Michelin* comme un travail institutionnel d'extension de champ.

II – NEW YORK ET TOKYO, NOUVEAUX TERRITOIRES MICHELIN

Depuis plus de cent ans, le *Guide Michelin* distingue les établissements qui proposent la meilleure qualité gastronomique, avec le

choix d'inclusion/de relégation d'un restaurant dans le guide et l'attribution éventuelle de mentions complémentaires (Bib gourmand ou étoiles). Ainsi que l'analyse Karpik (2000, p. 381), l'orientation gastronomique du guide s'est affirmée à partir de la Deuxième Guerre mondiale sur la base du goût bourgeois (parisien pour l'essentiel). Le guide, à partir de cette date, propose une « triple opération de sélection, de comparaison et de hiérarchisation pour rendre plus aisée la décision individuelle » (Karpik, 2000, p. 382). La sélection fixe une qualité minimale, les critères communs permettent la comparaison d'établissements malgré les différences de traditions régionales et la hiérarchisation permet leur classement. Aujourd'hui, l'attribution spécifique des étoiles repose sur la qualité des produits, la maîtrise technique, la créativité, la régularité et le rapport qualité/prix

MÉTHODOLOGIE

Cette recherche est fondée sur des données primaires et secondaires. Les données primaires ont été collectées en entretien individuel auprès de différents acteurs : quatre chefs multi-étoilés en France (dont deux avec une activité internationale) et le responsable en charge de l'internationalisation du *Guide rouge*. Elles ont servi de fondement à la collecte et à l'analyse des données secondaires. Afin d'analyser les réactions dans les villes concernées, nous avons extrait de Factiva l'intégralité des articles issus de la presse locale (et seulement ceux-ci) traitant du *Guide Michelin* à New York et à Tokyo entre 2000 et 2010 (soit au total 169 articles). Les articles en japonais ont été traduits avec l'application intégrée de Factiva. L'analyse des articles est fondée sur deux codages systématiques : un codage descriptif (dates, sources, référence à des restaurants et/ou chefs, etc.) et un codage analytique du contenu. Les codes analytiques ont été en premier lieu élaborés sur la base des entretiens, puis raffinés de manière émergente, notamment par le biais d'un précédent codage sur 933 articles de presse internationale traitant du Michelin depuis 1978. Les codes s'organisent en trois grandes catégories : les positions favorables au Guide, les positions défavorables et la référence au Guide sans argumentation. Nous avons ensuite approfondi l'analyse des deux premières catégories pour détailler, dénombrer, et dater les différents arguments.

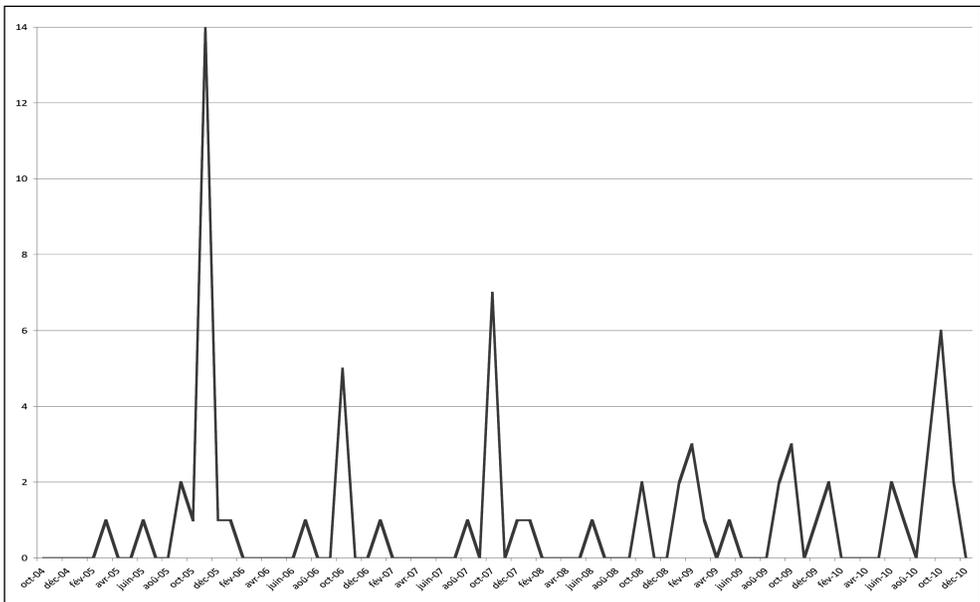
(entretien). Une étoile récompense une très bonne cuisine, deux étoiles correspondent à une table qui mérite un détour et trois étoiles saluent une table remarquable justifiant un voyage.

