HEC MONTRÉAL

L'innovation dans les modèles d'affaires du secteur de la haute gastronomie

par

Jean-Baptiste Herlem

Sciences de la gestion
(Stratégie)

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade maîtrise ès sciences
(M.Sc.)

Mai 2012,

© Jean-Baptiste Herlem, 2012

Sommaire

Ce mémoire a pour thème l'innovation dans les modèles d'affaires. Le concept de modèle d'affaires connaît une popularité grandissante depuis le début des années 90, mais en matière d'innovation, peu de recherches ont été effectuées afin de montrer comment une organisation pouvait redéfinir son modèle d'affaires et créer de la valeur par la reconfiguration du modèle d'affaires traditionnel propre à son industrie.

Pour combler ce manque, nous avons conduit une recherche dans le secteur de la haute gastronomie, aujourd'hui, marqué par une forte innovation et créativité. Ainsi, nous avons étudié les modèles d'affaires innovants de trois restaurants gastronomiques et d'un groupe culinaire afin de comprendre de quelle manière ces derniers avaient su créer de la valeur par rapport aux autres restaurants gastronomiques de l'industrie.

Au final, nous avons développé un processus en cinq étapes de redéfinition du modèle d'affaires applicable à toute industrie. De plus, notre recherche nous a permis de mettre en évidence d'autres phénomènes liés au modèle d'affaires, à savoir la contextualité de la valeur, l'importance des personnes dans le modèle d'affaires ainsi que le rôle que peut jouer l'innovation ouverte dans ce dernier.

Les résultats que nous avons obtenus permettre de mieux comprendre le processus d'innovation au sein du modèle d'affaires. De plus, au niveau de la littérature sur la restauration, notre recherche nous a permis de développer d'une part des standards pour l'industrie, d'autre part une nouvelle classification des modèles d'affaires innovants dans le secteur.

Mots-clés : Modèle d'affaires, innovation, création de valeur, restaurants gastronomiques

Table des matières

SOMMAIRE ..... **I**

TABLE DES MATIERES ..... **II**

LISTE DES TABLEAUX ..... **IV**

LISTE DES FIGURES ..... **IV**

REMERCIEMENTS **1**

INTRODUCTION **2**

1. REVUE DE LITTERATURE **6**

1.1.1. Changements technologiques *6*

1.1.2. Complexité de l'environnement *7*

1.1.3. Augmentation de l'incertitude *7*

1.2. QU'EST-CE QU'UN MODELE D'AFFAIRES ? 8

1.2.1. Définitions *9*

1.2.2. Modèles d'affaires et théorie de la firme *11*

1.2.3. Modèle d'affaires et stratégie *13*

1.2.4. Composants du modèle d'affaires *14*

1.2.5. Facteurs clés de succès d'un bon modèle d'affaires *17*

1.2.6. Utilités du modèle d'affaires *19*

1.3. L'INNOVATION DANS LE MODELE D'AFFAIRES 21

1.3.1. Les différents types d'innovation de modèle d'affaires *21*

1.3.2. De la décision à l'implantation de l'innovation dans le modèle d'affaires *25*

1.3.3. Design et implantation du changement *26*

1.4. EXEMPLES DE MODELES D'AFFAIRES INNOVANTS 29

1.4.1. Lulu.com : Révolution dans le monde de l'édition *29*

1.4.2. Skype *30*

1.4.3. Procter & Gamble : Connect & Develop *31*

1.5. CONCLUSIONS DE NOTRE REVUE DE LITTERATURE 32

2. CADRE CONCEPTUEL **33**

2.1. LE CANEVAS DE MODELE D'AFFAIRES 34

2.2. DESCRIPTION DES 9 BLOCS 34

2.2.1. Segments client ou Clients *34*

2.2.2. Offre ou Value Proposition *35*

2.2.3. Canaux ou channels *35*

2.2.4. Relation Client ou Relationships *36*

2.2.5. Sources de revenus ou Revenue Streams *36*

2.2.6. Ressources ou Key Resources *37*

2.2.7. Activités ou Key Activities *37*

2.2.8. Partenaires ou Key Partner *37*

2.2.9. Structures de coûts ou Cost Structure *38*

2.3. REPRESENTATION GRAPHIQUE DU CANEVAS DE MODELE D'AFFAIRES 38

2.4. QUESTION DE RECHERCHE 39

2.5. MODELE D'AFFAIRES TRADITIONNEL DU SECTEUR DE LA RESTAURATION 40

2.5.1. Origine et définition de la restauration *41*

2.5.2. Développement du modèle d'affaires traditionnel de la restauration *42*

2.6. MODELE D'AFFAIRES TRADITIONNEL DU SECTEUR DE LA HAUTE GASTRONOMIE 46

2.6.1. Définition *46*

2.6.2. Canevas de modèle d'affaires ... *47*
2.7. COMPARAISON ENTRE LES DEUX MODELES D'AFFAIRES ... 52
2.8. CLASSIFICATION DES MODELES D'AFFAIRES INNOVANTS DANS LE SECTEUR DE LA HAUTE GASTRONOMIE ... 55

3. METHODOLOGIE ... 56
3.1. STRATEGIE DE RECHERCHE ... 57
3.1.1. L'approche qualitative ... 57
3.1.2. L'étude de cas multiples ... 58
3.2. UNITE D'ANALYSE ... 59
3.3. LA CUEILLETTE DES DONNEES ... 61
3.3.1. Choix du terrain ... 61
3.3.2. Choix de l'échantillon ... 61
3.3.3. Classification des restaurants du secteur de la haute gastronomie ... 63
3.3.4. Recueil des données existantes ... 67
3.3.5. L'analyse des données ... 72
3.3.6. Limites de la méthode ... 72
3.3.7. Conclusions de notre partie méthodologique ... 73

4. PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES ... 74
4.1. ELBULLI : MODELE D'AFFAIRES CREATIF ... 74
4.1.1. Présentation ... 74
4.1.2. Définition du modèle d'affaires ... 75
4.1.3. Analyse du modèle d'affaires d'ElBulli ... 82
4.1.4. Autres exemples de restaurants créatifs ... 85
4.2. NOMA : MODELE D'AFFAIRES NATUREL ... 87
4.2.1. Présentation ... 87
4.2.2. Définition du modèle d'affaires ... 88
4.2.3. Analyse du modèle d'affaires du Noma ... 95
4.2.4. Autres exemples de restaurants naturels ... 97
4.3. NEXT : MODELE D'AFFAIRES EVENEMENTIEL ... 99
4.3.1. Présentation ... 99
4.3.2. Définition du modèle d'affaires ... 100
4.3.3. Analyse du modèle d'affaires du Next ... 106
4.3.4. Autre exemple de restaurant événementiel ... 108
4.4. DUCASSE : MODELE D'AFFAIRES DIVERSIFIE ... 109
4.4.1. Présentation ... 109
4.4.2. Innovation par la création d'une marque ... 110

5. DISCUSSIONS ET CONCLUSION ... 113
5.1. LES DIFFERENTES ETAPES DE LA RECOMPOSITION DU MODELE D'AFFAIRES ... 114
5.1.1. Étape 1 : Définir son industrie ... 114
5.1.2. Étape 2 : Définir l'identité future de son organisation ... 115
5.1.3. Étape 3 : Innovation dans le bloc de proposition de valeur ... 119
5.1.4. Étape 4 : Innovations secondaires ... 120
5.1.5. Étape 5 : Contrôle du modèle d'affaires ... 121
5.2. CONTEXTUALITE DE LA VALEUR ... 124
5.3. IMPORTANCES DES PERSONNES DANS LE MODELE D'AFFAIRES ... 125
5.4. LE ROLE DE L'INNOVATION OUVERTE ... 127
5.5. APPORTS DE RECHERCHE ... 128
5.5.1. Apports au niveau de la littérature sur le modèle d'affaires ... 128

5.5.2. Apports au niveau de la littérature sur la restauration 129
5.6. LIMITES DE RECHERCHE 134
5.6.1. Limites conceptuelles 134
5.6.2. Limites méthodologiques 135
5.7. AXES DE RECHERCHE FUTURS 136

ANNEXES 138
ANNEXE 1 : SYNTHESE DE LA CUISINE D'ELBULLI 138
ANNEXE 2 : MANIFESTE DE LA NOUVELLE CUISINE NORDIQUE 139

BIBLIOGRAPHIE 140

APPENDICE A : LISTE DES DOCUMENTS UTILISÉS PAR RESTAURANT 146
- RESTAURANT ELBULLI 146
  - *Articles scientifiques 146*
  - *Documents audiovisuels : 150*
  - *Articles de Presse 150*

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : DEFINITION DES TROIS MEGACAPACITES DEVELOPPEES PAR DOZ ET KOSONEN (2010) 29
TABLEAU 2 : LISTE DES RESTAURANTS GASTRONOMIQUES PRESELECTIONNES 64
TABLEAU 3 : NOMBRE DE DOCUMENTS UTILISES PAR TYPE DE DONNEES POUR CHAQUE RESTAURANT 71
TABLEAU 4 : CLASSIFICATION DES MODELES D'AFFAIRES INNOVANTS DANS LE SECTEUR DE LA HAUTE GASTRONOMIE 133

Liste des figures

FIGURE 1 : LES QUATRE NIVEAUX D'INCERTITUDE DE COURTNEY, KIRKLAND ET AL. 1997 8
FIGURE 2 : LES TROIS COUCHES DE L'ENTREPRISE (OSTERWALDER, 2004) 14
FIGURE 3 : DECOMPOSITION DU MODELE D'AFFAIRES PAR HAMEL (2000) 15
FIGURE 4 : DECOMPOSITION DU MODELE D'AFFAIRES PAR LINDER ET CANTRELL (2000) 16
FIGURE 5 : DECOMPOSITION DU MODELE D'AFFAIRES PAR SHAFTER, SMITH ET LINDER 16
FIGURE 6 : DECOMPOSITION DU MODELE D'AFFAIRES PAR OSTERWALDER ET PIGNEUR (2010) 17
FIGURE 7 : DECOMPOSITION DU MODELE D'AFFAIRES PAR OSTERWALDER (2004) 34
FIGURE 8 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DU CANEVAS D'OSTERWALDER ET PIGNEUR (2010) 39
FIGURE 9 : CANEVAS DU MODELE D'AFFAIRES TRADITIONNEL DE LA RESTAURATION 46
FIGURE 10 : CANEVAS DU MODELE D'AFFAIRES TRADITIONNEL DU SECTEUR DE LA HAUTE GASTRONOMIE 51
FIGURE 11 : COMPARAISON DES DEUX MODELES D'AFFAIRES TRADITIONNELS 54
FIGURE 12 : CLASSIFICATION DES MODELES D'AFFAIRES INNOVANT DU SECTEUR DE LA HAUTE GASTRONOMIE 55
FIGURE 13 : RECAPITULATIF DE LA CLASSIFICATION DES MODELES D'AFFAIRES INNOVANTS ET DES RESTAURANTS RETENUS 67
FIGURE 14 : CANEVAS DE MODELE D'AFFAIRES D'ELBULLI 81
FIGURE 15 : CANEVAS DE MODELE D'AFFAIRES DU NOMA 94
FIGURE 16 : CANEVAS DE MODELE D'AFFAIRES DU NEXT 105
FIGURE 17 : CANEVAS DU MODELE D'AFFAIRES DE DUCASSE 112
FIGURE 18 : CANEVAS DE MODELE D'AFFAIRES COMPOSE DE 11 BLOCS 118
FIGURE 19 : PROCESSUS DE RECOMPOSITION DU MODELE D'AFFAIRES 123

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier mon directeur de mémoire, Laurent Simon, qui a toujours été présent pour m'aider, me guider, répondre à mes questions, mes angoisses et entretenir ma passion pour mon sujet de mémoire. Cette année à ses côtés fut très enrichissante et stimulante.

