

Séminaire Entrepreneurs Villes et Territoires

organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :

Algoè²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF DR&P
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1^{er} février 2011)

LE GUIDE MICHELIN : UNE RÉFÉRENCE MONDIALE DE LA GASTRONOMIE LOCALE

par

Gwendal POULLENNEC

Directeur du développement international du guide Michelin

Séance du 1^{er} décembre 2010
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Lorsque le fabricant français de pneumatiques lance, en 1900, le premier guide Michelin, les automobilistes apprécient ce petit ouvrage où ils trouvent tout ce qui facilite le voyage : stations d'essence, gares, auberges, épicerie... et bien sûr les stockistes de pneus. Après avoir conquis la Belgique, l'Angleterre, ou l'Italie, il s'imposera au cours des Trente Glorieuses comme la référence pour l'industrie du tourisme en plein essor dans toute l'Europe. Depuis le début du XXI^e siècle, cette institution française qui fait la fierté des acteurs de la gastronomie locale s'est aventurée en Amérique, puis en Asie en commençant par le Japon. Malgré l'éloignement évident avec la culture et les traditions culturelles du Japon qui pouvait faire douter de l'entreprise, celle-ci a rencontré un succès considérable : le guide 2008 de Tokyo s'est vendu à cent mille exemplaires le premier jour de sa diffusion, celui de Kyoto a été honoré dans les temples, et les restaurateurs de ces deux villes sont parmi les plus étoilés du monde.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ DE GWENDAL POULLENNEC

À la sortie de l'ESSEC (École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales) en 2003, j'ai été recruté par la société Michelin. Souhaitant travailler pour le guide Michelin, on m'a confié des missions de marketing sur les guides européens déjà existants, puis peu après, une mission de développement sur les guides des États-Unis. En 2006, on m'a orienté vers l'Asie avec l'objectif de sortir un guide sur Tokyo pour le millésime 2008. Pour moi qui ne connaissais pas le Japon avant cette aventure, l'opération a été stupéfiante par la manière dont la population s'est appropriée le guide, comme si elle le considérait comme un produit authentiquement japonais. Ne prétendant pas en connaître avec certitude les raisons, je vais exposer des éléments d'histoire qui permettent de comprendre ce qu'est le guide Michelin pour ceux qui le font depuis plus d'un siècle et pour la société française qui est son premier marché, puis la manière dont il est globalement perçu dans le monde. Enfin, je donnerai les preuves de l'étonnante adéquation qu'il connaît avec le Japon.

L'histoire d'une valeur sûre

Au fil de l'historique, on verra apparaître différents éléments qui font les caractéristiques essentielles du guide : pratique et précis, indépendant, respectueux de soi et des autres, au jugement soigné et assuré. En France, depuis déjà longtemps et encore aujourd'hui, le guide Michelin est un produit mythique, aimé et quasiment institutionnel.

Pratique et précis

Le guide Michelin a été lancé en 1900 à l'occasion de l'exposition universelle qui se tenait en France. L'idée était de favoriser le développement de l'automobile, véhicule qui, avec les vélos, était le débouché commercial naturel pour les pneus Michelin. Avec audace et confiance dans l'avenir, il a été tiré à 35 000 exemplaires alors qu'il n'y avait encore que 3 000 voitures en circulation. Il était offert gracieusement aussi bien à leurs chauffeurs qu'à leurs propriétaires et avait une dimension utilitaire marquée : on y trouvait des adresses pour se restaurer et dormir, pour réparer sa voiture et changer ses pneus, mais aussi les horaires du lever ou du coucher du soleil car, à l'époque, il n'était pas possible de conduire dans l'obscurité, et bien d'autres informations très pratiques pour effectuer un bon voyage. Au cours des décennies, ce caractère pratique et précis restera toujours une valeur centrale. Lors de la libération de la France en 1944 et 1945, les armées alliées soucieuses d'efficacité s'appuieront sur les plans de ville du guide, rendant ainsi un hommage indirect à leur incomparable sens du détail.