L'internationalisation du *Guide Michelin* remonte à la première moitié du xx^e siècle, avec une extension du système de relégation/comparaison/hierarchisation aux pays européens. Cependant, ce n'est qu'en 2005 que Michelin sort avec succès d'Europe avec la première édition d'un guide dédié à New York. Celui-ci est rapidement suivi par d'autres villes américaines (San Francisco, Los Angeles, Las Vegas, Chicago) et d'autres pays, notamment le Japon (Tokyo en 2007, puis Kyoto Osaka), mais aussi Hong Kong et Macao. Notre analyse est centrée sur cette dernière période avec les cas de New York et de Tokyo. À chaque

fois, si la forme du document varie (inclusions de photos, diminution du texte, simplification des pictogrammes par exemple), le système de relégation/comparaison/hierarchisation demeure au cœur du guide, qui continue de permettre la comparaison selon des critères déterminés et stables au-delà des frontières géographiques.

À New York comme à Tokyo, le lancement a suivi un processus identique : une préannonce de la sortie du guide six mois en amont, puis son lancement lors d'une conférence de presse. En revanche, les conditions initiales étaient différentes. À New York, il existait déjà un discours culinaire à travers les chroniques gastronomiques, comme celle du *New York Times*, et un guide largement diffusé : le *Zagat*. Ainsi que le souligne Parkhurst Ferguson (2008), les chroniqueurs gastronomiques « jugent » les

Figure 1 – Nombre total d'articles dans la presse new-yorkaise sur le *Guide Michelin* à New York



restaurants d'après leurs propres goûts et critères ; le *Zagat*, quant à lui, s'appuie sur le « plébiscite » des clients (Parkhurst Ferguson, 2008, p. 50-52) qui votent en ligne. À son arrivée en 2005, Michelin propose un discours tout à fait différent, sur le mode du « tribunal » : des standards qui dépassent les appréciations individuelles, des inspecteurs professionnels anonymes porteurs d'une culture gastronomique (française en l'occurrence). Fin février 2005, Michelin annonce qu'un guide est en préparation et que les inspecteurs sont déjà au travail sur le terrain. La sortie de la première édition en novembre 2005 est accueillie par de très vifs débats dont la presse se fait l'écho, ainsi que l'illustre la figure 1.

Les débats rapportés par la presse s'organisent essentiellement autour d'arguments contre le style du guide : il est perçu comme trop français, portant un jugement si différent de celui du *Zagat* (donc des clients ayant pris la peine de voter) qu'il en paraît peu crédible. Ainsi par exemple : « Le guide d'inspiration française [...] a déjà suscité la colère de certains chefs et critiques qui lui reprochent une nette tendance à la générosité envers les Gaulois » (*New York Daily News*, 4 novembre 2005) ; « [Le guide] a visiblement réservé la plupart de ses étoiles pour des établissements, comment dire ? Français » (*New York Daily News*, 13 novembre 2005) ou encore « *The Grocery* n'a pas eu d'étoile [...] bien que le *Zagat* lui donne un point de plus que le Restaurant Saul [qui lui, a eu une étoile] » (*New York Daily News*, 3 novembre 2005).

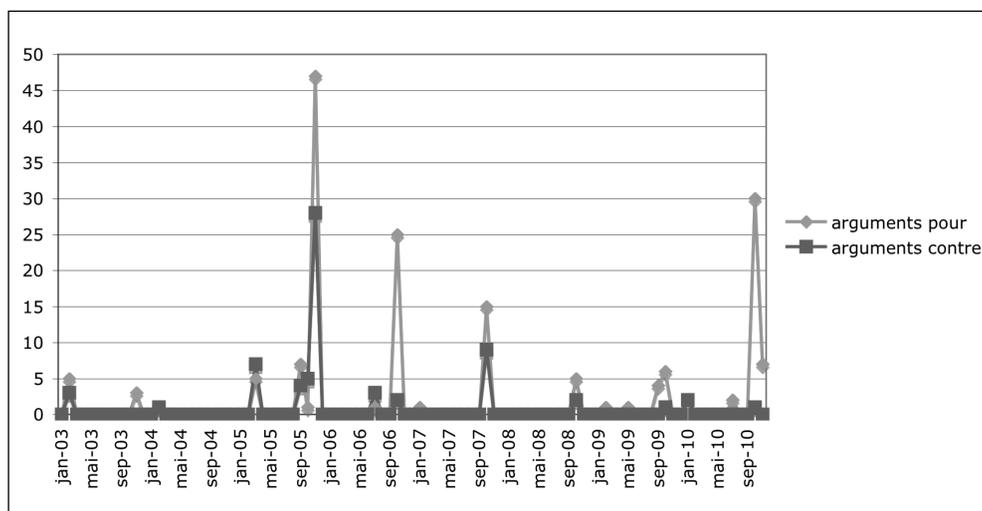
D'ailleurs, le Michelin se voit reprocher un mode de classement obscur par des inspecteurs dont la compétence pour évaluer la scène culinaire new-yorkaise est mise en doute : « Le guide [...] recourt à des ins-

