

# Les raisons de la réussite du Guide Michelin au Japon

Le Guide Parker, le classement de Shanghai, les notes de Fitch ou de Moody's sont aujourd'hui des références mondiales. En matière de gastronomie, la bible est le Guide Michelin. Comment cette institution tellement française, si éminemment locale dans son histoire et sa conception, a-t-elle pu s'imposer dans d'autres cultures ? L'exemple du Japon montre qu'à côté de qualités universelles comme l'objectivité et l'indépendance, se joue aussi une rencontre interculturelle, qui seule permet une réelle appropriation du produit.

Par **Gwendal POULLENNEC\***

---

## INTRODUCTION

C'est en 2008 qu'ont été lancées les premières éditions japonaises du Guide Michelin. Alors que les spécificités culturelles nippones pouvaient faire douter de cette entreprise, ce sont près de 100 000 exemplaires du Guide de Tokyo qui ont été écoulés dès le premier jour de sa mise en vente, et celui de Kyoto a même été honoré dans des temples. Ce succès constitue en soi un cas d'école, qui méritait un décryptage.

---

\* Directeur du développement de Guide Michelin.

---

## LA LENTE ÉLABORATION D'UN MODÈLE

Comment un fabricant de pneumatiques est-il devenu la référence en matière de gastronomie ? L'histoire du Guide Michelin est inséparable de celle de l'automobile. Il a été lancé en 1900 et son premier enjeu était pratique : on y trouvait des adresses pour dormir et se restaurer, faire 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. Il devient payant en 1920, mais il ne rencontre pas un grand succès au départ. Puis, c'est en 1926, qu'apparaît la fameuse étoile, esquisse d'un modèle de notation des restau-



© Coll. Part.

« Alors que les spécificités culturelles nippones pouvaient faire douter de cette entreprise, ce sont près de 100 000 exemplaires du Guide de Tokyo qui ont été écoulés dès le premier jour de sa mise en vente, et celui de Kyoto a même été honoré dans des temples ». Bidendum devant un temple shintoïste lors d'une cérémonie visant à assurer des auspices favorables pour le lancement du premier Guide Michelin au Japon, Tokyo, 2008.



rants. La deuxième et la troisième étoiles sont introduites au début des années 1930, selon 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 gratifiés d'une étoile, un rayonnement national aux « deux étoiles » et un rayonnement international aux « trois étoiles ».

Dès l'avant-Première guerre mondiale sont lancées des éditions belge, britannique et italienne. Mais c'est au cours des Trente Glorieuses (1945-1973), dans un contexte de développement massif de l'automobile et du tourisme, que le Guide Michelin prend véritablement son essor, jusqu'à devenir une véritable institution. Dans les années 1970 et 1980, plus d'un million d'exemplaires sont vendus chaque année. Le tirage a par la suite un peu baissé, mais il reste considérable, avec plusieurs centaines de milliers d'exemplaires. Son influence auprès des professionnels est considérable. Dans la plupart des pays où il est présent, c'est la première marque qui vient à l'esprit quand on recherche un hôtel ou un restaurant de qualité. On peut évaluer à plusieurs milliards d'euros le chiffre d'affaires qu'il oriente par ses appréciations.

Quels sont les principaux traits du modèle éditorial du Guide Michelin ? Sa précision et son caractère pratique sont assurément des atouts. Mais la reconnaissance dont il bénéficie s'appuie sur d'autres critères qui ont été élaborés dans la durée et dans un contexte français, et sont le fruit d'une rencontre avec des exigences universelles.

#### UNIVERSALITÉ DES CRITÈRES ET SÛRETÉ DU JUGEMENT

Le premier critère est l'indépendance. Dès 1907, les espaces publicitaires ont disparu du Guide, qui a pu ainsi mettre en avant son impartialité. Les inspecteurs Michelin prennent leur repas anonymement et utilisent des moyens de paiement courants pour éviter d'être reconnus et de bénéficier, de ce fait, d'un traitement de faveur de la part des restaurateurs.