Je tiens également à exprimer ma gratitude aux professeurs et à la direction de l'Institut de Tourisme et de l'Hôtellerie du Québec (ITHQ), notamment M. Therrien et M. Pageau qui n'ont pas hésité à m'accueillir, m'aider dans mes recherches et me faire rencontrer une multitude de professeurs et grandes figures de la restauration internationale.

Je remercie également Christine Demen-Meier de l'école d'hôtellerie de Lausanne pour sa collaboration lors de mes recherches.

Un remerciement particulier, à Anne Mesny, pour l'aide méthodologique qu'elle a pu m'apporter dans le cadre de l'atelier de recherche.

Ce mémoire n'aurait pas pu être réalisable sans le soutien inconditionnel de mon colocataire et complice Mickael Bloch, de mes amis, de mes camarades de l'Ordre des Tabliers et de ses grands chefs de cuisine, passionnants et passionnés par leurs métiers.

Enfin, je dédie ce mémoire à mes parents et à mon petit-frère qui m'ont toujours encouragé dans mes projets, et notamment mes études, même à l'autre bout du monde. Sans leur soutien, je ne serai pas là aujourd'hui.

Introduction

Au cours de l'année 1985, en Irlande, Tony Ryan fonda avec une livre irlandaise (soit environ 1.60 $) et 25 employés une nouvelle entreprise de transport aérien[1]. Le pari était risqué tant le secteur était sujet à une forte concurrente : British Airways, Air France ou encore Lufthansa, pour ne situer qu'eux étaient déjà bien installés en Europe. Néanmoins, cela ne rebuta pas cet entrepreneur irlandais. Durant sa première année, cette entreprise offrit un seul vol journalier entre Waterford, au sud de l'Irlande et Londres. La compagnie ne disposait dans sa flotte que d'un seul appareil qui ne pouvait accueillir que 15 passagers. En tout, au cours de sa première année d'exploitation, elle attira 5000 passagers. Aujourd'hui, cette entreprise fait voyager chaque année près de 75 millions de passagers à travers l'Europe et a dégagé en 2011 un chiffre d'affaires de 3,63 milliards d'euros. Cette entreprise est Ryanair, principale compagnie aérienne à bas prix en Europe qui a révolutionné l'industrie du transport aérien.

L'exemple de Ryanair n'est pas un cas unique. À travers le monde, on retrouve d'autres entreprises qui ont redéfini leur secteur ou qui en ont inventé de nouveau. On peut penser, par exemple à Amazon, Spotify, Apple, Netflix ou encore Google. Ces entreprises ont comme point commun qu'elles sont toutes innovantes. L'innovation a toujours été un sujet de préoccupations tant des entreprises que des chercheurs, mais depuis quelques années son rôle est devenu encore plus important. La déclaration suivante de Gregory Daines de l'université de Cambridge tirée d'un article de 1999 de *The Economist* résume parfaitement cette situation :

« L'innovation est devenue la religion industrielle de la fin du 20e siècle. Les entreprises la voient comme la clé pour augmenter leurs profits et leurs parts de marché. Les gouvernements la recherchent automatiquement lorsqu'ils essayent de réparer l'économie. Autour du monde, la rhétorique de l'innovation a remplacé

[1] Informations tirées du site officiel de Ryanair (www.raynair.com)

l'expression d'après-guerre d'économie du bien-être. C'est la nouvelle théologie qui unifie la politique de gauche et de droite. »[2] (Daines, 1999)

L'innovation est, en effet, cruciale pour toute entreprise qui désire perdurer. Elle correspond à une volonté de changement de la part des organisations (Drucker, 1985). Traditionnellement, lorsqu'on parle d'innovation dans le cadre de l'entreprise, on parle d'innovation en termes de produits et/ou de procédés et/ou d'organisation (Schumpeter, 1927). Celles-ci sont rendues possibles par une augmentation des dépenses en recherche et développement (Malerba & Orsenigo, 1995). Au final, plus on dépense, plus on accroît son potentiel d'innovation et ainsi, sa survie et sa compétitivité sur le marché.

Les entreprises que nous avons mentionnées précédemment innovent d'une manière radicalement différente. En effet, celles-ci innovent dans un autre registre, à savoir dans leurs modèles d'affaires d'entreprise. Cette notion connaît une popularité croissante depuis le début des années 90. On trouve de plus en plus d'articles à son sujet (Osterwalder, 2004). Tant les chercheurs que les dirigeants d'entreprise se rendent compte du potentiel qui se cache derrière cette notion. D'après une étude réalisée par *IBM Global Technology Services* en 2006, les entreprises qui innovent en matière de modèle d'affaires ont des marges d'exploitation d'environ + 5,1 % par rapport à leurs concurrents, celles qui innovent sur le plan des produits/services d'environ + 0,1% et celles en terme d'opérations d'environ -0,3%. D'après les répondants à cette étude, les principaux bénéfices de l'innovation concernant le modèle d'affaires sont : une réduction de coûts, une plus grande flexibilité stratégique, une meilleure spécialisation et focus et finalement une meilleure exploitation des opportunités du marché.

À la vue de ces résultats et des exemples d'entreprises précédemment cités, il nous semble approprié dans le cadre de notre de recherche de nous intéresser de plus prêt au concept de modèles d'affaires et, plus précisément à l'innovation dans ce dernier, source d'avantage concurrentiel à long terme pour les organisations.

---

[2] http://www.economist.com/node/186620?story_id=186620

Ainsi, nous formulons notre question de départ de la manière suivante :

Comment une entreprise peut-elle redéfinir son modèle d'affaires ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons exploré le concept de modèle d'affaires en nous rapportant aux travaux existants sur le sujet dans le but de mieux comprendre les différentes dimensions de ce concept notamment sur le plan de l'innovation. Nous nous sommes particulièrement inspirés des travaux réalisés par Alexandre Osterwalder et Yves Pigneur de l'École des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne. D'ailleurs, le cadre d'analyse de notre recherche est issu de leurs travaux.

De janvier à mars 2012, pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons réalisé une étude qualitative de trois restaurants gastronomiques et d'un groupe culinaire: ElBulli en Espagne, Noma au Danemark, Next aux États-Unis et, le groupe Ducasse présent à travers le monde. Notre investigation s'est portée sur l'étude des modèles d'affaires innovants de chacun de ces restaurants. Plus précisément, nous avons voulu chercher à mieux comprendre l'innovation dans chacun de leurs modèles d'affaires.

Notre recherche permet de mieux comprendre le processus d'innovation au sein du modèle d'affaires et se veut un complément méthodologique à la littérature existante sur le sujet. Par ailleurs, nous pensons aussi apporter une contribution intéressante à la littérature sur la restauration dont les aspects gestion stratégique et design des organisations ne sont pas encore très étudiés.

Ce mémoire se divise en 5 chapitres. Il débute par une revue de littérature sur le concept de modèle d'affaires qui nous permet de présenter ses origines et d'exposer les grandes perspectives à son sujet. De plus, un état de la recherche actuelle sur l'innovation dans le modèle d'affaires est aussi fait et quelques modèles d'affaires innovants sont présentés. Le deuxième chapitre de ce mémoire nous permet de proposer un cadre conceptuel approprié à notre investigation. Le chapitre méthodologie expose, quant à lui, notre stratégie de recherche ainsi que les choix faits au niveau de la cueillette de données. Par la suite, nous présentons

sous forme de cas, les informations recueillies pour chaque restaurant et, nous construisons leurs modèles d'affaires respectifs tout en y intégrant une partie d'analyse. Finalement, le cinquième et dernier chapitre nous permet de venir discuter nos résultats et de synthétiser les apports de notre recherche tant d'un point de vue de la littérature sur le concept de modèle d'affaires que de celle sur la restauration.

1. Revue de littérature

1.1. Origines du concept de modèle d'affaires

Le concept de modèle d'affaires est récent dans le vocabulaire en gestion. En 1990, un seul article scientifique utilisait le terme plus de trois fois (Shafer, Smith, Linder ; 2005). En 2000, plus de 500 articles l'employaient et le concept est aujourd'hui l'un des plus utilisés dans la littérature en gestion. De manière simple, on peut définir le modèle d'affaires comme étant « *the translation of a company's strategy into a blueprint of the company's logic of earning money*» (Osterwalder, 2004). Dans sa thèse publiée en 2004, ce dernier met en avant trois raisons pour expliquer la popularité grandissante de ce concept: les changements technologiques, la complexité de l'environnement et l'augmentation de l'incertitude dans ce dernier.

1.1.1. Changements technologiques

Le début des années 1990 est marqué par des avancées importantes dans l'univers des technologies de l'information et de la communication (TIC) particulièrement avec l'apparition d'Internet qui vient changer de manière profonde le monde des affaires. Ces avancées technologiques ont eu pour effet d'augmenter les possibilités de configuration des entreprises ainsi que de multiplier le nombre de décisions stratégiques que les chefs d'entreprises devaient prendre.

Aussi, ce changement environnemental entraîna l'apparition d'une nouvelle économie : la netéconomie qui se caractérise par la vente de bien et de services sur Internet. Ce nouveau marché attira de nombreux entrepreneurs qui voyaient dans cette révolution technologique, un fantastique moyen d'aller conquérir un nouveau marché, de nouveaux clients et ainsi augmenter leurs profits. C'est dans ces conditions que de nombreuses entreprises Internet furent créées. Pour pouvoir exister et se développer, ces dernières avaient besoin de financement. De ce fait, pour pouvoir attirer des investisseurs potentiels, ils décidèrent d'utiliser un nouveau concept, celui de modèle d'affaires (Magretta, 2002). Pour eux, il constituait un formidable outil de vente. Les succès rencontrés par ces entreprises,

tant dans leur quête de financement que dans leurs affaires en général, ainsi que l'augmentation des décisions et choix des gestionnaires en termes de modèles d'affaires poussèrent la communauté en gestion à s'intéresser à ce nouveau concept. Au final, le modèle d'affaires connut une popularité grandissante tout au long des années 90.

1.1.2. Complexité de l'environnement

La complexité de l'environnement est un autre facteur explicatif de l'utilisation croissante du modèle d'affaires à partir des années 90. D 'après Hodgson (2003), c'est dans la logique même du capitalisme économique. Ce dernier définit l'augmentation de la complexité de la manière suivante :

"Increasing economic complexity means a growing diversity of interactions between human beings and between people and their technology".

Ainsi, les avancées dans les TIC combinées à la mondialisation des échanges ont eu des conséquences directes sur les entreprises. Ces dernières ont du gérer à la fois un flux massif d'informations, une compétition internationale plus forte avec l'ouverture des frontières ainsi qu'une augmentation des rapports et interactions entre les différents partenaires, clients et entreprises. Au final, cela a augmenté la complexité de l'environnement et a entraîné une utilisation plus fréquente du modèle d'affaires.

