

INTRODUCTION

QUAND LES GRANDS CHEFS INSPIRENT DES STRATÉGIES D'ENTREPRISE

Les Anglais ont un esprit tout aussi drôle que descripteur de la vie sociale. Une de leur blague illustre notre propos et notre démonstration. « Comment reconnaît-on un Français ? C'est le seul qui parle de nourriture en mangeant ! » Ce trait d'humour montre l'importance que la gastronomie a dans notre culture et comment celle-ci constitue un domaine d'excellence depuis le XVIII^e siècle. Depuis plus de 200 ans, notre pays s'évertue à construire des goûts à partir des aliments pour produire les plus belles recettes dont la dégustation s'apparente à une action artistique, à une performance de vie et à un plaisir tout aussi gustatif qu'existential.

La France compte 179 000 restaurants¹ et c'est le pays qui a le plus de restaurants étoilés au monde. D'ailleurs, le restaurant est une invention française. La notion de restaurant apparaît en France au XVIII^e siècle. À l'origine, le mot « restaurant » désigne un bouillon fortifiant destiné à « restaurer » les forces des personnes affaiblies. En 1765, un certain Boulanger ouvre à Paris un établissement proposant ces préparations à toute heure, ce qui marque une rupture avec les auberges traditionnelles où l'on servait un repas unique à heure fixe et à table commune. Le concept moderne se développe surtout après la Révolution française de 1789, lorsque d'anciens cuisiniers de la noblesse, privés de leurs employeurs, ouvrent des établissements accessibles au public, offrant des tables individuelles et un choix de plats à la carte. Le restaurant devient alors un lieu commercial où l'on peut choisir son repas, être servi à sa table et payer pour une expérience culinaire personnalisée, modèle qui se diffusera progressivement dans toute l'Europe puis dans le monde.

Le Guide Michelin est créé en 1900 par les frères André Michelin et Edouard Michelin, fondateurs de l'entreprise Michelin. À l'origine, il s'agit d'un petit guide rouge distribué gratuitement aux automobilistes afin de les encourager à voyager davantage et, par conséquent, à utiliser leurs pneus. Il contient alors des informations pratiques comme des cartes, des adresses de garages, d'hôtels et de restaurants. En 1926, le guide introduit le système des étoiles pour distinguer les meilleures tables, puis adopte en 1931 le classement à une, deux et trois étoiles, encore en vigueur aujourd'hui. Après la Seconde Guerre mondiale, le Guide Michelin devient une référence mondiale de la gastronomie. En 2026 en France, 668 restaurants sont étoilés avec 31 trois étoiles, 88 deux étoiles et 549 une étoile.

La cuisine française est inscrite au patrimoine mondial immatériel de l'humanité depuis le 16 novembre 2010. Plus précisément, c'est le « repas gastronomique des Français » qui a été reconnu par l'UNESCO. Cette inscription ne récompense pas un plat en particulier, mais une pratique culturelle vivante : l'art de bien manger et de bien boire, associé au plaisir d'être ensemble et à la célébration des moments importants de la vie (mariages, anniversaires, fêtes). Le repas gastronomique des Français suit une structure précise : apéritif, entrée, plat principal, fromage, dessert, accompagnés de vins soigneusement choisis, le tout présenté avec un soin particulier apporté à la table et

1. Source : Insee, 2024.

au service. Il met en valeur le savoir-faire des producteurs, des cuisiniers et des artisans, ainsi que la transmission des traditions culinaires.

Cette reconnaissance par l'UNESCO souligne l'importance de la gastronomie française comme élément central de l'identité culturelle et du patrimoine vivant de la France, au-delà de la simple cuisine, en tant qu'art de vivre et pratique sociale partagée.






Ce livre est comme souvent le résultat d'une rencontre de personnes. Nicolas Kenedi est un gastronome et co-fondateur de la luxueuse collection des ouvrages gastro-diplomatiques « l'histoire par le menu ». Président d'un cabinet de stratégie, il accompagne les grandes maisons de luxe dans leur développement et leur interaction avec le monde de la gastronomie. David Autissier est professeur des universités en gestion et directeur des chaires de recherche à l'ESSEC sur le changement et l'innovation managériale. De cette rencontre à table, sont nés une envie et un constat. L'univers de la gastronomie au travers de ses chefs et de leurs *success stories* constitue un terrain d'observations des grandes stratégies de croissance et du leadership.