Second critère, le respect de soi et du client. C'est dans cet esprit que le Guide est devenu payant, non pas tant pour en tirer un bénéfice que pour mettre en pratique la formule *marketing* « maison » : « L'homme ne respecte que ce qu'il paie. »

Troisième critère, le soin apporté au jugement, avec un modèle d'évaluation très différent de celui des journalistes gastronomiques. Les principaux critères sont la qualité des ingrédients, la personnalité culinaire du chef, la maîtrise des cuissons et des saveurs et le rapport qualité/prix, sans oublier la régularité, c'est-à-dire la capacité à proposer une qualité constante tout au long de l'année, et ce, quels que soient les plats que

l'on choisit sur la carte. Ce dernier critère impose aux inspecteurs du Guide Michelin de venir plusieurs fois chaque année dans un même restaurant avant de juger celui-ci.

Ces inspecteurs (une centaine dans le monde, dont une dizaine au Japon) passent tous les jours d'un restaurant à un autre, prenant jusqu'à 400 repas par an. Ils ont généralement beaucoup d'expérience de la cuisine, mais aussi de la comparaison. Ce sont par exemple d'anciens sommeliers, qui ont l'habitude de discerner de très subtiles différences et possèdent aussi le sens des meilleurs accords, leur ancien métier les ayant conduit à juger les vins non seulement pour eux-mêmes mais aussi pour leur adéquation avec les plats commandés. Ils savent évaluer les alliances de saveurs les plus délicates. Changeant bien plus souvent de restaurant que les cuisiniers, ils ont donc une expérience initiale plus vaste que ceux-ci... et ils peuvent aussi plus facilement valoriser dans leur carrière un passage au sein du Guide Michelin.

#### UN SOUCI POUR LE LOCAL

Ce n'est qu'au début du XXI<sup>e</sup> siècle que le Guide s'est aventuré hors d'Europe, avec des éditions consacrées à des villes américaines, puis asiatiques. L'image de la France dans le domaine de la gastronomie n'est sans doute pas étrangère à ce succès. Mais les lecteurs ne sont pas confrontés à l'édition locale d'un guide français : ils reconnaissent un guide qui est propre à leur pays et qui manifeste une connaissance fine de la réalité locale. Le guide est écrit directement dans leur langue et le plus souvent il n'en existe pas de version française.

L'enjeu est qu'en lisant l'ouvrage, on ressent un sentiment de familiarité tel que l'on se dise que ceux qui l'ont rédigé sont chez eux dans ce qu'ils décrivent. Cela suppose chez les rédacteurs la capacité de se glisser dans les habitudes sociales existantes. Au demeurant, cela peut être une nécessité : ainsi, au Japon, l'accès à certains restaurants est réservé à une élite, il est nécessaire d'y avoir été introduit.

Une certaine part d'universalité demeure : la plus grande partie du texte est relativement indépendante de la langue, car elle est faite de noms propres, d'adresses et de pictogrammes comme les étoiles, qui sont les mêmes dans tous les pays. De ce fait, chaque guide est aussi un produit universel accessible à n'importe quel voyageur.

Cette capacité des Guides Michelin à être à la fois locaux et universels est certainement un élément clé de leur succès. La décision de publier une édition japonaise interrogeait cependant les limites de cette articulation. La société japonaise, fière de ses traditions, allait-elle accepter un guide étranger consacré à quelque chose d'aussi intimement culturel que sa gas-



tronomie ? Se pose en effet un problème de jugement : certains plats japonais sont inaccessibles à un palais français parce que leurs saveurs ou les textures sont très spécifiques.

Comment affirmer que les trois étoiles du Michelin ont une même signification dans tous les points du monde ?

La réponse tient en un mot : la qualité. Plus que sur le goût des mets, l'évaluation porte sur leur qualité, ce qui peut se faire avec des critères relativement objectifs et transposables à toutes les cuisines, sans pour autant aller dans le sens d'une uniformisation du goût. La difficulté du travail de l'inspecteur est de réussir à discerner ces critères, mais c'est là une affaire d'expérience, et non de culture. Les équipes d'inspecteurs sont formées à la fois de nationaux et d'étrangers. La tension entre les jugements des uns et des autres permet à la fois un alignement des standards de qualité à l'échelle mondiale et une réelle prise en compte de la spécificité locale.