En effet, ce dernier en permettant une représentation simple de la réalité des affaires permet aux entreprises de dégager une vision d'ensemble et ainsi, de mieux appréhender leur environnement.

1.1.3. Augmentation de l'incertitude

L'évolution de l'environnement économique et technologique au cours des années 90 a aussi eu comme impact d'augmenter le risque environnemental et le niveau d'incertitude des entreprises (Andriani, 2001). En effet, alors qu'auparavant le futur pouvait être plus ou au moins deviné, voire même contrôlé par les entreprises aujourd'hui il est devenu imprédictible. Courtney, Kirkland et al (1997) ont mis en avant qu'il existait quatre niveaux d'incertitude possibles que les

dirigeants pouvaient affronter. Au premier niveau, il n'y a qu'un futur prévisible, au deuxième niveau il existe plusieurs alternatives, au troisième niveau, un de futur est possible, au quatrième et dernier niveau, il y a ambiguïté, car aucun futur n'est prévisible. Ainsi, aujourd'hui, gérer l'incertitude est l'une des missions les plus délicates des dirigeants. Dans ce contexte, le modèle d'affaires peut-être utilisé pour améliorer les prévisions et aider les dirigeants à réduire l'incertitude qui les entoure.

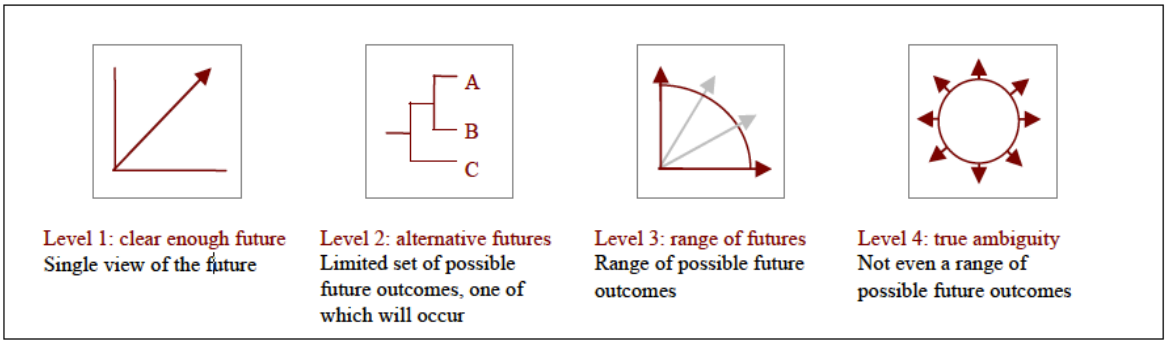

Figure 1 : Les quatre niveaux d'incertitude de Courtney, Kirkland et al. 1997

1.2. Qu'est-ce qu'un modèle d'affaires ?

Au cours des dix dernières années, le concept de modèle d'affaires a été largement étudié par les chercheurs en gestion. En 2010, Zott, Amit et Massa publièrent un cahier de recherche intitulé « *The Business Model : Theoretical roots, recent developments, and future research* » qui représente la revue de littérature la plus poussée sur le concept à l'heure actuelle. Ces derniers mirent en évidence le manque de consensus au sujet du modèle d'affaires au sein de la communauté scientifique. Chaque auteur a, en effet, mis en avant des dimensions, des caractéristiques du modèle d'affaires qui lui sont propres. Ce manque de consensus a entraîné à la fois confusions, critiques et interrogations.

D'après Joan Magretta, si le concept a été si critiqué après la crise Internet de la fin des années 1990, c'est parce qu'il a été mal compris et utilisé par les entreprises de l'époque (2002). En effet, ces dernières utilisaient le concept pour aller chercher des capitaux pour démarrer leurs activités. Bien qu'essentiel, un modèle d'affaires ne garantit pas le succès. Or, les entrepreneurs de l'époque pensaient à tort qu'avec

un bon modèle d'affaires, il n'y aurait pas de besoin de passer du temps à développer une stratégie, des compétences particulières, voire même de définir leurs marchés et leurs clients. D'après eux, le modèle d'affaires était le nouvel outil qui allait leur permettre de s'installer durablement. Mais, à la fin des années 90, beaucoup de ces entreprises faute d'un modèle économique et stratégique viable à long terme ont fait faillite ce qui a eu pour effet de discréditer le concept de modèle d'affaires, étroitement lié à ces dernières.

L'éclatement de la bulle Internet entraîna plusieurs interrogations quant au concept de modèle d'affaires : quelles sont les caractéristiques qui définissent un bon modèle d'affaires ? Quelle est la différence entre modèle d'affaires et stratégie d'entreprise? Quelles sont les meilleures pratiques en matière de modèles d'affaires ? Après la crise Internet, le concept qui était étroitement lié aux entreprises Internet a-t-il encore du sens ?

Cette première partie de la revue de littérature a pour objectif de répondre à ces questions et d'aboutir à une définition du modèle d'affaires qui sera utilisé tout au long de ce mémoire.

1.2.1. Définitions

Paul Timmers a été le premier à proposer une définition du concept de modèle d'affaires en 1998. Jusqu'à alors, le concept était utilisé, mais jamais défini par les chercheurs. D'après lui, un modèle d'affaires est :

« *an architecture for the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; and a description of the potential benefits for the various business actors; and a description of the sources of revenues. »*(Timmers, 1998).

Un élément clé de la définition de Timmers est la notion d'architecture que l'on retrouve dans plusieurs autres définitions du concept, notamment celle proposée par Amit et Zott (2001) :

« *A business model is the architectural configuration of the components of transactions designed to exploit business opportunities*.»

Lorsque ces auteurs parlent de transactions, ils font référence à l'échange d'informations, de produits ou de services qui sont faits entre deux parties. On peut penser par exemple, à des échanges entre l'entreprise et ses clients, l'entreprise et ses fournisseurs ou encore entre deux départements de l'entreprise. La configuration architecturale ou plus simplement l'architecture de l'organisation, décrit quant à elle les liens entre les différentes composantes des transactions et la manière dont celles-ci sont reliées afin de permettre aux entreprises de tirer parti des opportunités d'affaires. Au final, le modèle d'affaires permet de décrire, coordonner et structurer l'ensemble des échanges et des transactions au sein de l'entreprise et entre cette dernière et son réseau. Il permet une description de l'ensemble des acteurs ainsi que de synthétiser et de simplifier la complexité du monde des affaires afin d'en faciliter l'étude (Stähler, 2002).

Dans sa définition du modèle d'affaires, Joan Magretta, quant à elle mit l'accent sur une autre dimension à savoir la création de valeur. Cette dernière définit le concept comme étant une histoire qui explique de quelle manière fonctionne l'entreprise et comment elle crée de la valeur (Magretta, 2002). Ainsi, le modèle d'affaires permet de définir qui est le client, de préciser ce qu'il veut, de montrer comment l'entreprise fait de l'argent et d'expliquer comment l'entreprise délivre de la valeur aux clients. Cette création de valeur peut prendre différentes formes (Zott et al, 2010). Elle peut-être économique, mais aussi sociale. En effet, dans leur article de 2007 sur les mécanismes de création de valeur dans un contexte de forte pauvreté, Seelos et Mair définirent le modèle d'affaires de la manière suivante :

« *a set of capabilites that is configured to enable value creation consistent with either economic or socil strategic objectives* ».

Ce souci pour la création de valeur résulte des changements majeurs dans l'environnement des entreprises (cf. partie 1). En effet, l'avènement d'Internet et des nouvelles technologies multiplièrent les possibilités de création de valeur pour les entreprises intégrées dans des réseaux de plus en plus importants.

Finalement, plusieurs auteurs ont mis en évidence la dimension financière du concept dans leur définition. Par exemple, Rappa (2001) définit le modèle

d'affaires comme étant la manière dont l'entreprise génère des revenus dans le but de perdurer.

Au final, à la vue des informations récoltées, pour ce mémoire, la définition du modèle d'affaires que nous avons retenue est celle proposée par Osterwalder dans sa thèse de 2004 qui semble être la plus complète proposée à l'heure actuelle. Ce dernier définit un modèle d'affaires comme étant :

« *A conceptual tool that contains a set of elements and their relationships and allows expressing a company's logic of earning money. It is a description of the value a company offers to one or several segments of customers and the architecture of the firm and its network of partners for creating, marketing and delivering this value and relationship capital, in order to generate profitable and sustainable revenue streams."*

Cette définition synthétise parfaitement les définitions précédentes. On y retrouve l'architecture chère à Timmers (1998), Amit & Zott (2001), le processus de création de valeur tel que mis en avant par Magretta (2002) et la logique financière tel que discuté par Rappa (2001).

1.2.2. Modèles d'affaires et théorie de la firme

Tel que mis en avant par Teece (2006), le modèle d'affaires est un cadre et non une théorie. Néanmoins, ce dernier repose sur un ensemble de théories sous-jacentes qui permettent d'examiner le potentiel de création de valeur du modèle d'affaires d'une entreprise (Amit, Zott, 2001). Parmi ces théories, on retrouve les théories de la firme telles que résumées par Rasmussen dans ses travaux sur les modèles d'affaires (2007).

Lorsqu'on parle des théories de la firme, nous parlons principalement de l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1971), de la théorie des ressources (Wernerfelt 1984, Barney 1991) et de la théorie relationnelle de l'entreprise (Dyer&Singh, 1998).

Dans cette partie, nous allons principalement nous attarder sur la synthèse réalisée par Prévot et al. sur les perspectives fondées sur les ressources à savoir : la théorie des ressources, celle des compétences, celle sur les connaissances et celle sur les

capacités dynamiques (2010). Ces dernières sont, en effet, les plus reliées à la notion de valeur, centrale dans le concept de modèle d'affaires (Desmarteau & Saives, 2009).

La théorie des ressources met l'accent sur les capacités internes des organisations dans le but d'atteindre un avantage concurrentiel durable au niveau de leurs industries. À ce sujet, Wernerfelt distingue deux types de ressources : les ressources tangibles et celles intangibles (1984). Les ressources tangibles sont l'ensemble des actifs physiques dont dispose l'entreprise, à savoir les ressources physiques, financières et humaines. Les ressources intangibles constituent l'ensemble des actifs immatériels dont dispose une organisation comme les marques enregistrées, la réputation ou encore la culture d'une entreprise. Pour qu'une ressource devienne un avantage concurrentiel, Barney a établi, dans son modèle VRIN, quatre caractéristiques fondamentales à savoir : la création de Valeur, l'effet de Rareté, le caractère Inimitable et la Non-substitution du produit ou service développé (VRIN). Cette logique interne de recherche de l'avantage concurrentiel offre une alternative au modèle environnemental des cinq forces développées par Porter en 1980. D'après lui, c'est la structure de l'industrie et le positionnement de l'entreprise dans cette dernière qui détermine son avantage concurrentiel et sa performance financière. La structure de l'industrie est déterminée par 5 forces qui sont : les nouveaux entrants, les produits de substituts, les clients, les fournisseurs et les clients directs.