pecteurs pour deviner le divin dans ce que les restaurants ont de plus banal. » (*New York Daily News*, 4 novembre 2005) ; « Nombreux sont ceux qui se demandent si les critiques Michelin (compte tenu du mystère qui les entoure, ils pourraient tout aussi bien être des agents secrets) seront capables d'évaluer objectivement une scène culinaire new-yorkaise plus décontractée » (*New York Daily News*, 28 septembre 2005).

En parallèle, le reste du discours rapporté dans la presse demeure très général, ne faisant référence qu'à la notoriété globale du guide. Cependant, dès cette époque, certains chefs soulignent déjà l'importance que revêt, dans la profession, le fait d'être distingué. Ils mettent en avant la reconnaissance professionnelle de leur travail. Par exemple : « Sault Bolton du Restaurant Saul s'est dit extrêmement honoré » (*New York Daily News*, 2 novembre 2005), « Je suis ravi, déclare Vongerichten [...] cela compte plus que tout pour moi » (*New York Post*, 2 novembre 2005), « Éric Ripert, chef et propriétaire du Bernardin, s'est déclaré transporté par la nouvelle de son classement : "Cela me met au niveau de mes mentors" » (*New York Times*, 2 novembre 2005). Les années suivantes, la sortie du guide en novembre est soulignée par la presse mais y génère de moins vifs débats. Ainsi que l'illustre la figure 2, la levée de boucliers de 2005 s'éteint très rapidement.

La figure 2 recense le nombre d'arguments présentés dans la presse (donc supérieur au nombre d'articles). Elle permet d'évaluer l'intensité des critiques adressées au guide. L'analyse de nos données révèle que la seule opposition au Michelin reste celle fondée sur l'élitisme des établissements en raison des prix pratiqués. Dès 2006, la qualité de la méthode prévaut dans les articles :

Figure 2 – Évolution des arguments dans la presse à New York



l'anonymat des inspecteurs, leur compétence, la rigueur du système sont relevés : « Le *Guide Michelin* emploie des inspecteurs compétents et anonymes pour visiter chaque restaurant alors que les évaluations du *Zagat* sont basées sur les votes des clients. » (*New York Post*, 25 octobre 2006) ; Gavin Kaysen, chef exécutif du Café Boulud, [...] ajoute « Je respecte leurs critiques parce qu'ils sont professionnels. Les restaurants du guide sont évalués par des inspecteurs entraînés et qui préservent leur anonymat. Ils sont tous américains. » (*New York Times*, 6 octobre 2010).

Les chefs quant à eux continuent de souligner l'importance de la distinction : « Mon rêve s'est réalisé », dit Pierre Saint-Denis, chef et propriétaire du Refuge Inn. Il ajoute « Michelin est l'autorité ultime de la cuisine dans le monde. » (*New York Daily News*, 26 octobre 2006).

À partir de 2007, une part croissante (plus de 80 % à partir de 2009) des articles

évoque aussi le Michelin comme la référence : « Le guide hautement et internationalement respecté » (*New York Daily News*, 9 octobre 2007), « l'arbitre centenaire de la cuisine d'exception » (*New York Times*, 17 novembre 2010). D'ailleurs à la sortie du guide consacré à Chicago en 2010 ce statut est acquis : l'office du tourisme a organisé un événement et les représentants de la municipalité évoquaient le rôle que pourrait jouer le guide pour attirer plus de clients, de touristes, de chefs (*New York Times*, 17 novembre 2010).