---

## LES SPÉCIFICITÉS JAPONAISES

Dans le cas du Japon, le succès du Guide Michelin consacré à ce pays atteste aussi de sa configuration particulière, qui fait du Guide une réponse originale à des problèmes qui, localement, n'avaient pas trouvé de solution.

Le Japon n'a aucune tradition en matière de guides de voyage. Le ministère du Tourisme a essayé à plusieurs reprises d'introduire un système de classification, mais sans succès, car la société nippone dans son ensemble rejetait ce type d'initiative. Les Japonais se défient en effet de tout jugement subjectif qui risque de mettre en cause les personnes. Ils ne peuvent exprimer d'avis public les uns sur les autres et sont tenus par un jeu de « débits réciproques » qui rend impossible toute impartialité.

Dans ces conditions, l'une des clés du succès du Guide Michelin a été la valorisation d'une autre de ses dimensions, à savoir la marque. Les consommateurs nippons accordent en effet un énorme crédit aux marques, comme l'a bien expliqué Kyojiro Hata, qui a conduit, avec le succès que l'on connaît, l'introduction de Louis Vuitton dans l'archipel. Dans son livre *L'Invention du luxe*, il relève les critères qui font la vérité d'une marque pour un Japonais : une philosophie, une histoire, une haute qualité, de solides garanties sur la manière de faire.

La marque Guide Michelin répond parfaitement à ces critères ; en outre, elle était déjà connue au Japon. Elle bénéficiait donc d'une crédibilité et pouvait ainsi offrir une solution originale au problème que pose dans ce pays le fait de comparer publiquement entre elles des capacités humaines. Les professionnels ont pu adhérer au projet et accepter d'être comparés les

uns aux autres. Le respect déjà acquis pour la marque en raison de son histoire, de ses jugements très professionnels et de son sens de la qualité est allé de pair avec l'intérêt économique de l'opération : beaucoup de chefs nippons pressentaient non sans raison que cela allait attirer l'attention sur le secteur de la restauration de leur pays, le réveiller et le stimuler, ce dont ils profiteraient tous.

Mais l'intérêt économique n'aurait pas suffi à lui seul. La crédibilité du Guide et son extériorité par rapport au système de jugement japonais lui ont permis de franchir un obstacle considérable en introduisant une forme d'objectivité dans un domaine perçu comme subjectif. L'enjeu était de mettre à distance le juge et le jugé, une distance que les Japonais ne savent guère établir par eux-mêmes, mais dont ils ressentent fortement le besoin.

Un article publié dans le plus fameux journal économique de l'archipel établissait même une analogie entre l'ouverture culturelle provoquée par le Guide et l'ouverture économique du Japon imposée militairement par le commodore Perry en 1853 – l'événement fondateur de l'économie japonaise moderne. Il y a bien eu choc culturel, ce qui a forcément posé quelques problèmes. Le plus symbolique a été provoqué par les trois étoiles attribuées à un chef qui avait été l'élève d'un cuisinier qui lui n'avait été gratifié que d'une seule étoile. Voir un élève mieux noté que son maître, voilà qui s'oppose en effet au sens japonais de l'ordre social. Cela a eu un fort retentissement médiatique, certains journaux estimant que cela était normal, si l'élève était effectivement meilleur que le maître, alors que d'autres trouvèrent indigne d'avoir rendu public ce « déshonneur » pour ce dernier. Mais dans l'ensemble, la société nippone s'est montrée réceptive à ce qui a été présenté par la presse comme un véritable événement culturel.