Une autre typologie développée par Cardinal, Alessandri et Turner fait la distinction entre les ressources basées sur la propriété et celles basées sur la connaissance. Le problème avec cette perspective est que l'environnement est stable, le changement dans ce dernier n'est pas pris en compte. De ce fait, la modification et le renouvellement possible des ressources ne sont pas non plus appréciés. La théorie des capacités dynamiques développée par Teece et al. en 1997 a tenté de résoudre ce problème en intégrant la notion de flexibilité. Selon cette dernière, dans des environnements turbulents, une entreprise possède un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle a la capacité d'intégrer, construire et reconfigurer au mieux ses ressources/compétences internes et externes. Cela lui

permet également de saisir des opportunités dans le marché, chose qu'elle ne peut faire en étant statique.

D'après la théorie des compétences, une entreprise peut aussi dégager un avantage concurrentiel de par ses compétences. Prahalad et Hamel développèrent en 1990 la notion de cœur de compétence qui représente l'ensemble des attributs qui permettent à une entreprise de faire les choses mieux que les autres. Cette dernière doit posséder plusieurs caractéristiques : elle doit permettre l'accès à une vaste gamme de marchés, elle doit être difficile à imiter, stable dans le temps, doit permettre une meilleure efficacité et qualité que la concurrence. En lien avec cette théorie, Kay développa en 1993 le concept de compétences distinctives. D'après lui, il en existe trois qui sont l'architecture (importance des relations interne-externe), la réputation et la capacité d'innovation de l'organisation.

Finalement, une organisation peut aussi développer un avantage concurrentiel de par les connaissances qu'elle peut développer en interne. Dans leur théorie de la création de connaissance, Nonaka et Takeuchi en distinguent deux : les connaissances tacites et explicites. Les connaissances tacites par exemple, le savoir-faire et l'expérience sont celles qui procurent véritablement un avantage concurrentiel, car elles sont difficilement imitables puisqu'elles sont détenues directement par les employés de l'entreprise et ne sont pas externalisées.

Ainsi, au final, tout modèle d'affaires doit-il déployer et utiliser efficacement les ressources, compétences et connaissances présentes dans l'entreprise afin de créer d'une part une valeur, d'autre part un avantage concurrentiel durable.

1.2.3. Modèle d'affaires et stratégie

Le modèle d'affaires d'une entreprise est étroitement lié à la stratégie de cette dernière. La distinction et les différences entre les deux notions ont été pendant longtemps un sujet de débat au sein de la communauté. Au début, les auteurs avaient du mal à faire la distinction entre les deux termes. De ce fait, le modèle d'affaires était souvent assimilé et confondu avec la stratégie de l'entreprise. Aujourd'hui, il y a un certain consensus selon lequel les deux concepts sont bien différents (Zott et al., 2010).

Deux éléments de différenciation ont été mis en avant par la communauté. Le premier concerne l'emphase mise par la stratégie sur la compétition, la performance de l'entreprise et la recherche d'un avantage concurrentiel alors que le modèle d'affaires met plutôt l'accent sur la coopération, les partenariats et la création de valeur partagée (Magretta, 2002 ; Osterwalder 2004). Le deuxième facteur de différenciation concerne l'emphase mise par le modèle d'affaires sur le client que l'on ne retrouve pas dans la stratégie. En effet, le client joue un rôle important dans la création de valeur du modèle d'affaires (Chesbrough, Rosembloom, 2002).

Bien que différents, le modèle d'affaires et la stratégie sont étroitement liés. En effet, c'est la conception de la stratégie de l'entreprise qui permet de choisir un modèle d'affaires à travers lequel l'entreprise bataillera sur le marché (Casadesus-Masanell, Ricart, 2010). Ainsi, le modèle d'affaires est une conséquence des choix stratégiques de l'entreprise. En résumé, on peut représenter de la manière suivante l'entreprise et ses différentes couches (Osterwalder, 2004) :

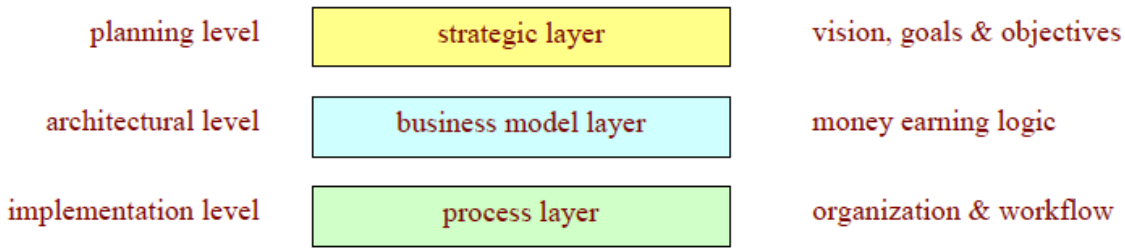

Figure 2 : Les trois couches de l'entreprise (Osterwalder, 2004)

1.2.4. Composants du modèle d'affaires

Le concept de modèle d'affaires ne saurait se limiter à la simple définition précédente. En effet, tel que mentionné par Cantrell et Linder de l'Accenture Institute for Strategic Change, lorsqu'on parle de modèles d'affaires, on parle aussi des différents éléments qui le composent (Cantrell, Linder 2000).

Joan Magretta (2002) proposa la décomposition la plus simple du modèle d'affaires. Celui-ci se compose de deux éléments complémentaires. La première partie rassemble toutes les activités de fabrication (achat de matières premières,

production). La seconde partie rassemble toutes les activités de ventes (recherche de clients, vente, distribution).

Hamel (2000) proposa une décomposition plus poussée. D'après lui, le modèle d'affaires est un concept d'affaires qui se décompose en 4 éléments distinctifs : *Core Strategy, Strategic Resources, Customer interface* et *Value Network.* (Voir tableau 1). On peut voir que dans son modèle Gary Hamel ne fait pas la différence entre modèle d'affaires et stratégie tel que développée précédemment. Des éléments de stratégie pure comme la mission de l'entreprise sont intégrés dans son modèle.

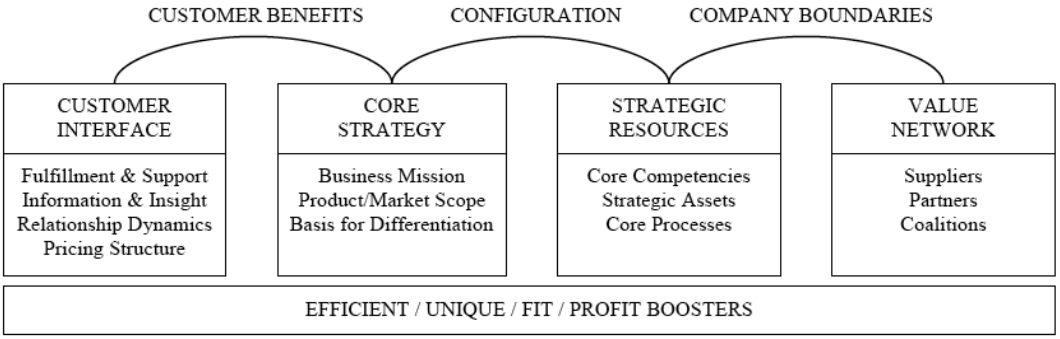

Figure 3 : Décomposition du modèle d'affaires par Hamel (2000)

Linder et Cantrell (2000) proposèrent un modèle d'affaires plus opérationnel qui se divise en 7 composants : "the pricing model, the revenue model, the channel model, the commerce process model, the Internet-enabled commerce relationship, the organizational form and the value proposition".

Pour définir chacun des composants, il propose aux entreprises de répondre à une série de questions que l'on retrouve dans le schéma suivant. Cela rend le modèle plus facilement transposable dans la réalité.

Figure 4 : Décomposition du modèle d'affaires par Linder et Cantrell (2000)

En 2005, Shafter, Smith et Linder proposèrent une synthèse des différents composants que l'on pouvait retrouver dans un modèle d'affaires. Ils trouvèrent dans la littérature 42 éléments différents qu'ils regroupèrent en 4 dimensions distinctes : choix stratégiques, valeur du réseau, création de valeur et capture de valeur (voir tableau 5).

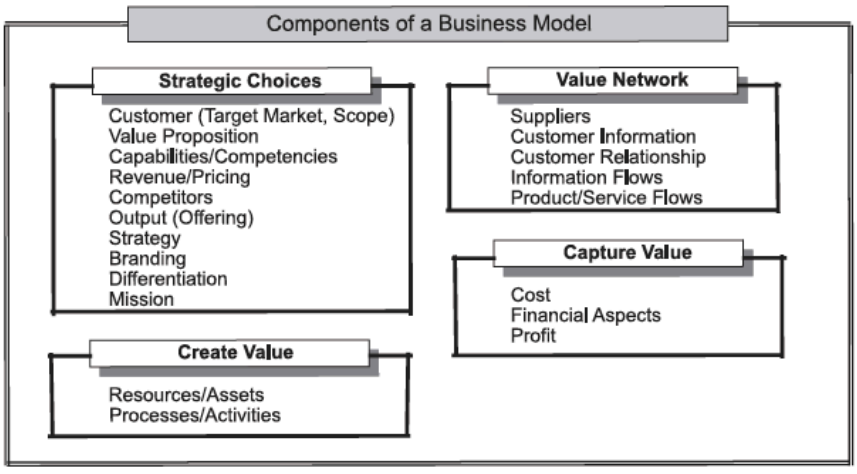

Figure 5 : Décomposition du modèle d'affaires par Shafter, Smith et Linder

Finalement, dans leur livre Business Model Generation, Osterwalder et Pigneur proposèrent une définition qui semble aujourd'hui la plus aboutie (2010). D'après eux, on peut décomposer le modèle d'affaires en 9 blocs distincts qui sont : les segments de consommateurs, les propositions de valeur, les canaux, les relations avec le client, les flux de revenus, les ressources clés, les activités clés, les partenaires clés et la structure de coût (Tableau 4). L'intérêt de cette décomposition est qu'elle intègre toutes les dimensions précédentes tout en restant simple d'utilisation pour les entreprises, à travers le *business model canvas* développé par les auteurs.