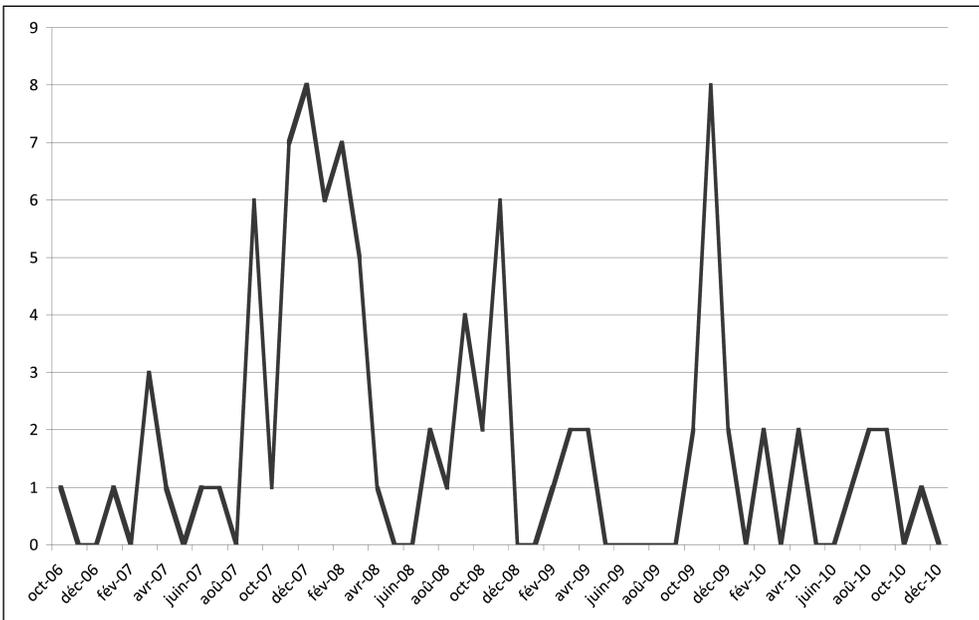
Au Japon, le contexte était très différent de celui de New York : une culture des arts de la table, un rôle important du restaurant dans une société où les repas sont majoritairement pris à l'extérieur, une cuisine très différente de la cuisine occidentale, et où il est difficilement acceptable de porter un jugement sur un tiers (entretien). Le ministère du Tourisme japonais avait par le passé tenté d'établir un classement des restaurants ;

devant l'opposition de la profession, l'expérience avait vite tourné court (entretien). Une opposition similaire est repérable dans nos données dès la sortie du Michelin en novembre 2007. D'une part et ainsi qu'il apparaît dans la figure 3, la sortie du guide a largement été discutée dans la presse.

D'autre part, ces nombreux articles se font soudainement l'écho de vives critiques. Elles sont diverses mais portent notamment sur l'inspection et le type de cuisine valorisé par le guide. L'origine et, à travers elle, la compétence des inspecteurs Michelin sont le plus souvent pointées. Tous les inspecteurs n'étant pas japonais, les détracteurs du Michelin mettent en cause leur capacité à juger les établissements tokyoïtes. Par exemple : « Le guide est centré pour environ 60 % sur la cuisine japonaise, ce qui conduit les traditionalistes locaux à mettre en doute

la capacité des évaluateurs français à distinguer les subtilités de goûts spécifiquement japonais » (*The Japan Times*, 16 décembre 2007). Parallèlement, le guide étant particulièrement élogieux sur Tokyo (dont le nombre d'étoiles et de trois étoiles dépasse celui de Paris), d'aucuns s'émeuvent de la générosité du Michelin et le taxent d'un jugement biaisé en faveur de la cuisine japonaise : « Certains ont reproché au guide sa tendance semble-t-il délibérée à noter plus favorablement les restaurants japonais que ceux de style occidental » (*Daily Yomiuri*, 23 novembre 2007). En même temps, d'autres reprochent inversement au Michelin de trop favoriser la cuisine connue des occidentaux ; « Certains tiennent les critiques pour injustes arguant que la liste est biaisée en faveur de certaines catégories de cuisine, comme la cuisine française ou les sushis »

Figure 3 – Nombre total d'articles dans la presse japonaise sur le Michelin à Tokyo