Indépendance

En 1907, la direction de Michelin a décidé de s'interdire de commercialiser des espaces publicitaires dans le guide pour s'assurer une indépendance de jugement. L'éditorial de cette année-là proclamait avec un dessin de Bibendum à l'appui : « *Tout comme la femme de César, Bibendum ne doit pas être soupçonné. Cette année, on ne trouvera dans notre guide aucune réclame payante.* » Aujourd'hui encore, nous refusons de faire une quelconque publicité pour l'un des établissements que nous présentons.

Respect de soi et du client

En 1920, le guide est devenu payant. L'objectif premier n'était pas d'en tirer un bénéfice mais de le faire respecter, selon une observation des frères Michelin : « *L'homme ne respecte que ce qu'il paye.* » On raconte que l'un des frères avait remarqué chez un garagiste que les guides qu'il donnait étaient parfois maltraités, servant à caler une table ou une armoire ! Malheureusement, les clients n'ont pas afflué et il y a eu beaucoup d'invendus. Certains guides ont été recyclés comme prix scolaires et distribués aux élèves méritants. D'autres ont

été remis en vente l'année suivante sans que l'on cherchât à faire d'édition spécifique pour l'année 1921. Malgré cet échec initial, le principe de la vente est resté, et le livre a finalement trouvé son public.

Du soin dans le jugement

En 1926, le guide a inventé l'étoile pour distinguer la prestation alimentaire des meilleurs établissements. Les critères de jugement resteront à peu près les mêmes par la suite : la qualité intrinsèque des matières premières (légumes, viandes, etc.), la personnalité culinaire du chef, la maîtrise des cuissons et saveurs, le rapport qualité/prix, et ce qu'on appelle la régularité, c'est-à-dire la capacité à proposer une qualité constante tout au long de l'année et quels que soient les plats que l'on prend dans la carte. Ce dernier critère impose naturellement de venir plusieurs fois dans un même restaurant chaque année avant de le juger. Il différencie nettement les évaluations du guide Michelin de celles des critiques gastronomiques qui viennent une fois et publient dans une revue leur avis sur les plats qu'ils ont mangé ce jour-là. J'ajoute que les inspecteurs Michelin prennent leur repas anonymement et payent avec les moyens de paiement courants pour éviter d'être reconnus et de bénéficier d'un traitement de faveur de la part des restaurateurs.

La deuxième et la troisième étoile sont apparues au début des années 1930 avec la hiérarchie suivante : « *, *une bonne table dans la localité* ; **, *cuisine excellente, vaut le détour* ; ***, *une des meilleures tables de France, vaut le voyage* ». Rapidement, la clientèle a conféré un rayonnement départemental aux restaurants primés d'une étoile, un rayonnement national aux deux étoiles, et un rayonnement international aux trois étoiles. C'est à peu près encore le cas aujourd'hui.

Mythique, aimé et institutionnel

En 1976, le fameux film *L'aile ou la cuisse*, avec Louis de Funès dans le rôle de Monsieur Duchemin (l'assonance avec "Michelin" n'est évidemment pas fortuite), directeur impartial et ultra-compétent d'un guide gastronomique en lutte contre les promoteurs de la cuisine industrielle, a rencontré un succès énorme auprès du public comme auprès des véritables inspecteurs qui s'y sont reconnus avec joie. Il a témoigné de la présence aimée et quasi institutionnelle du guide dans la société française. Dans les années 1970 et 1980, le guide s'est vendu chaque année à plus d'un million d'exemplaires. Au cours des années 2000, le tirage français a un peu baissé mais est encore considérable : plusieurs centaines de milliers d'exemplaires par an.