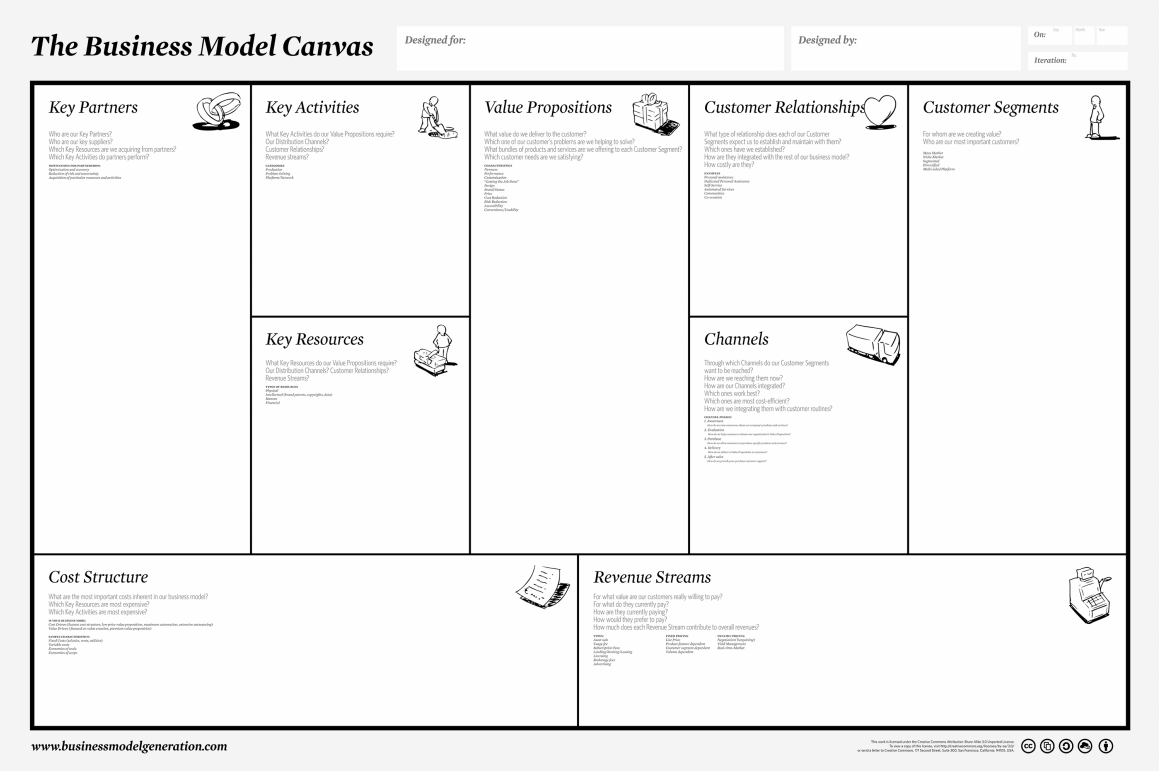

Figure 6 : Décomposition du modèle d'affaires par Osterwalder et Pigneur (2010)

1.2.5. Facteurs clés de succès d'un bon modèle d'affaires

Les entreprises de l'ère Internet, qui ont fait faillite, ont développé des modèles d'affaires qui n'ont pas perduré. De ces erreurs, plusieurs auteurs ont fait ressortir

certaines caractéristiques et décisions clés dans le développement et la pérennité des modèles d'affaires.

1.2.5.1. Choix stratégiques

Les dirigeants sont souvent amenés à devoir prendre des décisions stratégiques ou *choix stratégiques* qui ont un impact direct sur le modèle d'affaires de l'entreprise et sur la pérennité de ce dernier (Casadesus-Masanell, Ricart 2011).

Tout d'abord, ils doivent faire face à des choix politiques. Ceux-ci regroupent l'ensemble des actions qu'une organisation peut prendre à travers ses opérations, comme la localisation de l'usine, la présence ou non de syndicat dans l'organisation. La deuxième catégorie de choix concerne les actifs. L'entreprise doit, en effet, choisir, sur quels actifs elle souhaite bâtir son avantage concurrentiel. Par exemple, dépendamment du nombre d'usines qu'elle souhaite posséder, l'ajustement du modèle d'affaires à d'éventuelles modifications de l'environnement sera plus ou moins long. Finalement, la dernière catégorie de choix que doivent prendre les dirigeants concerne la gouvernance de l'entreprise qui fait référence aux processus de décisions mis en place par l'organisation et qui permettent d'arbitrer les décisions entre les deux premières catégories de choix. Par exemple, une entreprise doit-elle plutôt louer ou acheter le matériel ?

Au final, de ces choix dépendra la flexibilité ou la rigidité possible du modèle d'affaires. Ainsi, ces décisions influent sur le possible succès du modèle d'affaires.

1.2.5.2. Caractéristiques clés

Pour perdurer et générer des cercles vertueux de croissance, un modèle d'affaires doit posséder plusieurs caractéristiques clés (Casadesus-Masanell, Ricart 2011). Tout d'abord, il doit être aligné sur la mission et la vision de l'entreprise. Celui-ci doit, en effet, permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Si l'entreprise échoue au test narratif, c'est-à-dire si l'histoire proposée ne fait pas de sens, le modèle d'affaires ne peut pas fonctionner (Magretta, 2002). Une deuxième caractéristique clé est que le modèle d'affaires doit s'auto renforcer,

c'est-à-dire, que l'ensemble des décisions prises lors de son développement doivent être cohérentes les unes avec les autres pour que le modèle en sorte plus fort. Finalement, la troisième caractéristique pour s'assurer que le modèle d'affaires développé soit efficace est qu'il doit durer dans le temps, c'est-à-dire qu'il doit être robuste. Pour ce faire, au fil du temps, le modèle doit être capable d'éliminer quatre types de menaces potentielles :

- *imitation* : est-ce que la concurrence peut copier notre modèle d'affaires ?
- *holdup* : est-ce que les clients, fournisseurs peuvent nous prendre une partie de la valeur créée en jouant avec leur pouvoir de négociation ?
- *slack :* est-ce que l'entreprise peut relâcher ses efforts, tomber dans une sorte de laisser-aller ?
- *substitution :* Est-ce que de nouveaux produits peuvent venir diminuer la valeur de nos produits aux yeux du client ?

Ainsi, comme nous avons pu le voir le fait de connaître le concept de modèle d'affaires et, ses composantes ne garantissent pas forcément un succès dans son application. Plusieurs éléments décisionnels et caractéristiques doivent être pris en considération dans son développement.

1.2.6. Utilités du modèle d'affaires

Le modèle d'affaires a plusieurs utilités. Tout d'abord, ce concept permet de décrire et de classer les entreprises (Baden-Fuller, Morgan 2010). Il permet de capturer, visualiser, communiquer et partager la logique d'une entreprise tout en mettant en avant de possibles modèles à suivre (Osterwalder, 2004). Ainsi, il peut-être vu comme une recette pour les cadres créatifs et/ou entrepreneuriaux (Demil & Lecoq, 2010). Au final, cela permet d'établir de possible taxinomie à l'échelle d'une industrie.

Aussi, le modèle d'affaires peut servir d'instrument scientifique tant pour les chercheurs que les praticiens (Baden-Fuller, Morgan 2010). En effet, ce concept fonctionne comme un laboratoire vivant qui permet à tout à chacun de développer des concepts, des théories et de les tester sur le terrain. Cela permet aux chefs

d'entreprises d'analyser leurs entreprises et d'expérimenter des changements dans le but d'améliorer leurs positions compétitives (Osterwalder, 2004). De plus, cela leur permet de se rendre compte d'éventuelles faiblesses (McGrath, 2010).

Cet outil facilite aussi la gestion de l'entreprise (Osterwalder, 2004). Le modèle d'affaires permet d'améliorer le design de l'organisation, de planifier et d'implanter plus facilement un changement et de réagir plus rapidement à de possibles variations de l'environnement.

Finalement, le modèle d'affaires peut-être considéré comme un outil de changement et d'accent sur l'innovation (Demil & Lecoq, 2010). En effet, ce concept permet de mettre en évidence des modèles prêts à être copiés, transformés, voire innovés. En ce sens, ce concept peut offrir une base intéressante aux entrepreneurs désireux d'innover. Il permet aux dirigeants de réfléchir sur le futur de leurs organisations (Osterwalder, 2004) et de voir les opportunités qui s'ouvrent à eux.

Ainsi, le modèle d'affaires est devenu aujourd'hui un outil incontournable des organisations désireuses de jouer un rôle de premier plan dans leur industrie. Comme nous avons pu le constater, le concept a connu pas mal d'évolutions en terme de définitions et de composants et, aujourd'hui, encore certains éléments de ce dernier sont sujets à discussion.

Néanmoins, dans ce monde complexe et en perpétuelle évolution, il semble pertinent pour les entreprises de développer leurs modèles d'autant plus qu'il peut jouer un rôle à long terme dans le succès de l'organisation. À titre indicatif, 11 des 27 compagnies qui sont rentrées dans le classement du Fortune 500 au cours des 25 années l'ont été grâce à des innovations au niveau du modèle d'affaires (Johnson, Christensen, Kagermann ; 2008). Qui plus est, l'opinion générale semble confirmer cette tendance. En effet, selon une étude réalisée en 2005 par the Economist Intelligence Unit, plus de 50% des exécutifs interrogés pensaient que les innovations d'un point de vue de modèle d'affaires pouvaient devenir plus importantes pour le succès de l'organisation que les innovations de produits et de service. En 2008, une étude d'IBM réalisée auprès de 194 CEO arrivait à la même conclusion.

Mais, qu'entend-on par innovation de modèle d'affaires ? Pourquoi et comment une entreprise devrait choisir aujourd'hui d'innover dans leur modèle d'affaires plutôt que d'investir dans d'autres types d'innovations ? Comment redéfinir son modèle d'affaires ?

1.3. L'innovation dans le modèle d'affaires

Une entreprise peut chercher à innover son modèle d'affaires pour trois raisons différentes. Tout d'abord, l'innovation de modèle d'affaires peut lui permettre de renforcer son avantage concurrentiel, voire d'en dégager un nouveau en se différenciant de la concurrence (Mitchell, Coles ; 2003). Aussi, elle peut permettre à une entreprise de redéfinir son industrie et de mener à une forte croissance (Magretta, 2002). Le problème est que moins de 10% des investissements faits en innovation par les entreprises sont consacrés au développement du modèle d'affaires selon une étude réalisée par le IBM Institute of Business Value (Johnson, Christensen, Kagermann ; 2008). Cela s'explique d'une part, parce que les entreprises connaissent mal leurs modèles d'affaires, d'autre part parce qu'elles ne savent pas comment innover dans ce dernier.

Ainsi, il semble pertinent de s'interroger sur ce type particulier d'innovation. Après avoir défini ce que l'on entend par innovation de modèles d'affaires, nous verrons les grandes étapes du processus et les défis qui doivent être relevés pour que l'innovation soit réussie.

1.3.1. Les différents types d'innovation de modèle d'affaires.

Lorsqu'on parle d'innovation, on parle généralement des 4 types d'innovation : innovation de produits, de procédés, de commercialisation et d'organisation. Dans le manuel d'Oslo (2005), l'OCDE les définit de la manière suivante :

« *Une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles*.

Une innovation de procédé est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel.
Une innovation de commercialisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.
Une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme.»

En ce qui concerne le modèle d'affaires, on distingue trois types d'innovations possibles : innovation du modèle de revenu, innovation du modèle d'entreprise et Innovation du modèle d'industrie (Giesen, Riddleberger, Christner et Bell, 2008).