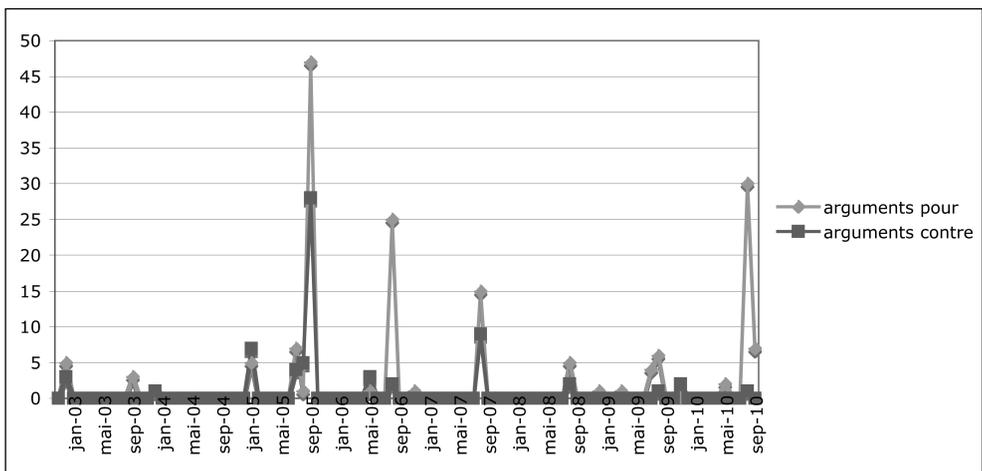
(*Nikkei Report*, 15 décembre 2007). Nous voyons dans cette dernière ambiguïté plus le souhait d'adresser une critique au Michelin qu'une véritable mise en cause du guide, contrairement aux arguments plus méthodologiques sur l'origine des inspecteurs. D'ailleurs, les années suivantes, les autres critiques cessent et seules persistent ces réserves sur les inspecteurs.

En parallèle de l'extinction des critiques et par opposition, le discours positif sur le guide perdure dans nos données, ainsi que le montre la figure 4.

La figure 4 représente le nombre d'arguments positifs ou négatifs dans la presse japonaise (il est donc supérieur au nombre d'articles). Les arguments positifs sont organisés autour de trois grands thèmes : la légitimité internationale du *Guide rouge* (« le fameux *Guide Michelin*, le guide le plus respecté et le plus craint en Europe », *The Japan Times*, 16 décembre 2007) ; « depuis longtemps la bible des amateurs de bonne chair », *Nikkei Report*, 15 décembre

2007) ses effets bénéfiques pour les établissements, notamment la croissance du chiffre d'affaires (« Le premier tirage de 120 000 exemplaires s'est vendu immédiatement et les restaurants inclus dans le guide ont été submergés de réservations », *Daily Yomiuri*, 19 décembre 2007) ; certains articles tels que celui du *Nihon Keizai Shimbun* du 12 septembre 2008 font même référence à « un boom Michelin ») et la rigueur de la méthode. Une analyse longitudinale de nos données pour chaque thème fait de plus apparaître que si les deux premiers arguments sont présents dès 2007, celui relevant la rigueur méthodologique ne se développe véritablement qu'à partir de 2009. Par exemple, « Pour chaque restaurant, l'inspecteur anonyme du Michelin juge des plats selon la qualité des ingrédients, les techniques culinaires, la précision de l'assaisonnement et le goût, la créativité. » (*Daily Yomiuri*, 28 octobre 2009). Ces évolutions argumentaires témoignent d'une acceptation croissante du guide et des

Figure 4 – Évolution des arguments sur le *Guide Michelin* dans la presse japonaise



règles gastronomiques qu'il apporte au Japon. D'ailleurs, si en 2007 plus de la moitié des articles traitant du Michelin s'abstenaient de poser le guide en référence, préférant analyser ses méthodes et son acceptabilité, dès 2008 le *Guide rouge* est le plus souvent (plus de 8 fois sur 10) présenté dans la presse comme incontournable, au-delà d'une éventuelle argumentation : « La chaîne de libraires [...] se prépare pour la sortie a sortie du *Guide Michelin Tokyo* 2008 avec la même intensité que pour les *Harry Potter* » (*Nikkei Report*, 29 octobre 2008) ; « Le *Guide Michelin* est une autorité culinaire reconnue » (*Nikkei Report*, 6 février 2008). De la même manière, les conditions de sortie du guide de Kyoto en 2009 illustrent aussi cette évolution. L'arrivée du Michelin s'annonçait en effet délicate dans cette ville de province très conservatrice et définie comme l'âme du Japon, en raison du supposé refus du système par les chefs. Pourtant et étonnamment, les autorités ont proposé de mettre à disposition de Michelin le plus vieux temple de Kyoto pour accueillir l'événement (entretien). Six des sept chefs locaux étoilés se sont aussi déplacés pour l'occasion (le septième se faisant représenter par son second), fermant exceptionnellement leur restaurant pour cela. La sortie du Michelin a manifestement été vécue comme un événement important à Kyoto, y compris par les chefs dont le statut, notion très éloignée de la culture japonaise, a changé (entretien). La comparaison des dynamiques observables entre New York et Tokyo fait apparaître de nombreux points communs. On note en premier lieu une évolution similaire du nombre global d'articles traitant du guide : la sortie de la première édition est largement discutée, puis celles des années