Ce livre propose des modèles de croissance que nous avons qualifiés d'hypercroissance car les cas étudiés montrent des processus de développement rapides en nombre d'établissements et/ou en réputation leur permettant d'avoir un impact fort sur le marché et de devenir des références de ce même marché. Nous abordons par les études de cas des grands chefs une autre manière de lire l'hypercroissance que l'on connaît dans le secteur de la tech avec les augmentations de capital mais également en stratégie de croissance externe par le rachat d'autres entreprises. Avec l'exemple des grands chefs nous parlons d'hypercroissance organique, comment grandir rapidement et devenir une référence du secteur.

L'univers des grands chefs et des grands restaurants nous est apparu comme une formidable opportunité de proposer une grille de lecture des stratégies d'hypercroissance inspirantes pour toutes les entreprises. Outre le fait que cet univers soit plaisant, il réunit les notions d'excellence, d'innovation et de développement permanent. Nous profitons de notre culture française pour investiguer cet environnement. Certains diront que c'est une dimension gourmande de notre travail. Oui nous validons et c'est cela qui nous permet aussi de comprendre et de proposer une grille de lecture au travers de 5 stratégies que nous complétons par l'importance du leadership pour leur réalisation.

De très nombreuses théories et méthodes de management sont nées de l'observation d'entreprises et de secteurs d'activité. Le taylorisme est né dans l'industrie automobile de Détroit aux USA, le toyotisme dans les usines Toyota et le mode agile dans l'industrie de l'informatique. De la même manière, l'expérience de Nicolas Kenedi dans le secteur de la gastronomie a été mobilisée pour décrire ce dernier afin d'en avoir une lecture gestionnaire en termes de stratégies et de leadership.

Nous vous proposons une balade gastronomique au travers de l'histoire de 15 grands chefs et aventures entrepreneuriales. Ce sont ces 15 magnifiques histoires pleines de vie et d'intensité qui nous ont inspiré que nous avons interprété pour caractériser 5 stratégies d'hypercroissance. Nous n'avons pas pu tous les citer et il existe de nombreuses autres aventures gastro-entrepreneuriales. Toutes nos excuses et bravo à tous les cuisiniers du monde qui œuvrent au quotidien pour transformer des aliments en mets qui donnent tout autant de plaisir gustatif que d'expériences sensorielles qui alimentent nos cultures et notre art de vivre.

Stratégies	Chefs
 <p data-bbox="217 882 365 968">La stratégie des cercles concentriques</p>	<p data-bbox="389 863 754 893">Alain Ducasse – Toujours et partout</p> <p data-bbox="389 910 673 939">Gordon Ramsay – Rock star</p> <p data-bbox="389 956 919 987">Joël Robuchon – Les temples de la démocratisation</p>
 <p data-bbox="217 1014 374 1100">La stratégie de la démultiplication</p>	<p data-bbox="389 1004 844 1034">Yannick Alléno – L'ombrelle des « Pavillons »</p> <p data-bbox="389 1050 815 1080">Nobu Matsuhisa – Maître de l'hybridation</p> <p data-bbox="389 1096 934 1126">Anne-Sophie Pic – L'as de Pic comme carte maîtresse</p>
 <p data-bbox="217 1167 351 1224">La stratégie des duos</p>	<p data-bbox="389 1141 908 1171">Arnaud Donckele & LVMH – Quand la sauce prend</p> <p data-bbox="389 1187 934 1217">Niko Romito & les hôtels Bvlgari – <i>La grande bellezza</i></p> <p data-bbox="389 1234 967 1263">Francis Mallmann & Faena – Le mythe divin du feu sacré</p>
 <p data-bbox="217 1308 368 1364">La stratégie de l'hypervisibilité</p>	<p data-bbox="389 1281 796 1311">Louis Vuitton & Dior Café – <i>Eat my logo</i></p> <p data-bbox="389 1328 689 1357">Cédric Grolet – L'insta « Kid »</p> <p data-bbox="389 1374 754 1404">Salt Bae – De sel, d'or... et de sable</p>
 <p data-bbox="217 1432 368 1518">La stratégie de la conquête institutionnelle</p>	<p data-bbox="389 1414 745 1443">Alain Passard – Le culte du végétal</p> <p data-bbox="389 1460 919 1490">Ferran Adrià – <i>Made in Catalonia, a single star state</i></p> <p data-bbox="389 1506 967 1536">Paul Bocuse – Monsieur Paul, le chef des chefs, le président</p>

Un constat que nous avons mené est qu'il n'y a pas de stratégie sans leader. Toutes ces histoires renseignent des types de stratégie envisageables dans tous les secteurs d'activités mais aussi des caractéristiques du leadership que nous avons développées dans une dernière partie.

Cet ouvrage sur la stratégie est le premier d'une trilogie s'appuyant sur le monde de la gastronomie. Les prochains titres traiteront respectivement du leadership et du *soft power*.