1.3.1.1. Innovation du modèle de revenu

Ce type d'innovation consiste à modifier soit la proposition de valeur de l'entreprise, soit son modèle de prix (Giesen, Riddleberger, Christner et Bell, 2008). Lorsqu'on parle de modifier la proposition de valeur, on fait référence à changer l'offre de produits et de services de l'entreprise. Ce type d'innovation est le plus facile à mettre en place et donc, le moins propice à dégager des avantages concurrentiels durables. Berman (2011) proposa une autre décomposition de l'innovation du modèle de revenus. D'après lui, il existe trois catégories distinctes qui sont : *Pricing Innovation*, *Payer Innovation,* et *Package innovation.*

Les *Pricing Innovation* consistent à chercher de nouvelles façons de faire payer le consommateur pour un produit et/ou service dans une industrie donnée. Pour ce faire, les entreprises peuvent jouer sur deux variables qui sont le montant payé par les clients et le moment effectif du paiement. Berman distingue 5 types possibles de *Pricing Innovation* : l'abonnement, le paiement variable, le paiement pour la partie d'un produit, paiement à la carte et location d'un produit. L'abonnement consiste à faire payer le client pour une offre de produits et/ou de services pour une durée et un prix déterminé. Le paiement variable consiste à faire varier le prix en fonction

de certains critères (ex. : demande, segments de consommateurs, plateforme utilisée ou durée de vie du produit). Le paiement pour la partie d'un produit consiste à faire payer uniquement le consommateur pour une partie d'un produit donné. C'est par exemple, le cas d'Apple qui avec iTunes permet de télécharger des titres musicaux. Le paiement à la carte, quant à lui, a pour objectif de proposer aux consommateurs une série d'options possible et de les charger en fonction des choix qu'il a pu faire. Finalement, la dernière option consiste à faire payer le client pour une location plutôt qu'un achat.

Les *Payer Innovation* ont pour objectif de trouver des clients intermédiaires qui ne sont pas les clients finaux, mais qui vont payer en partie pour le bien ou le service offert. La forme la plus connue de *Payer Innovation* est la publicité qui permet à une entreprise de charger une partie des coûts à un tiers et de faire ainsi diminuer le prix aux clients finaux. Une autre forme souvent utilisée notamment dans l'industrie des médias ou l'événementiel est le sponsorat ou le placement de produits qui consiste à associer une marque à un événement ou à une émission. La création d'une marque blanche représente une autre possibilité pour les entreprises. Celle-ci consiste à vendre par un tiers un ou plusieurs produits de l'entreprise, mais, sans que le nom de cette dernière soit rattaché. Souvent, la marque blanche est moins chère que le produit de la marque et permet à cette dernière de conquérir de nouveaux segments de marché sans ternir la réputation de l'entreprise. Une nouvelle forme de Payer Innovation a vu le jour depuis quelques années, le réseautage social. Des sites comme *Facebook* ou *Foursquare,* par exemple, proposent aux entreprises de faire des campagnes de publicité ciblées. Les revenus générés par ces campagnes permettent à ces sites de proposer une offre gratuite à leurs utilisateurs.

Finalement, les *Package Innovation* recherchent de nouveaux moyens d'offrir le produit aux clients afin de satisfaire ces derniers et d'en attirer des nouveaux. Le but n'est pas de changer l'offre de service, mais de proposer une nouvelle expérience à travers la chaîne de valeur. Les *Package Innovation* peuvent prendre trois formes différentes. On distingue, tout d'abord, la *Componentization* qui consiste à vendre une partie d'un produit (ex. : sonnerie de cellulaire) ou à

rassembler ensemble des parties de produits et/ou de service différents afin d'en créer un nouveau (ex : *Mash-up)*. L'intégration de valeur est la deuxième forme possible de *Package Innovation.* Celle-ci consiste à intégrer dans la chaîne de valeur de l'entreprise de nouvelles activités/services afin d'augmenter l'expérience offerte. Finalement, les extensions de valeurs constituent la troisième forme possible. Celles-ci consistent à étendre la marque, les produits à d'autres marchés adjacents. Cette forme est fréquemment utilisée dans l'industrie des médias.

1.3.1.2. Autres types d'innovation

Les deux autres types d'innovations, à savoir l'innovation au niveau de l'entreprise et celle au niveau de l'industrie, ont été moins étudiées que le précédent. Pourtant, d'après une étude réalisée par l'IBM Institute of Business Value en 2008, ces deux types d'innovations semblent les plus aptes à générer des profits pour les entreprises. C'est pourquoi il nous semble intéressant de porter une attention particulière à ces deux types. L'innovation au niveau de l'entreprise implique des changements d'organisation à l'interne. Les dirigeants doivent repenser les frontières de l'entreprise ainsi que décider ce qui doit être fait à l'intérieur et à l'extérieur (collaboration et/ou partenariats). Ce type d'innovation repose sur une grande flexibilité organisationnelle des entreprises qui doivent être capables de reconfigurer rapidement leurs ressources, compétences et capacités et qui doivent prendre des choix stratégiques en termes de partage de connaissances avec les partenaires du réseau. Ce type d'innovation peut conduire à des innovations au niveau de l'industrie. Celles-ci reposent sur la possibilité de redéfinir l'industrie existante, de se tourner vers une autre industrie, voire d'en développer une nouvelle grâce à une modification du modèle d'affaires existant.

Ainsi, comme nous avons pu le constater, l'innovation au niveau du modèle d'affaires peut-être une source d'avantages concurrentiels à long terme pour les entreprises. C'est pourquoi, il est important d'étudier le phénomène, d'autant plus que parmi les innovations possibles, celles ayant un impact à long terme, à savoir les innovations au niveau de l'entreprise et celles au niveau de l'industrie ont été pour le moment peu étudiées.

Néanmoins, toute entreprise peut-elle innover ? N'y a t'il pas de moments opportuns pour le faire ? Comment une entreprise doit-elle prendre la décision d'innover dans son modèle d'affaires ?

1.3.2. De la décision à l'implantation de l'innovation dans le modèle d'affaires

Plusieurs facteurs et circonstances peuvent pousser une entreprise à innover son modèle d'affaires. Ces facteurs peuvent à la fois provenir de l'entreprise en elle-même ou de son environnement (Giesen, Riddleberger, Christner et Bell, 2008). Une chose importante à noter est que la présence de ces facteurs n'implique pas obligatoirement une innovation en terme de modèles d'affaires.

En effet, si l'entreprise peut répondre à ses circonstances et changements environnementaux sans toucher à sa formule actuelle de revenu, sans changer la majorité de ces ressources clés, processus et règles, l'innovation n'a pas lieu d'être et une légère adaptation du modèle d'affaires actuelle est suffisante (Johnson, Christensen, Kagermann ; 2008). De plus, il est important de noter que l'innovation au niveau du modèle d'affaires ne doit pas être radicale. Elle doit se baser sur le modèle d'affaires actuel de l'entreprise et réintégrer certaines de ces composantes (routines, processus complexes) pour que la redéfinition du modèle d'affaires soit un succès. C'est ce qu'on appelle la stratégie de réplication (Szulanski et Jensen, 2008). À ce sujet, dans un article publié en 2009 sur 545 entreprises d'Europe du Nord, Aspara, Tikkanen, Hietanen et Sivonen de l'*Helsinki School of Economics* mirent en évidence que les entreprises qui avaient misé à la fois sur l'innovation et la réplication lors de leurs redéfinitions de modèle d'affaires avaient obtenu des résultats financiers supérieurs à celles qui avaient mis uniquement l'emphase sur l'innovation en matière de modèle d'affaires. D'où l'importance de combiner innovation et réplication lors d'une redéfinition de modèles d'affaires.

1.3.2.1. Facteurs internes

Au niveau interne, une entreprise peut prendre la décision d'innover lorsqu'elle souhaite lancer un nouveau produit/service qui nécessite une nouvelle

combinaison de ressources, compétences et processus au sein de l'entreprise qu'elle ne possède pas. Une autre raison envisageable est que la performance de l'entreprise diminue année après année comparativement à celle de l'industrie. Une autre possibilité, comme mis en évident par Cyert et March dans leur théorie comportementale de la firme de 1963 est que l'entreprise dispose de ressources financières et humaines excédentaires (*slack resources)* lui permettant d'expérimenter et de prendre des risques stratégiques en terme d'innovation.
À noter le rôle prépondérant joué par le dirigeant. En effet, au final, c'est lui qui va prendre la décision d'innover son modèle d'affaires dépendamment de la présence ou non des autres facteurs énoncés précédemment. On retrouve ici un peu la conception de l'entrepreneur-innovateur propre à Schumpeter (1911).

1.3.2.2. Facteurs externes

Au niveau externe, plusieurs éléments peuvent pousser à une redéfinition du modèle d'affaires. Tout d'abord, il peut y avoir des modifications au niveau des consommateurs. Les besoins et les préférences de ces derniers peuvent changer au fil du temps. Aussi, l'entreprise peut saisir l'opportunité d'aller servir un marché plus large, de nouveaux segments qui sont pour l'instant mis de côté. La concurrence directe et indirecte est un autre facteur à prendre en considération. Ces derniers peuvent proposer des innovations, de nouveaux modèles d'affaires qui peuvent affecter négativement les affaires de l'entreprise. Ainsi, une solution afin d'éviter de perdre des parts de marchés est d'être les premiers à innover. À l'échelle de l'industrie, il peut y avoir des modifications, des migrations de valeur le long de la chaîne de valeur. Au niveau environnemental, il peut y avoir des modifications légales, politiques et technologiques qui peuvent venir bouleverser l'industrie.

1.3.3. Design et implantation du changement

Après avoir évalué les différents facteurs énumérés précédemment et pris la décision d'innover dans son modèle d'affaires, une entreprise doit faire face à de nouveaux défis qui touchent à la fois au design et à l'implantation de l'innovation.

1.3.3.1. Barrières à surmonter

En effet, il y a plusieurs barrières à surmonter lorsqu'une entreprise souhaite innover dans son modèle d'affaires (Chesbrough, 2010). Tout d'abord, il peut y avoir des conflits liés à la configuration actuelle de l'entreprise et aux jeux de pouvoir au sein de cette dernière. En effet, certains acteurs peuvent être tentés de mettre un frein à l'innovation en matière de modèles d'affaires, car cela pourrait mettre en péril leur département et leur position actuelle. Aussi, il n'est pas aisé pour des dirigeants de reconsidérer un modèle qui a fait et qui continue toujours à faire ses preuves sur le marché. D'où des tensions possibles entre le modèle d'affaires traditionnel et le modèle émergent (Amit&Zott, 2001).

Il existe une autre barrière d'ordre cognitive qui concerne l'information au sein de l'entreprise (Chesbrough, 2010). Lorsqu'un modèle d'affaires est établi depuis longtemps et qu'il a fait ses preuves, les dirigeants, lorsqu'ils doivent prendre des décisions stratégiques, ont inconsciemment tendance à sélectionner l'information qui va plutôt venir renforcer le modèle. C'est ce qu'on appelle la dépendance au sentier qui peut-être nuisible pour l'innovation, le développement de nouvelles compétences, et plus généralement pour le futur de l'organisation (Cohen & Levinthal, 1990).

Ainsi, ils vont de mettre de côté l'information qui sort de l'ordinaire ou qui peut-être critique vis-à-vis du modèle. De ce fait, ils ne peuvent pas se rendre compte qu'un changement de modèle d'affaires est nécessaire.