Un produit local mais universel

Le guide Michelin, conformément à sa vocation d'outil marketing, a cherché très tôt à s'installer dans d'autres pays. Je précise : il ne s'agissait pas de vendre l'édition française à l'étranger mais de réaliser des guides pour d'autres territoires que la France. Dès 1904, la Belgique avait son guide Michelin. Au début de la Première Guerre mondiale, une édition sur l'Allemagne du Sud avait été préparée, les dirigeants du guide anticipant une victoire rapide de la France ! Elle n'a pas été publiée. Puis, au cours du XX^e siècle, des éditions pour la Grande-Bretagne, pour l'Italie puis pour plusieurs autres pays européens sont apparues. À partir de 2006, des guides ont été publiés pour quelques grandes villes américaines comme New York, San Francisco ou Las Vegas. Le dernier né porte sur Chicago.

Pour chaque pays ou pour chaque ville, le guide est élaboré de la même façon : des inspecteurs, recrutés le plus souvent localement, parcourent les restaurants en appréciant ce qu'ils mangent sur les mêmes critères qu'en France. Les avis sont compilés, mis en forme puis édités. Enfin, le guide est vendu. Je souligne que les acheteurs ne le perçoivent pas comme un produit français qui aurait une édition locale, mais directement comme un guide propre à leur pays : un guide italien, britannique, etc. C'est sans doute dû au sens de la description de détail de la réalité locale ; en lisant l'ouvrage, l'habitant ressent un tel

sentiment de familiarité qu'il se dit que les gens qui l'ont fait sont chez eux dans ce qu'ils décrivent. Il est naturellement écrit dans leur langue et ne possède souvent pas de traduction française. Il faut cependant noter que la plus grande partie du "texte" est relativement indépendante de la langue car elle est faite de noms propres, d'adresses et de pictogrammes qui sont les mêmes dans tous les pays, l'étoile en étant le plus connu. De ce point de vue, chaque guide est aussi un produit universel accessible à n'importe quel voyageur. Cette capacité à être à la fois local et universel est certainement un élément clé de son succès.

Dans le monde d'aujourd'hui, quelques classements sont des références mondiales. Comme le guide Parker est la référence ultime pour les vins ou le classement de Shanghai pour les universités, le guide Michelin l'est en matière de gastronomie. Son influence auprès des professionnels, parfois plus subie que souhaitée, est considérable. Dans la plupart des pays où il est présent, c'est la première marque qui vient à l'esprit des gens quand ils sont en recherche d'un hôtel ou d'un restaurant de qualité. On peut évaluer à plusieurs milliards d'euros le chiffre d'affaires qu'il oriente par ses jugements.

En route vers un pays très lointain

Au milieu des années 2000, Édouard Michelin, le dirigeant principal du groupe Michelin et arrière-petit-fils des fondateurs, a demandé à la direction des guides de s'intéresser à l'Asie et au Japon. Cette dernière s'est, dans un premier temps, interrogée sur la probabilité que la société japonaise acceptât un guide étranger sur une chose aussi culturellement typée que la gastronomie. Quelques mois plus tard, Édouard Michelin a téléphoné au directeur du guide, Jean-Luc Naret, pour savoir si le projet avançait. Je me souviens fort bien de cet appel, car j'étais justement en train de discuter avec Jean-Luc. À la fin de l'entretien, il m'a dit : « *J'ai un projet pour toi : la ville de Tokyo.* »

L'horreur du jugement personnel

En explorant le pays et en cherchant la voie pour avancer, j'ai d'abord observé que le Japon n'avait aucune tradition de guides de voyage. La raison en est que les Japonais se défient de tout jugement subjectif qui risque de mettre en cause les personnes. Ils ne peuvent exprimer d'avis publics les uns sur les autres et sont tenus par un jeu de débits réciproques qui empêchent toute impartialité. Conscient du besoin de dynamiser le secteur de la restauration, le ministère du Tourisme avait déjà plusieurs fois essayé d'introduire un système de classification mais avait échoué, la société dans son ensemble rejetant le mouvement.

