

23/01/19

## Gastronomie : le business des grands chefs

**Deux chefs, Laurent Petit et Mauro Colagreco, ont fait leur entrée le 20 janvier dans le cercle très fermé des triple étoilés du guide Michelin. Plongée dans les coulisses du métier de chef qui doivent aussi être de bons chefs d'entreprise.**

« Marge ou crève ». C'est le slogan de Christopher Terlesky, conseiller des chefs sur l'économie des restaurants. On l'appelle au secours pour sauver un établissement déficitaire ou mesurer l'impact d'un médaillon de foie gras dans une salade. Car derrière les paillettes du Guide Michelin, qui a décerné [75 nouvelles étoiles le 21 janvier](#) - un record-, faire tourner un restaurant gastronomique requiert une science exacte du prix de revient de l'assiette, du poids des poubelles et de la taille des portions, suivis à la virgule près. « *La passion ne doit pas déborder la logique* », recommande celui qui a conseillé 5.000 cuisiniers en 18 ans.

« *Un étoilé bien gérée ne dégage guère plus de 5 à 6 % de marge avant impôt* », estime Francis Luzin, fondateur du magazine Le Chef. A 10 %, elle est confortable pour réinvestir. Le coût matière oscille entre 30 et 35 % du [chiffre d'affaires](#). Mais le coût main-d'oeuvre, qui devrait demeurer dans la même fourchette pour maintenir le ratio d'équilibre à 70 %, s'envole jusqu'à 45 % dans les adresses étoilées. « *Un oeuf coûte sensiblement le même prix mais il faut trois fois plus de personnel pour le préparer et le servir* », pointe Christopher Terlesky.

### Développer des activités complémentaires

Certains palaces, à cause de la « coupure » qui freine les vocations, ont même deux équipes, une pour le déjeuner, une pour le dîner. « *Le prime cost d'un triple étoilé Michelin est à 92 % ! Il perd de l'argent tous les jours* », assure Bernard Boutboul, de Gira Conseil. Tout a augmenté : les charges sociales, les produits, les loyers... « *Or à 300 ou 400 euros le ticket moyen, il n'est plus possible de répercuter indéfiniment ces hausses sur les tarifs* ». Si dans les grands hôtels, le déficit est épongé par le retour sur image, les chefs patrons, dans la foulée des cuisiniers entrepreneurs, Bocuse, Ducasse et Robuchon, développent depuis vingt ans des activités complémentaires. « *Aucun trois étoiles ne se suffit à lui-même* », constate Bernard Boutboul.

Depuis Monsieur Paul, précurseur des brasseries de chefs en 1995, il est désormais classique d'ouvrir des bistrotts, comptoirs et autres concepts de tables 'bis'. Le volume des couverts permet d'atteindre des marges de 12 %. Dans la plupart des étoilés hors Paris et grandes villes,

des chambres d'hôtel sont apparues, « à l'origine pour permettre aux clients de boire plus - les marges sur le vin étant les plus importantes », relève Francis Luzin.

## **Consulting et partenariats**

Leurs coûts de fonctionnement très bas s'avèrent une bonne affaire, une fois l'investissement rentabilisé. La télévision (Jean-François Piège dans Top Chef), le consulting et les partenariats ( [Mauro Colagreco](#) , le dernier promu 3\*, avec les établissements Barrière, et tout récemment Guy Martin à l'Institut du Monde Arabe) mettent du beurre dans les épinards. Sans oublier les livres, qui sont « *des opérations de communication* », explique Helène Luzin, agent de chefs. Ils font le buzz pour ramener la clientèle à table.

Mathieu Viannay, double étoilé à Lyon, à la tête de Mère Brazier, regrette du coup « *un manque d'ambition* » chez les jeunes confrères qui se laissent tenter par le modèle bistronomique low-cost : un couple et un commis pour faire tourner une petite adresse d'une vingtaine de places autour d'une carte réduite. C'est ceux que Nicolas Nouchi, du cabinet CHD Expert, nomme les « *hipsters de la restauration* ». Sortis de grandes brigades avec du métier et du talent, ils ne s'embarrassent pas de nappes blanches et ne souhaitent pas « *demandeur deux millions d'euros à un investisseur* » pour reproduire le même schéma. « *Ils préfèrent leur liberté, les cuisines ouvertes et le service en baskets* ». Le public aussi dit-il, « *en quête de convivialité et d'authenticité plus que de cérémonial* ».

## **6 à 7.000 faillites par an**

« *C'est moins un choix qu'une nécessité* », rétorque Francis Luzin. « *À 30 ans, après 15 ans d'apprentissage et de progression dans une brigade, un jeune chef reprend un établissement à la barre du tribunal* ». Cela ne manque pas, avec 6 à 7.000 faillites par an. « *Il démarre avec les moyens du bord, en travaillant 80 heures par semaine, en rognant sur les frais de personnel. Au bout de cinq, il a payé son crédit et se remet un emprunt équivalent sur le dos pour refaire la salle et la cuisine* ». Le coût d'équipement varie entre 200.000 et 1 million d'euros.

Et ainsi de suite, dans une logique immobilière : « *Il s'agrandit, il embauche et il vise l'étoile* ». Le paysage de la restauration à table (environ 100.000 établissements) connaît un important turn-over : entre les faillites, équilibrées par les créations, et 20.000 changements de main par an, un tiers des établissements se renouvelle chaque année. Moins de 20.000 atteignent trente ans d'ancienneté.

Léa Delpon