1.3.3.2. Solutions aux barrières

Pour dépasser ces barrières et innover de manière efficace leurs modèles d'affaires, plusieurs solutions sont envisageables. Tout d'abord, l'entreprise doit cartographier son modèle d'affaires actuel. Pour se faire, elle peut utiliser des outils de design comme le Business Model Canvas développé par Osterwalder et Pigneur. Le développement de celui-ci permettra aux dirigeants de se rendre compte de la réalité de leur entreprise, de voir les possibilités d'innovation qui s'offrent à eux (Chesbrough, 2010) ainsi que les voies possibles d'expérimentation et

d'apprentissage. C'est ce que Mcgrath appelle, le *discovery-driven planning* (2010). Aussi, pour devenir innovante dans son modèle d'affaires, l'entreprise doit-elle mettre en place des processus qui favorisent l'innovation et l'amélioration (Mitchell & Coles, 2003).Par exemple, Chesbrough introduit en 2003 la notion d'innovation ouverte *ou open innovation*. Cette dernière peut se définir comme étant un mode d'innovation dans lequel les entreprises, plutôt que de compter uniquement sur les ressources internes pour innover, recherchent aussi à l'extérieur de l'entreprise, les meilleures idées possibles sur le plan de l'innovation. Cela peut mener à de nouveaux modèles d'affaires (Chesbrough, 2003, 2010). Un autre processus important à développer est la capacité d'absorption de l'entreprise qui peut se définir comme étant « an ability to recognise the value of new information, assimilate it, and apply it to commercials ends » (Cohen & Levinthal, 1990). D'après ces auteurs, l'exploitation de la connaissance externe et actuelle est une composante importante du processus d'innovation au sein de l'entreprise.

Pour que la mise en place de ces processus fonctionne et que l'entreprise sorte de la possible rigidité de son modèle d'affaires, on doit retrouver dans l'entreprise un leadership et une culture ouverte à l'innovation (Chesbrough, 2010). Pour sortir de leur rigidité, les entreprises doivent aussi développer certaines mégacapacités telles que développées dans le *strategic ability framework* par Doz et Kosonen (2010). Celui-ci se compose de trois mégascapacités : *strategic sensitivity*, leadership unity et resource fluidity qui combinés permettent le développement d'une organisation plus agile (tableau 1). La capacité *S*trategic *Sensitivity* permet aux entreprises d'identifier plus facilement les opportunités de nouveaux modèles d'affaires et d'être plus sensibles aux besoins de renouvellement et de transformations de leurs modèles d'affaires actuels. La capacité *Leadership Unity* permet de prendre plus rapidement la décision d'innover en permettant le développement d'une équipe de direction plus ouverte au changement et à la prise de risque. Finalement, la capacité *Resource Fluidity* permet de reconfigurer plus rapidement son modèle d'affaires, notamment les personnes au sein de l'entreprise. Pour chaque mégacapacité, les auteurs proposent un plan d'action pour les entreprises.

Tableau 1 : Définition des trois mégacapacités développées par Doz et Kosonen (2010)

	Strategic Sensitivity	Leadership Unity	Resource Fluidity
Definition	*the sharpness of perception of, and the intensity of awareness and attention to, strategic developments*	*the ability of the top team to make bold, fast decisions, without being bogged down in top-level 'win-lose 'politics*	*the internal capability to reconfigure capabilities and redeploy resources rapidly*

Au final, il existe plusieurs solutions tant au niveau stratégique qu'opérationnel pour dépasser les barrières existantes et développer un modèle d'affaires innovant. Comme nous avons pu le mettre en évidence l'innovation en terme de modèle d'affaires peut prendre plusieurs formes : innovation du modèle de revenu, innovation du modèle d'entreprise et innovation au niveau de l'industrie. À travers les industries, on retrouve plusieurs modèles d'affaires innovants ayant des caractéristiques communes. C'est ce qu'on appelle des patrons ou « patterns » en anglais qui peuvent servir d'inspiration et/ou de points de départ de réflexion pour les entreprises.

Dans la prochaine section, nous vous proposons de décrire trois de ces patterns : le modèle d'affaires « Longue traîne » (Lulu.com), le modèle d'affaires freemium (Skype) et le modèle d'affaires ouvert (Procter & Gamble).

1.4. Exemples de modèles d'affaires innovants

Dans leur livre *Business Model Generation,* Alexandre Osterwalder et Yves Pigneur proposent plusieurs exemples de modèles d'affaires innovants représentatifs de patterns spécifiques parmi lesquels Lulu.com, Skype et Google.

1.4.1. Lulu.com : Révolution dans le monde de l'édition

Lulu.com est une entreprise américaine créée en 2002 qui permet à n'importe qui de publier gratuitement un livre. Ce modèle, dit de la publication gratuite, rompt complètement avec le modèle d'affaires en vigueur dans le secteur.

Traditionnellement, un écrivain qui veut se faire publier doit proposer son manuscrit aux maisons d'édition. Ces dernières ne retiennent qu'une partie des propositions qu'on peut leur faire, celles qui lui permettront de vendre des livres en grandes quantités. Les auteurs moins profitables et moins réputés sont donc évités. Lulu.com change complètement cette dynamique en proposant à tout à chacun de publier un livre, peu importe le sujet de ce dernier. Cette entreprise élimine les lourdes barrières à l'entrée en donnant accès aux auteurs à un ensemble d'outils qui leur permettent d'imprimer et de distribuer leurs livres à moindres coûts grâce à la plateforme Internet du site web. Économiquement parlant, pour Lulu.com, il n'y a pas de risque si un livre ne se publie pas, car ces derniers sont imprimés à la demande. L'entreprise génère des revenus de deux manières différentes et originales : faible commission sur la vente de livres et frais de publication. Ainsi, grâce à un subtil mélange d'innovations en matière de revenus et au niveau de l'entreprise, Lulu.com est, aujourd'hui, en train de redéfinir le modèle d'affaires des maisons d'édition.

Cette entreprise est représentative du pattern de modèle d'affaires « longue traîne » ou *Long Tail* en Anglais. Ce concept a été rendu populaire par Chris Anderson en 2006. D'après lui, ce type de modèle d'affaires a pour objectif d'offrir sur le marché une large gamme de produits de niche dont les ventes sont instables et relativement faibles et qui, mis conjointement permettent de dégager des ventes égales ou supérieures aux meilleures ventes du marché. Ces modèles d'affaires reposent sur de faibles coûts d'inventaire et sur une puissante plateforme de distribution pour rendre accessibles les produits de niche aux potentiels acheteurs.

1.4.2. Skype

Skype est un logiciel de communication, propriété de Microsoft, qui a révolutionné le secteur des télécommunications en proposant à ses utilisateurs de passer des appels gratuits à travers le monde avec Internet. Traditionnellement, une personne qui souhaitait passer un appel téléphonique devait payer pour, en prenant par exemple, un abonnement téléphonique. Ainsi, l'arrivée et le succès de Skype a t'il été un choc pour le secteur qui ne croyait pas au modèle d'affaires gratuit proposé

par Skype. Pourtant, aujourd'hui, Skype a complètement redéfini le secteur grâce à un ensemble d'innovations dans son modèle d'affaires.

Tout d'abord, l'entreprise a des coûts relativement faibles par rapport aux autres entreprises des télécommunications. En effet, Skype utilise Internet et les technologies de partage pour pouvoir permettre aux utilisateurs de passer des appels gratuits. Ainsi, cette entreprise n'a pas besoin de réseaux de communications comme les entreprises traditionnelles du secteur et, le fait, qu'il y ait des utilisateurs en plus n'entraîne pas de grands coûts. En ce qui concerne les revenus, l'entreprise offre la possibilité de passer des appels vers les téléphones fixes ou les cellulaires à un prix relativement bas. Il est aussi possible d'envoyer des messages textes ou de passer des appels illimités grâce à un système d'abonnement prévu à cet effet. Cette offre est caractéristique du modèle d'affaires « Freemium » : proposer des services gratuits à un segment de clients et générer des revenus grâce à d'autres parties du modèle d'affaires ou grâce à un autre segment de clients. Dans le cas de Skype, l'entreprise réalise ses profits grâce aux appels et services payants.

Aujourd'hui, Skype est logiciel de communication le plus utilisé au monde avec près de 65 millions d'utilisateurs chaque jour et plus de 300 millions de minutes d'appels gratuits par jour selon le blogue officiel de Skype.

1.4.3. Procter & Gamble : Connect & Develop

L'année 2000 marqua un tournant chez Procter & Gamble, multinationale américaine, spécialisée dans les biens de consommation de courante. En effet, cette année sonna l'arrivée d'un nouveau dirigeant, A.G. Lafley. Celui-ci pour dynamiser l'entreprise décida de miser sur l'innovation. Traditionnellement, pour faire cela, les entreprises investissent massivement dans leur département de recherche et développement. Lafley décida d'innover en modifiant le modèle d'affaires de l'entreprise. Il poussa au développement d'un modèle d'affaires ouvert à travers le programme « *Connect & Develop* », c'est à dire qui utilise à la fois les ressources de l'entreprise, mais aussi les idées et les ressources que l'on peut retrouver dans l'environnement externe, par exemple les partenaires d'affaires. Le but de Lafley

était que 50% des innovations chez Procter&Gamble proviennent de collaboration avec des partenaires extérieurs. Pour ce faire, il poussa à l'interne au développement d'une nouvelle culture basée sur l'innovation ouverte pour éviter toute frustration et rejet de la part des employés .Le programme *Connect & Develop* entraîna le développement de trois réseaux internes-externes au sein du modèle d'affaires. Le premier relie les entrepreneurs technologiques de l'entreprise, c'est-à-dire des scientifiques de chez P&G, avec des chercheurs d'universités et d'autres entreprises. Le but est de partager la connaissance et de trouver, à l'extérieur des solutions aux problèmes internes de P&G. Le deuxième pont Internet relie l'entreprise à des experts grands publics qui donnent leurs avis sur les problèmes de P&G et reçoivent de l'argent ou des prix lorsqu'ils apportent des solutions. Finalement, le dernier réseau repose sur le lien qui existe entre l'entreprise et ses anciens employés retraités.

Ce programme fut un succès. En 2006, près de 35 % des innovations de P&G provenaient de collaboration directe avec des partenaires extérieurs, la productivité en recherche et développement avait augmenté de près de 60 %, le taux de succès des idées d'innovation avait doublé et le coût de l'innovation avait fortement diminué (Huston, Sakkab, 2006).

1.5. Conclusions de notre revue de littérature

La revue de littérature que nous venons de réaliser nous permet de mieux comprendre la notion de modèle d'affaires ainsi que les enjeux qui y sont reliés notamment sur le plan de l'innovation.

Dans un premier temps, nous avons cherché à définir ce que l'on entendait par modèle d'affaires. Après avoir présenté plusieurs définitions à son sujet et ancré le concept d'un point de vue théorique dans littérature en gestion, nous avons mis l'emphase sur les différentes composantes de ce dernier, avant d'essayer de comprendre ce qui faisait le succès d'un modèle d'affaires par rapport à un autre ainsi que son utilité pour une entreprise. Au final, nous nous sommes rendu

compte du manque de consensus et de la diversité d'opinions qui existait à son sujet.

La deuxième partie de notre revue de littérature avait comme objectif de faire le lien entre innovation et modèle d'affaires. Plus précisément, nous nous sommes rendu compte au fil de nos recherches que l'innovation en matière de modèle d'affaires pouvait être synonyme de succès à long terme pour les organisations. Ainsi, après avoir défini ce que l'on entendait par innovation de modèle d'affaires et présenté les différents types d'innovations sur le plan du modèle d'affaires, nous avons montré toute la difficulté qu'il y avait à modifier le modèle d'affaires d'une entreprise ainsi que certaines solutions pour dépasser ces barrières. Finalement, à titre d'exemple, nous avons présenté trois entreprises représentatives de trois patrons de modèle d'affaires innovants : Lulu.com, Skype et Procter & Gamble.