suivantes le sont dans une moindre mesure. Il est aussi remarquable que dans les deux cas, les attaques à l'encontre du *Guide Michelin* fleurissent les deux premières années pour s'éteindre ensuite au profit de propos qui deviennent globalement positifs. Enfin, en quelques années, le guide devient une référence dans les articles, qui le citent fréquemment comme garantie du niveau gastronomique d'établissements ou encore utilisent son nom comme synonyme de gastronomie.

Si ces dynamiques sont très similaires, le détail des arguments mobilisés dans le débat est en revanche souvent différent. Le seul point commun entre New York et Tokyo réside en effet dans la reconnaissance croissante de la qualité de la méthode Michelin, soulignant en particulier sa rigueur. Au-delà, la presse américaine insiste régulièrement sur l'anonymat des inspecteurs du Michelin. Cela est finalement peu étonnant : le guide Zagat, largement implanté à New York avant 2005, étant fondé sur le plébiscite des clients (jugement à la fois démocratique et sujet à de nombreux biais), l'anonymat et le professionnalisme des inspecteurs sont une caractéristique différenciatrice du Michelin. Au Japon, au contraire, les arguments demeurent très techniques : compétence et origine locale des inspecteurs avant tout comme indices de leur aptitude à juger d'une cuisine très différente de la cuisine occidentale.

Une autre différence notable dans les discours favorables au Michelin est liée à la manière dont est souligné le rôle du guide pour les établissements. À Tokyo, la presse rapporte que de nombreux restaurateurs notent une croissance du chiffre d'affaires et des réservations dans leur établissement ; les bénéfices économiques de l'arrivée du

Michelin à Tokyo sont régulièrement évoqués. À New York en revanche l'importance du guide est plus directement attachée au sentiment de reconnaissance que les chefs éprouvent ; leur inclusion dans le guide est une marque de légitimation professionnelle. Une fois de plus la présence préalable du guide Zagat peut en partie expliquer cette différence : l'effet chiffre d'affaires était déjà perceptible à New York alors qu'il a été une nouveauté à Tokyo. De plus, la cuisine new-yorkaise est de longue date marquée par une tradition européenne, avec la présence de chefs français parmi les mentors new-yorkais et de chefs américains ayant fait leur classe chez des français (des étoilés français ou des chefs français installés aux États-Unis). Ainsi, le *Guide Michelin* est au minimum un nom connu pour certains et déjà une norme professionnelle pour d'autres. En revanche, au Japon, de nombreux chefs ne connaissaient pas jusqu'au nom du Michelin, certainement à l'inverse de leurs clients fortunés initiés au guide par leur goût du luxe à la française et leurs voyages en Europe. D'ailleurs, au Japon, il n'existe apparemment pas de confusion entre les restaurants étoilés et les établissements de luxe, alors qu'à New York les prix pratiqués par les restaurants « Michelin » demeurent une critique courante. Les canaux par lesquels l'influence du Michelin s'est établie semblent donc différents dans les deux pays, hypothèse que nos données ne nous permettent cependant pas de confirmer actuellement.

La comparaison entre New York et Tokyo fait également apparaître une probable dynamique, à la fois locale et internationale. Du point de vue local, il apparaît dans les deux cas que la couverture d'une première ville a facilité la sortie d'autres édi-

tions dans le pays : comme le guide Tokyo a facilité le guide Kyoto, le *Michelin New York* a favorisé l'accueil du *Michelin Chicago*. Dans le même temps, New York était déjà couverte lorsque Michelin a étendu son territoire au Japon conférant ainsi une dimension internationale au guide lors de sa sortie à Tokyo. Cet antécédent a probablement contribué à asseoir plus rapidement la légitimité du Michelin au Japon, en dépit des différences de contexte initial. Enfin, à New York comme à Tokyo, le système de classement dans le guide est curieusement absent des débats. Les articles, favorables ou défavorables, traitent des inspecteurs (leurs compétences, leurs origines, leur rigueur), du style du guide (français, classique, formel, illustré, etc.), de sa légitimité (locale et internationale), de ses effets (économiques et professionnels) mais finalement pas du système lui-même : inclusion (relégation) dans le guide, comparaison, hiérarchisation, étoiles. Ces aspects ne sont ni discutés ni remis en cause au-delà de sentiments d'injustice ou de fierté. Pourtant, l'inclusion/relégation et les étoiles sont au cœur même du guide. Elles reflètent une « construction méthodique des qualités » (Karpik, 2000, p. 388) sur la base de standards gastronomiques culturels bourgeois initiés à la Révolution, traduits aujourd'hui en une logique de jugement (Karpik, 2000, p. 388) portée au niveau international.