La voie de la "marque"

Ne concevant pas de vaincre frontalement cette résistance, j'ai pensé qu'il fallait valoriser une autre dimension du guide. C'est la marque qui a été la solution. En effet, les marques ont un énorme crédit auprès des consommateurs nippons. Kyojiro Hata qui s'est occupé de l'introduction de Louis Vuitton au Japon l'a particulièrement bien raconté dans un livre. Et il a relevé les critères qui font la vérité d'une marque pour un Japonais : une philosophie propre, une haute qualité, une garantie très sérieuse sur la manière de faire, une histoire. De fait, la marque guide Michelin, qui répond parfaitement à ces critères, était déjà connue et admirée. Sous cet angle, nous avons été accueillis très positivement.

Le guide Michelin, un pan de la culture japonaise ?

Pour construire ce guide, nous avons procédé comme à l'habitude : nous avons recruté une série d'inspecteurs auxquels nous avons transmis les "critères Michelin" de comportement et de jugement. Nous avons établi une *short-list* des restaurants de Tokyo sur lesquels se concentrer car nous ne pouvions évidemment pas explorer les 150 000 restaurants que compte la capitale japonaise, et nous avons effectué les évaluations. En 2008, un premier guide est sorti, et l'année suivante un second, puis un troisième en 2010. Cette année-là, nous avons aussi élaboré et commercialisé un guide sur la région qui est réputée exprimer l'âme du pays

du Soleil levant, Kyoto et ses environs. Ils ont tous été très bien accueillis, aussi bien par les professionnels de la restauration et leurs clients que par les autorités publiques. Ce niveau d'adéquation a atteint un tel sommet que l'on peut se demander si le Japon n'a pas reconnu dans le guide Michelin un produit authentique de sa culture.

L'appropriation par les professionnels

La première année, vingt-cinq restaurants furent classés avec deux étoiles, l'année suivante, il y en a eu onze de plus. Sachant que le niveau deux étoiles est déjà un très haut niveau (il y en a environ trois cents dans le monde), cela montre l'intensité de l'émulation que le guide a produite. Une autre preuve de l'appropriation du guide par les professionnels en est la venue de tous les chefs tokyoïtes triplement étoilés lors de la petite fête organisée pour le lancement du guide 2010, alors même qu'elle avait lieu pendant leurs horaires de travail et qu'ils n'avaient été prévenus que quelques heures avant ; ils ont donc abandonné leur cuisine pour nous rejoindre.

La réception du grand public

Le premier jour de son lancement, le 22 novembre 2008, le guide a été vendu à plus de cent mille exemplaires, et a atteint les trois cent mille au bout d'un mois. À titre de comparaison, c'est trois fois les volumes d'Harry Potter sur les mêmes points de vente. Le journal télévisé de la plus importante chaîne japonaise lui a consacré un reportage de onze minutes. À la première conférence de presse, il y a eu trois cent cinquante journalistes. Plus tard, le lancement du guide a été classé comme l'événement culturel de l'année ; je souligne : l'événement culturel et non pas commercial, ce qui prouve sa grande unité avec la société japonaise dans sa profondeur.

Le soutien des institutions

Dès le début, les autorités du ministère du Tourisme se sont montrées très accueillantes, bien qu'elles ne puissent nous soutenir activement de peur d'être taxées de favoritisme. Quand le moment de la sortie du guide s'est précisé, d'autres autorités publiques nous ont manifesté clairement leur soutien. Ainsi, l'année dernière, la mairie de Tokyo nous a prêté ses locaux pour fêter l'événement. En 2010, lorsque le guide de Kyoto est sorti, le maire de la ville est venu habillé d'un costume traditionnel pour la photo de commémoration, et le ministre du Tourisme d'un costume, fabriqué par sa femme pour l'occasion, mettant en valeur la couleur rouge de notre guide sous la forme d'un tablier et d'un foulard. Quand on connaît le formalisme des Japonais, ces deux attentions vestimentaires s'interprètent comme un témoignage de sympathie d'une grande force.