---

## DES LOGIQUES DE L'APPROPRIATION

Le premier guide portait sur Tokyo, ville internationale en compétition avec les autres grandes métropoles mondiales. Cela a pu favoriser l'adhésion des restaurateurs, qui ont sans doute eu le sentiment que la compétition ne se jouait pas seulement entre eux, mais aussi avec l'extérieur, et que c'était le Japon tout entier qui en sortirait gagnant. Mais cela n'a pas été l'élément décisif. En effet, le guide consacré à Kyoto, l'âme du pays du Soleil levant, a reçu un accueil tout aussi positif, y compris de la part des chefs cuisiniers y exerçant.

Les restaurateurs du Japon profond ont pleinement adhéré à ce travail, et ce fut assurément là un atout essentiel. Certes, le soutien des institutions a pu avoir son importance et le bon accueil du ministère du Tourisme, puis celui d'autres autorités publiques, ont



eux aussi certainement compté. Lors de la sortie du Guide de Kyoto, le maire de cette ville est venu vêtu d'un costume traditionnel, tandis que le ministre du Tourisme portait un costume mettant en valeur la couleur rouge du Guide Michelin ! Dans un pays connu pour son formalisme, ces attentions s'interprètent comme un témoignage de sympathie d'une grande force. Mais le projet n'aurait pas abouti sans l'adhésion des professionnels, laquelle est une dimension essentielle de l'appropriation par l'ensemble de la société.

C'est depuis toujours un des éléments de la philosophie du Guide Michelin, dont les rédacteurs n'imaginent pas que leur travail de notation et de classement puisse être dirigé contre ceux qui font l'objet du classement. L'amour de la gastronomie est une valeur cardinale et un point de rencontre, l'idée du Guide n'étant pas d'attiser les conflits entre ceux qui viennent manger et ceux qui confectionnent les repas, ni entre restaurateurs. Le Guide représente au contraire un effort de médiation, d'où l'importance de sa neutralité.

À Tokyo, la première année, vingt-cinq restaurants se virent attribuer deux étoiles. L'année suivante, on en

comptait déjà onze de plus. Sachant que le niveau « deux étoiles » est un très haut niveau (il y en avait alors environ trois cents dans le monde), cela donne une idée de l'intensité de l'émulation suscitée par le Guide. Les restaurateurs ont joué le jeu. Lors de la fête organisée pour le lancement de la première édition, les huit chefs tokyoïtes triplement étoilés sont venus, alors même que la rencontre avait lieu pendant leur horaire de travail et qu'ils n'avaient été prévenus que quelques heures auparavant.

Ce qui contribue à faire reconnaître « le Michelin » par les professionnels est sa focalisation sur la cuisine. Le Guide propose aussi des jugements sur l'accueil, le confort ou l'ambiance, mais les étoiles sont « dans l'assiette » et ne reconnaissent que la prestation culinaire. Il y a ainsi à Tokyo un tout petit restaurant de sushis classé trois étoiles dont les toilettes sont sur le palier ! Mais son chef s'est construit une filière personnelle pour recevoir chaque jour le meilleur morceau du meilleur poisson sur le marché, et il sait le préparer pour en retirer toute la quintessence.

« Ce Guide est né avec le siècle, il durera autant que lui ». Ainsi s'exprimaient les frères André et Édouard Michelin dans l'Avant-propos du premier Guide à avoir vu le jour, en 1900.

Le premier Guide Michelin, à la couverture rouge, est « offert gracieusement aux chauffeurs » pour aider au développement du pneu en facilitant les déplacements des automobilistes.

Progressivement, en France comme à l'étranger, le Guide Michelin est devenu la référence pour son classement d'hôtels et de restaurants. La sélection du Guide Michelin est entièrement réalisée par des inspecteurs professionnels indépendants et anonymes, qui paient leur addition.

Chaque année, la publication de la nouvelle édition du Guide Michelin (et donc la découverte des nouvelles étoiles) constitue un réel événement pour les gastronomes et les restaurateurs.

Le Guide Michelin est aujourd'hui publié dans 27 langues et est présent dans 23 pays.