La triple opération de relégation/comparaison/hiérarchisation est fondée sur les normes de la gastronomie comme une mise en règle, et est adressée tout autant aux établissements qu'à leurs clients. Au-delà de l'accueil fait au guide, c'est finalement bien de l'accueil fait à la gastronomie en tant que mise en règle française dont il est question ici. Le silence fait sur ces règles (alors

qu'elles sous-tendent les critères Michelin) témoigne de leur prégnance. Reconnaître le *Guide Michelin*, c'est reconnaître les normes gastronomiques qu'il porte.

III – DISCUSSION ET CONCLUSION

Nous avons montré que l'implantation du *Guide Michelin* à New York et à Tokyo a suivi des dynamiques très similaires. L'année du lancement, l'arrivée du guide donne lieu à de vifs débats et les attaques sont toutes aussi variées qu'intenses. Rapidement cependant le guide gagne l'adhésion pour finalement se voir utilisé comme une référence de la gastronomie sous diverses formes. Dans cette dynamique, nous avons de plus souligné le rôle des restaurants et de leurs chefs qui à chaque fois sont ceux qui soulignent l'importance du guide, soit par son apport économique, soit par sa signification professionnelle. Enfin, nous notons qu'au-delà des discours, la conceptualisation de la gastronomie que porte le système du guide, les normes et la mise en règle ne sont jamais débattues, ce qui tend à indiquer qu'elles ont été intégrées.

Ce dernier point illustre la différence entre cuisine et gastronomie. Alors que la cuisine française se sent menacée, la gastronomie quant à elle continue sa montée en puissance mais de manière moins démonstrative. Dans le monde culinaire, la marque France change ainsi de registre. Alors que le mode de diffusion du « restaurant » par le biais des chefs partis s'installer à l'étranger (apportant une certaine organisation de la

cuisine, des techniques et des recettes) au XIX^e et au XX^e était explicitement « à la française », le mouvement actuel impose un modèle français encore plus profond, mais sans explicitement revendiquer sa nationalité. Cette démarche universaliste est néanmoins profondément marquée du sceau français (Balibar, 2005). Elle affecte par ailleurs non seulement les entreprises du secteur mais aussi les clients et consommateurs en façonnant leurs attentes et orientant leurs possibilités de choix (Karpik, 2007). Des recherches dans d'autres secteurs du luxe pourraient de la même manière explorer la prégnance de la définition française du luxe, par exemple sur la manière dont les entreprises non françaises intègrent cette définition dans le développement de leurs produits et de leurs services. Une approche néo-institutionnelle permet justement de saisir ce type d'influence qui repose sur des pratiques, des normes parfois implicites, plutôt que sur des noms de marque en tant que tels. La notion d'entrepreneur institutionnel permet d'explicitier le rôle joué par le *Guide Michelin* et notamment de prendre en compte son rôle dans la légitimation de nouvelles pratiques en mettant en avant les débats et oppositions suscités par l'extension de son domaine d'intervention. Ainsi que souligné par Phillips et Tracey (2009), cette approche permet de contribuer aux analyses internationales, les multinationales agissant comme de véritables entrepreneurs pour la réduction des distances institutionnelles et l'évolution du ou des champs.