L'admiration réciproque des inspecteurs Michelin

Je conclus cet exposé en remarquant que le respect et l'admiration que les Japonais nous ont témoignés ont trouvé un répondant de notre part : les inspecteurs Michelin ont été éblouis par la qualité de la cuisine japonaise. Dès 2008, ils ont estimé que cent cinquante restaurants méritaient d'être étoilés à Tokyo, à comparer avec la soixantaine que compte le grand Paris.

DÉBAT

Un intervenant : *Michelin édite aussi les guides verts axés sur le tourisme et les visites des villes et monuments. Les avez-vous développés au Japon ?*

Gwendal Poullennec : Nous avons commencé avec le soutien de l'office de tourisme japonais et ils connaissent également un gros succès. La problématique culturelle n'y est pas du tout aussi aiguë, puisque ces guides ne sont pas édités en japonais et s'adressent aux étrangers en voyage au Japon.

Int. : *Je croyais que le guide rouge jugeait non seulement la cuisine au sens strict, mais aussi la qualité de l'accueil, du confort, bref de l'ambiance autour du repas ? Vous avez semblé dire le contraire...*

G. P. : Les étoiles sont "dans l'assiette" et ne jugent que la prestation culinaire, selon les critères que j'ai énumérés. Il y a à Tokyo un tout petit restaurant de sushis classé trois étoiles qui a même les toilettes sur le palier ! Comme les étoiles constituent le classement le plus prestigieux et le plus connu, c'est surtout celui-ci que j'ai évoqué. Mais le guide rouge propose aussi des jugements distincts sur ce qui entoure la dégustation.

Int. : *Qu'est-ce qui a valu ses trois étoiles à ce petit restaurant si spécialisé ?*

G. P. : D'après les inspecteurs, son chef s'est construit une filière très personnelle pour recevoir chaque jour le meilleur morceau du meilleur poisson sur le marché, et il sait le préparer pour en tirer la quintessence.

Des jugements reconnus par les restaurateurs

Int. : *Certains plats japonais sont inaccessibles pour un palais français parce que leurs saveurs sont trop différentes de celles auxquelles nous sommes habitués. Comment fait-on pour comparer des gastronomies aussi différentes et affirmer que les trois étoiles ont une signification commune en tous les points du monde ? Comme chacun sait, les goûts et les couleurs, c'est très relatif...*

G. P. : Plutôt que le goût, nous jugeons la qualité, et le faisons avec des critères relativement objectifs et transposables à toutes les cuisines. La difficulté du travail de l'inspecteur, c'est de réussir à discerner ses critères sous les dimensions plus superficielles de ce qu'il mange. Mais c'est une affaire d'expérience et non de culture. Néanmoins, nous savons bien que la dimension culturelle de la gastronomie existe, et nous tenons d'ailleurs à la reconnaître : le guide Michelin n'a aucune vocation à provoquer une uniformisation. C'est pourquoi, nous constituons des équipes d'inspecteurs formés à la fois de gens du cru et d'étrangers. La tension de jugement entre les uns et les autres permet à la fois un alignement des standards de qualité et une prise en compte de la spécificité locale.

Int. : *Les restaurateurs sont-ils convaincus de la capacité des étoiles à transcender les cultures par la qualité ?*

G. P. : Je le pense. Une belle preuve en est que tous les chefs trois étoiles du monde sont venus au lancement du guide de Kyoto. En fait, jusqu'à présent nos critères ont montré une belle capacité d'adaptation pour apprécier ce que l'on mange au sens strict en dépassant tout ce qui entoure le plat lui-même. Ainsi, quand Joël Robuchon, l'un des plus célèbres trois étoiles, a inventé un nouveau concept de restauration qu'il a appelé l'Atelier, il nous a dit que ce n'était pas pour nous, parce que c'était trop différent de ce que nous avons l'habitude de juger. Mais nous sommes allés chez lui anonymement, sans rien lui demander, et nous avons rédigé notre critique, et il s'y est finalement retrouvé.