Le contenu du Guide Michelin est aussi accessible *via* des applications *I-phone* et désormais, en France, également sur le site : <http://restaurant.michelin.fr>

#### LE GUIDE MICHELIN EN QUELQUES DATES

1900 : Sortie du premier Guide Michelin-France à l'occasion de l'Exposition universelle qui se tient à Paris.

1904 : Parution du premier Guide Michelin consacré à la Belgique et début de l'expansion internationale.

1920 : Le Guide Michelin, jusqu'alors « offert gracieusement aux chauffeurs », devient payant.

1926 : Apparition de l'« étoile de bonne table » qui confère au Guide Michelin sa dimension gastronomique. Les premières tables « 2 étoiles » et « 3 étoiles » sont promues en province, en 1931, et à Paris, en 1933. Le système des étoiles est né !

1940 : L'édition du Guide France est suspendue.

1944 : Pour le débarquement de juin 1944, le *War Department* de Washington reproduit le Guide Michelin France de 1939 : celui-ci est distribué aux soldats « *For official use only* ».

2005 : Lancement du premier Guide Michelin aux États-Unis, à New York, puis, en 2006, à San Francisco.

2007 : Le Guide Michelin fait ses premiers pas en Asie : lancement du Guide Michelin Tokyo qui propose uniquement des restaurants étoilés (150). Tokyo devient « la ville la plus étoilée au monde ».

2008 : Lancement du premier Guide Michelin consacré à Hong Kong.



© Coll. Part

« Le jour de son lancement, le 22 novembre 2008, le Guide a été vendu à plus de 100 000 exemplaires, pour atteindre les 300 000 au bout d'un mois, soit trois fois le nombre des volumes d'Harry Potter écoulés dans les mêmes points de vente de la région de Tokyo ». Le Guide Michelin de Tokyo en librairie le jour de son lancement, Tokyo, novembre 2008.

Le public, lui aussi, a été au rendez-vous. Le jour de son lancement, le 22 novembre 2008, le Guide a été vendu à plus de 100 000 exemplaires, pour atteindre les 300 000 au bout d'un mois, soit trois fois le nombre des volumes d'Harry Potter écoulés dans les mêmes points de vente de la région de Tokyo. Le succès du Guide Michelin ne s'est pas démenti depuis avec une collection qui couvre désormais notamment Tokyo, Kyoto, Osaka, Kobe, Nara et Hiroshima. Avec désormais près de 600 restaurants étoilés, le Japon compte désormais autant de tables distinguées par le Guide Michelin que la France.

## PERSPECTIVES

Au-delà de l'impact considérable du Guide Michelin dans le secteur de la restauration, sa formidable notoriété en France comme à l'international permet désormais de repenser le lien paradoxal qui peut unir l'art de vivre à d'autres secteurs d'activité.

Comme nous l'avons rappelé dans cet article, le Guide Michelin a été à l'origine une initiative *marketing* visant à soutenir le développement d'une marque industrielle.

Aujourd'hui, les outils modernes d'analyse statistique permettent d'apprécier toute la pertinence de cette intuition fondatrice. En étant à l'origine de plus d'un tiers des retombées presse de la marque Michelin dans le monde, le Guide Michelin a une contribution avérée à la préférence donnée à la marque Michelin par un client en situation d'acheter un pneumatique.

La discussion pourrait donc naturellement se prolonger sur les effets d'entraînement directs ou indirects, que peuvent avoir les unes sur les autres des activités de natures très différentes. Pour Michelin, le lien entre l'industrie et l'univers de la restauration se fait par le biais de la marque et des valeurs très fortes qui lui sont attachées : l'innovation, la fiabilité et la qualité.

Si l'on peut constater l'existence de liens entre des activités *a priori* aussi éloignées que le sont le pneumatique et la gastronomie, nous sommes en droit d'imaginer que des synergies réelles peuvent être trouvées dans le développement d'activités dont le dénominateur commun serait l'image de marque de leur pays d'origine, en l'occurrence la France. Mais encore faut-il que cette marque France soit authentique, c'est-à-dire qu'elle repose sur des valeurs fortes et cohérentes qui fassent d'elle un réel repère pour les consommateurs.