BIBLIOGRAPHIE

- Balibar E., « Quelle universalité des Lumières ? », *Le Bottin des Lumières*, Descendre N. (ed.), Édition ENSBA, 2005.
- Battilana J., “The Enabling Role of Social Position in Diverging from the Institutional Status Quo: Evidence from the U.K. National Health Service”, *Organization Science*, (à paraître)
- Blanc A. et Huault I., « Reproduction de l’ordre institutionnel face à l’incertitude. Le rôle du discours des majors dans l’industrie musicale », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 203, 2010, p. 85-99.
- Czarniawska B., *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*, University of Chicago Press, Chicago, 1997.
- Daily Yomiuri*, “71 % of foreign tourists enticed by Japan’s food”, 19 décembre 2007.
- Daily Yomiuri*, “Michelin stars stir controversy/Some Japanese critics question validity of ranking system”, 23 novembre 2007.
- Daily Yomiuri*, “Is Tokyo really world’s No. 1 gourmet city?”, 28 novembre 2009.
- Déjean F., Gond J.-P. et Leca B., “Measuring the Unmeasured: An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry”, *Human Relations*, vol. 57, n° 6, 2004, p. 57, p. 741-764.
- DiMaggio P.J. et Powell W.J., “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983, p. 147-160.
- Karpik L., « Le guide rouge Michelin », *Sociologie du Travail*, vol. 42, n° 3, 2000, p. 369-389.
- Karpik L., *L’économie des singularités*, Gallimard, 2007.
- Lane C., “The Michelin-Starred Restaurant Sector as a Cultural Industry: A Cross-National Comparison of Restaurants in the UK and Germany”, *Food, Culture and Society*, vol. 13, n° 4, 2010, p. 493-519.
- Lawrence T.B. et Phillips N., “From Moby Dick to Free Willy: Macro-Cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields”, *Organization*; vol. 11, n° 5, 2004, p. 689-711.
- Lawrence T., Suddaby R. et Leca B., “Institutional Work: Re-focusing Institutional Studies of Organization”, *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n° 1, 2011, p. 52-58.
- Le Monde*, « La bonne chère, un art reconnu et désormais protégée », 17 novembre 2010.
- Maguire S., Hardy C. et Lawrence T.B., “Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada”, *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 5, 2004, p. 657-679.
- New York Daily News*, « Vive la difference ! », 13 novembre 2005.
- New York Daily News*, “A chef’s surprise! bistro owner stunned to be Michelin man”, 3 novembre 2005.
- New York Daily News*, “It’s um, um good for boro. 2 eateries touted in Michelin guide”, 4 novembre 2005.
- New York Daily News*, “Food (guide) fight. It’s Michelin vs. Zagat”, 2 novembre 2005.
- New York Daily News*, “Ramsay rules. Bad boy TV chef gets last laugh”, 9 octobre 2007.

- New York Daily News*, “Michelin’s magic. Dining guide adds 4 boro listings after Zagat cuts 1”, 26 octobre 2006.
- New York Daily News*, “Michelin rates the apple”, 28 septembre 2005.
- New York Post*, “Gauling mauling; N.Y. Michelin guide stirs ire by leaning to ‘home’ cooking”, 2 novembre 2005.
- New York Post*, “TV chef has that star quality. Mario now a top Michelin man”, 25 octobre 2006.
- New York Times*, “Is New York worth a trip? Oui”, 2 novembre 2005.
- New York Times*, “A big man with plenty to say”, 6 octobre 2010.
- New York Times*, “A Hurried Announcement for a new Michelin city”, 17 novembre 2010.
- New York Times*, “A Laboratory of taste”, 10 août 2003.
- Nihon Keizai Shimbun*, “Mt. Takao business booms after 3 Michelin stars”, 12 septembre 2008.
- Nikkei Report*, “On the menu: Chef Reels in diners with Italian-style fish cutlets”, 6 février 2008.
- Nikkei Report*, “PEOPLE: Michelin guides director says high Tokyo ratings justified”, 15 décembre 2007.
- Nikkei Report*, “Michelin guide Tokyo 2009 to hit the market”, 29 octobre 2008.
- Ory P., *Le discours gastronomique français des origines à nos jours*, Gallimard/Julliard, Paris, 1998.
- Parkhurst-Ferguson P., “Michelin in America”, *Gastronomica*, vol. 8, n° 1, 2008, p. 49-55.
- Parkhurst-Ferguson P., “A cultural field in the making: gastronomy in 19th century France”, *American Journal of Sociology*, vol. 104, n° 3, 1998, p. 597-641.
- Phillips N. et Tracey P., “Dialogue; Institutional Theory and the MNC”, *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 1, 2009, p. 169-173.
- Rao H., Monin P. et Durand R., “Institutional change in toque ville : Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy”, *American Journal of Sociology*, vol. 108, n° 4, 2003, p. 795-843.
- Suddaby R., et Greenwood R., “Rhetorical strategies of legitimacy”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n° 1, 2005, p. 35-67.
- Svejenova S., Mazza C. et Planellas M., “Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, n° 5, 2007, p. 539-561.
- The Japan Times*, “Stars in their guides”, 16 décembre 2007.