Int. : *Vous semblez soucieux du jugement des restaurateurs sur vos propres jugements... Souhaitez-vous avoir l'adhésion des professionnels ?*

G. P. : Oui, depuis toujours. Nous n'imaginons pas que notre travail de notation et de classement se fasse contre ceux qui sont classés. Nous avons l'amour de la gastronomie, et ne visons pas à susciter un conflit dans le secteur, que ce soit entre ceux qui viennent manger et ceux qui font à manger, ou entre ces derniers eux-mêmes.

L'expertise discrète des inspecteurs

Int. : *D'où viennent vos inspecteurs ?*

G. P. : Ce sont généralement des personnes qui ont beaucoup d'expérience de la cuisine, mais aussi de la comparaison. Ainsi, nous aimons recruter des anciens sommeliers, car ils ont l'habitude de discerner de fines différences entre deux choses qui se ressemblent beaucoup. Outre le sens de la distinction, ils ont aussi celui de la conjonction, car leur ancien métier les conduisait à juger les vins non seulement pour eux-mêmes mais aussi pour leur adéquation avec les plats commandés par les clients. Ils savent évaluer les alliances de saveurs les plus délicates. Enfin, les sommeliers, particulièrement au Japon, changent plus souvent de restaurants que les cuisiniers. Ils ont donc une expérience initiale plus vaste. Ils peuvent aussi plus facilement valoriser dans leur carrière un passage au sein du guide Michelin.

Int. : *Et ils passent tous les jours d'un restaurant à un autre ?*

G. P. : Oui, ils font jusqu'à quatre cents repas par an.

Int. : *Combien sont-ils ?*

G. P. : Une centaine dans le monde, une dizaine au Japon.

Int. : *Un homme seul qui va dans un restaurant de très haute qualité, ça fait bizarre... On doit les reconnaître.*

G. P. : Mais ils n'y vont pas toujours seuls ! D'ailleurs, il y a des endroits où l'on ne peut pas aller seul. Ainsi, au Japon, l'accès à certains restaurants est réservé et il faut s'y faire introduire. D'une manière générale, nous n'hésitons pas à nous glisser dans les habitudes sociales existantes pour accomplir notre tâche de dégustation sur tout le panorama culinaire du pays... Cela explique sans doute que les pays étrangers reconnaissent aisément le guide Michelin de leur pays comme une production culturelle propre.

Le problème japonais des comparaisons humaines

Int. : *Vous avez souligné la difficulté culturelle japonaise à formuler des jugements car ils sont aussitôt pris dans les rapports interpersonnels entre le juge et le jugé. Je reste donc surpris de l'adhésion des professionnels. Qu'est-ce qui a pu les conduire à accepter d'être comparés les uns aux autres et, qui plus est, par un étranger ?*

G. D. : Je pense que c'est la conjonction de deux éléments : le respect a priori pour la marque guide Michelin, son histoire, ses jugements très professionnels, son sens de la qualité, mais aussi pour l'intérêt économique. Ce point compte ! Beaucoup de chefs pressentaient avec raison que cela allait attirer l'attention sur le secteur de la restauration, le réveiller et stimuler, ce dont ils profiteraient tous de manière sonnante et réverbérante.

Int. : *Il me semble que vous avez réussi, grâce à votre méthode et votre histoire, à mettre une forme d'objectivité dans un domaine perçu comme subjectif. Cette objectivité permet de mettre à distance le juge et le jugé, distance que les Japonais ne savent guère établir par eux-mêmes mais dont ils ressentent fortement le besoin. Dans les années 1950, les cours de*

statistiques appliquées au monde industriel du professeur américain William Deming leur avaient permis d'objectiver les évaluations des process. Grâce aux statistiques, les Japonais ont pu faire des comparaisons en se dégageant des relations interpersonnelles, ce qui les a entraînés dans une impressionnante spirale de progrès : dix ou quinze ans plus tard, ils étaient devenus les maîtres mondiaux en matière de qualité industrielle. William Deming est devenu un héros de l'histoire japonaise. Vous semblez résoudre le même genre de problème et rencontrer le même genre de succès avec la cuisine.

G. P. : Dans un long article publié dans le plus fameux journal économique du Japon, un journaliste faisait une analogie entre l'ouverture économique du Japon que le commodore Perry avait imposé militairement en 1853, l'événement fondateur de l'économie japonaise moderne, et ce qu'il jugeait être l'ouverture culturelle provoquée par le guide. Sur le moment, la comparaison m'avait paru très excessive, mais elle illustre l'impact sur leur propre culture que les Japonais ont attribué au guide.

Int. : *Tokyo est une ville internationale. À ce titre, elle est en compétition avec les autres grandes métropoles. Cela a dû aussi être un facteur de stimulation des restaurateurs. Ils ont peut-être eu le sentiment que la compétition n'était pas entre eux, mais avec l'extérieur, et que c'est le Japon tout entier qui en sortirait gagnant...*

G. P. : C'est vrai que Tokyo est une ville internationale. Le journal économique cité l'avait souligné à la fin de son article si élogieux. Et cela a peut-être joué. Mais cela n'a certainement pas été l'élément décisif. Ce journal avait conclu que le succès ne serait probablement pas le même dans la ville qui incarne la vie intérieure japonaise, Kyoto. Or, l'accueil que le guide y a reçu a été aussi positif, y compris de la part des chefs cuisiniers. Sur la photo avec le maire en costume traditionnel et le ministre dans son déguisement "guide rouge", il y avait aussi six des sept chefs trois étoiles de la ville... Les restaurateurs du Japon "profond" ont donc pleinement adhéré à notre travail.

Int. : *Et le septième ?...*

G. P. : Le septième, qui ne pouvait vraiment pas se libérer, avait envoyé un représentant. Comme ce dernier ne voulait pas donner l'impression qu'il recevait la gloire à la place de son chef, il s'est caché derrière un pilier au moment de la prise de vue... Ce dernier point illustre parfaitement la prégnance du rejet instinctif des Japonais devant le risque d'une usurpation de qualité.

Int. : *Malgré l'adhésion globale, j'ai du mal à penser qu'un tel processus de comparaison n'ait pas produit quelques problèmes... Peut-être sont-ils restés cachés ?*

G. P. : Il y en a effectivement eu quelques-uns. Le plus symbolique a été provoqué par le classement trois étoiles donné à un chef qui avait été l'élève d'un autre qui n'a reçu qu'une étoile. Voir un élève mieux noté que son maître, c'est très contraire au sens japonais de l'ordre social. Cela a eu un fort retentissement médiatique, une partie des journaux estimant que c'était normal si l'élève était effectivement meilleur que le maître, une autre partie nous reprochant d'avoir publié une telle ignominie. De notre côté, nous avons persévéré, estimant devoir publier ce qui nous paraissait juste sur la base du travail très attentif que j'ai décrit. Et globalement, la société nipponne s'est avérée réceptive à ce positionnement.

L'unité de l'esprit Michelin

Int. : *Le guide a d'abord été créé dans une perspective marketing pour promouvoir les pneus Michelin. Les consommateurs font-ils encore le lien entre le guide et les pneus ? La réputation du premier rejaillit-elle sur les seconds ?*

G. P. : Nous n'avons pas les moyens de mesurer précisément l'effet de l'un sur l'autre auprès du public, mais nous pouvons en avoir des estimations. Ce qui est certain, c'est qu'il y a une forte unité d'esprit à l'intérieur du groupe Michelin. Le Groupe fabrique ses pneus, ses guides

et ses autres produits avec les mêmes valeurs : un sens simultané de la continuité et de l'innovation, une obsession pour la qualité et le souci du détail, une appréhension du juste rapport entre les choses, une connaissance intime de ce dont il s'occupe.

Prenons l'exemple des cartes routières bien connues qui, jusqu'aux dernières années et l'invention du GPS (Global Positioning System), étaient un outil de référence pour la plupart des automobilistes. Elles donnaient chaque année (et continuent à le faire) avec beaucoup de précisions non seulement les réalités objectives que sont les emplacements des routes et des agglomérations, mais aussi de nombreuses indications plus qualitatives, comme les beaux points de vue ou encore les points de repère sur le bord des routes qui permettaient aux conducteurs de sentir intuitivement l'agrément d'un trajet ou se situer d'un coup d'œil au cours d'un voyage. Les dessinateurs de Michelin savaient traduire avec finesse par le graphisme et la typographie ce genre d'informations : tel trait légèrement plus gros qu'un autre, telle couleur adaptée à tel objet. Ainsi, la taille du petit rond noir qui marque la présence d'une ville était choisie en fonction du "poids" que la ville devait avoir pour l'automobiliste engagé dans un parcours, poids qui dépendait de son nombre d'habitants mais était nuancé par des éléments qualitatifs témoignant de son importance économique, culturelle, administrative.

Sans percevoir forcément consciemment cette unité d'esprit entre toutes les productions de Michelin, il est probable que les consommateurs la ressentent. Sous cet angle, le guide, comme les cartes, participe à la création d'une atmosphère favorable à la vente de nos pneus.

Int. : *Quelle est la rentabilité du guide en lui-même ? La connaissez-vous ?*

G. P. : Nous la connaissons dans la mesure où la structure organisationnelle qui s'occupe du guide à l'intérieur du groupe est gérée comme un centre de profit, mais je ne vous la donnerai pas. Nous aimons aussi la discrétion quand nous estimons que l'affaire est privée.

Int. : *Comment percevez-vous la concurrence des autres guides ?*

G. P. : Un minimum de concurrence est presque toujours bon d'un point de vue commercial car cela donne au secteur une vitalité attirante pour les clients. Quand il se passe quelque chose de positif chez l'un, cela rejaillit sur l'autre parce que les gens veulent comparer par eux-mêmes. C'est l'année où nous nous sommes introduits à New York que nos concurrents locaux ont fait les meilleures ventes de leur histoire ! Naturellement, on ne continue à profiter de la concurrence que si l'on a un produit compétitif. Mais sur ce plan, nous avons confiance dans notre travail.

Int. : *Vous avez cité l'apparition des GPS qui remplacent les cartes routières. Même en ayant beaucoup moins de richesse informative, ils l'emportent aujourd'hui par leur force technologique et l'aisance de leur utilisation quand on est au volant. Cela illustre que les changements du monde peuvent marginaliser des produits, y compris lorsqu'ils sont les meilleurs dans leur domaine. Le guide Michelin connaît-il ce genre de problèmes ? Vous avez évoqué la baisse du nombre d'exemplaires vendus par rapport à la fin du XX^e siècle...*

G. P. : À l'étranger, le guide est nettement en expansion. Il semble véritablement attendu. En France, nous rencontrons deux soucis : d'une part, la concurrence exercée par les supports informatisés à l'encontre des supports papiers, d'autre part, l'image de classicisme du guide qui effraye parfois la jeune génération, même si la marque lui demeure très familière. De notre côté, nous pensons que son contenu est suffisamment solide pour continuer à apporter un réel service. Il devrait toujours être apprécié si nous trouvons les bonnes modalités pour rencontrer la clientèle d'aujourd'hui. Dans cette perspective, nous avons commencé à le diffuser au travers d'une application iPhone qui rencontre déjà un beau succès.

Présentation de l'orateur :

Gwendal Poullennec : à sa sortie de l'ESSEC en 2003, entre chez Michelin où il intègre l'activité des cartes et guides ; après un premier poste au marketing pour les éditions

européennes du guide Michelin, il devient responsable du projet de développement du guide Michelin en Asie : lancement du premier guide au Japon en 2008 et à Hong Kong en 2009 ; il est en charge du développement du guide Michelin.

Diffusion février 2011