2. Cadre Conceptuel

La revue de littérature précédente nous a permis de mettre en évidence le fait que d'innover dans son modèle d'affaires peut permettre à une entreprise de dégager des avantages concurrentiels importants qui ont le potentiel de redéfinir son industrie. Ainsi, il peut être un outil puissant pour assurer la pérennité et la viabilité d'une organisation. Le problème est qu'aucune recherche n'a été réalisée sur les différences sources possibles d'innovation dans le modèle d'affaires. C'est pourquoi, les entreprises désireuses aujourd'hui d'innover ne savent pas de quelle manière faire, sur quelles dimensions de l'entreprise baser leurs révolutions.

Le canevas de modèle d'affaires développé par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur constitue un outil intéressant pour résoudre ce problème. En effet, celui-ci permet de décrire de manière simple et, dans un langage partagé par tous, une entreprise. De plus, la représentation graphique qu'il propose permet de comparer facilement plusieurs modèles d'affaires d'entreprises et de se rendre compte facilement des blocs ou combinaisons de blocs possibles d'innovations dans le

modèle d'affaires. De ce fait, il constitue un outil pertinent dans notre recherche des sources possibles d'innovations dans le modèle d'affaires.

Cette première partie du cadre conceptuel aura, ainsi, pour objectif de présenter le canevas de modèle d'affaires et de décrire les différentes composantes de ce dernier. Cette étape réalisée nous permettra d'aboutir à la question de recherche de ce mémoire.

2.1. Le canevas de modèle d'affaires

Le canevas se compose de 9 blocs distincts qui couvrent les 4 grandes dimensions de l'entreprise à savoir : le client, l'offre de produits/services, l'infrastructure et la viabilité financière de l'entreprise.

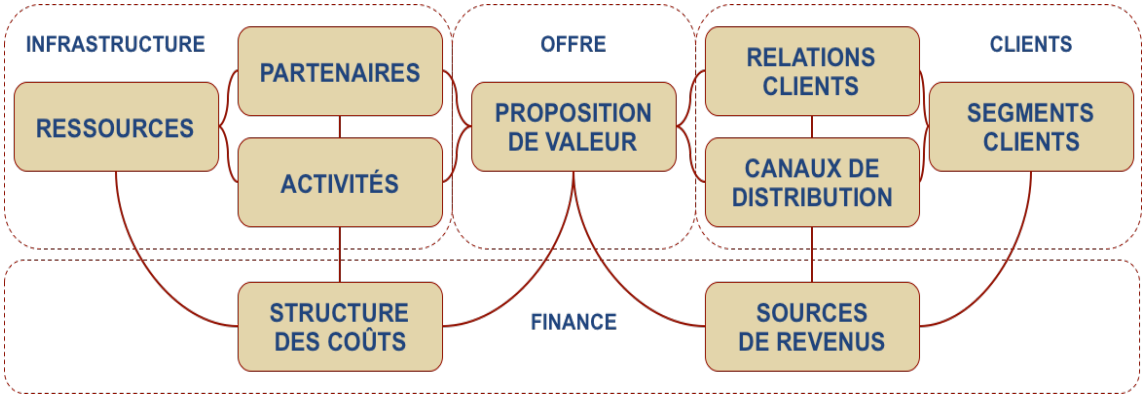

Figure 7 : Décomposition du modèle d'affaires par Osterwalder (2004)

2.2. Description des 9 blocs

2.2.1. Segments client ou *Clients*

Ce bloc correspond aux différents groupes de personnes ou d'organisations qu'une entreprise souhaite atteindre et servir. Sans consommateurs, une entreprise n'a pas lieu d'être. C'est pourquoi il est très important qu'une entreprise définisse clairement à qui elle souhaite proposer ses produits/services. Lorsqu'on parle de segments de clients, on fait référence à des clients qui partagent des mêmes besoins, comportements, caractéristiques ou attributs. Une entreprise doit choisir

si elle souhaite servir un ou plusieurs segments. Deux groupes de clients représentent deux segments différents s'ils n'ont pas les mêmes besoins, le même budget, s'ils nécessitent des attentions distinctes, et s'ils achètent leurs produits dans des lieux différents.

Ce choix a des impacts directs sur quatre blocs du modèle d'affaires : proposition de valeur, canaux, relations avec les clients et flux de revenus. En effet, servir plusieurs segments de clients peut signifier devoir offrir des produits/services différents et spécifiques à chaque segment, utiliser des canaux distincts, entretenir des relations différentes ainsi que proposer plusieurs méthodes de paiement.

2.2.2. Offre ou *Value Proposition*

Ce bloc représente l'ensemble des produits et services que l'entreprise offre à chacun de ses segments et qui crée de la valeur aux yeux des clients. Cette valeur peut à la fois être qualitative (ex. : design, expérience du client) ou quantitative (ex. : prix, rapidité du service), innovante/nouvelle ou bien être semblable ou sensiblement proche de ce que l'on retrouve sur le marché. C'est cette offre ou proposition de valeur qui fait choisir au client une entreprise plutôt qu'une autre. Ce bloc est au cœur du modèle d'affaires d'une entreprise, en ce sens, qu'elle affecte directement tous les autres blocs du modèle d'affaires.

2.2.3. Canaux ou *channels*

Les canaux correspondent aux différentes méthodes utilisées par l'entreprise pour vendre, livrer ses produits/services aux clients ainsi que pour communiquer avec ces derniers. Ils correspondent à tous les points de contacts avec le client. Ce bloc regroupe en soi les activités de communication, livraison et de ventes de l'entreprise. Il existe deux grands types de canaux: ceux que l'entreprise possède (équipe de vendeurs, site Internet, magasins) et ceux possédés par des partenaires (magasins partenaires grossiste, réseaux ou plateformes de distribution).

Ce choix de canaux a un impact direct sur les flux de revenus d'une entreprise et un impact indirect sur les relations que l'entreprise peut développer avec ses clients

ainsi que sur la valeur proposée aux clients. En effet, par exemple, si une entreprise choisit de distribuer ses produits dans un magasin partenaire, elle doit s'attendre à réaliser une marge financière inférieure qui sera compensée par un accès à de nouveaux clients et à une utilisation des forces du partenaire.

2.2.4. Relation Client ou *Relationships*

Ce bloc décrit les différents types de relations qu'une entreprise souhaite établir avec ses différents segments de clients. Celles-ci peuvent avoir comme fondement de fidéliser la clientèle, d'attirer de nouveaux clients ou d'augmenter les ventes de l'entreprise. Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit arriver à développer une image de marque à laquelle ses clients ou potentiels clients doivent s'identifier. Plus ces derniers s'identifieront, plus il sera facile pour l'entreprise de les garder et de créer autour d'elle une communauté. Les relations entretenues entre l'entreprise et ses clients peuvent être personnalisées, automatisées ou se situer entre ces deux extrêmes. Ce choix de relations est étroitement lié aux canaux mis en place et aux différents segments de clients que l'entreprise souhaite desservir. À ce sujet, la frontière entre ce bloc et celui des canaux est relativement floue. On peut se demander s'il ne serait pas opportun d'intégrer les canaux de communication directement dans ce bloc plutôt que dans le bloc précédent.

2.2.5. Sources de revenus ou *Revenue Streams*

Les sources de revenus correspondent à l'argent généré par la vente des produits/services à chaque segment de clients. Pour ce faire, l'entreprise doit fixer le prix de chacun de ses produits/services en se demandant ce pour quoi le client est prêt à payer en réalisant par exemple une étude de marché. Le modèle d'affaires d'une entreprise peut intégrer deux grands types de revenus: des revenus provenant de transaction finale et unique avec le consommateur ou bien des revenus récurrents provenant de transactions continues avec le client (ex. : emplacement, abonnement, frais de licence). Pour chaque type de revenu, une entreprise doit choisir un mécanisme de prix qui peut faire varier les revenus

générés. Celui-ci peut-être fixe (prix prédéfini selon certaines variables statistiques) ou bien dynamique (prix évolue selon les conditions du marché).

2.2.6. Ressources ou *Key Resources*

Les ressources ou *Key Resources* correspondent aux différents actifs nécessaires pour que le modèle d'affaires fonctionne. Ceux sont ces ressources qui permettent à l'entreprise de créer et de proposer de la valeur aux clients, de maintenir les relations avec ces derniers et de générer des revenus. Ces ressources clés peuvent être d'une part physiques (ex. : usine, machines, immobilisations), intellectuelles (ex. brevets, droit d'auteur), cognitives (expertises), financières ou humaines, d'autre part ; posséder, louer ou acquérir des partenaires clés. Ainsi, les choix faits en termes de ressources ont des impacts directs pour l'entreprise sur ses coûts et sa proposition de valeur.

2.2.7. Activités ou Key Activities

Ce bloc regroupe les activités les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son modèle d'affaires fonctionne. Comme les ressources clés, ces activités sont nécessaires pour créer et proposer de la valeur aux clients, maintenir des relations avec ces derniers et générer des revenus. Elles sont spécifiques à chaque entreprise. Cela peut aller des activités de production (ex. design, fabrication) à des activités de résolution de problème (ex. gestion de la connaissance, formation continue) ou aux activités managériales ou de gouvernance par exemple. Ces dernières peuvent être intégrées dans l'entreprise ou externalisées à des partenaires clés. Au final, on voit très bien la relation qui unit ce bloc avec ceux des ressources clés et des partenaires clés.

2.2.8. Partenaires ou *Key Partner*

Le bloc des partenaires ou *Key Partner* désigne le réseau de fournisseurs et de partenaires qui permet au modèle d'affaires de l'entreprise de fonctionner. Une entreprise peut créer un partenariat avec une autre dans le but d'optimiser son modèle d'affaires, de réduire le risque et l'incertitude du marché ou bien pour acquérir des ressources ou des activités clés (canaux d'approvisionnement).

On peut distinguer 4 types de partenariats :

- une alliance stratégique entre des non-concurrents (complémentarité stratégique, de capacités, ou co-création),
- un partenariat stratégique entre deux concurrents (coopétition),
- un partenariat commercial (coentreprise) pour développer une nouvelle entreprise
- un partenariat fournisseur acheteur pour assurer l'approvisionnement

2.2.9. Structures de coûts ou *Cost Structure*

Ce bloc résume l'ensemble des coûts encourus et nécessaires au bon fonctionnement du modèle d'affaires. Que cela soit pour créer et délivrer de la valeur, maintenir des relations avec les clients ou générer des revenus, des coûts sont engendrés. Ces derniers peuvent être fixes ou variables, c'est-à-dire varier en fonction du nombre de biens et de services produits. Ils peuvent être facilement calculés par l'entreprise une fois que les ressources clés, les activités clés et les partenaires clés sont définis.

Tous les modèles d'affaires n'accordent pas la même importance à la gestion des coûts. Certains sont plus orientés à minimiser les coûts (*cost-driven*), d'autres accordent plus d'importance à la création de valeur (*value-driven)*. Ainsi, il est important que l'entreprise définisse sa stratégie de coûts, car cela a des impacts sur l'ensemble du modèle d'affaires.

2.3. Représentation graphique du canevas de modèle d'affaires

Au final, les 9 blocs se combinent pour former, le canevas de modèles d'affaires suivant :

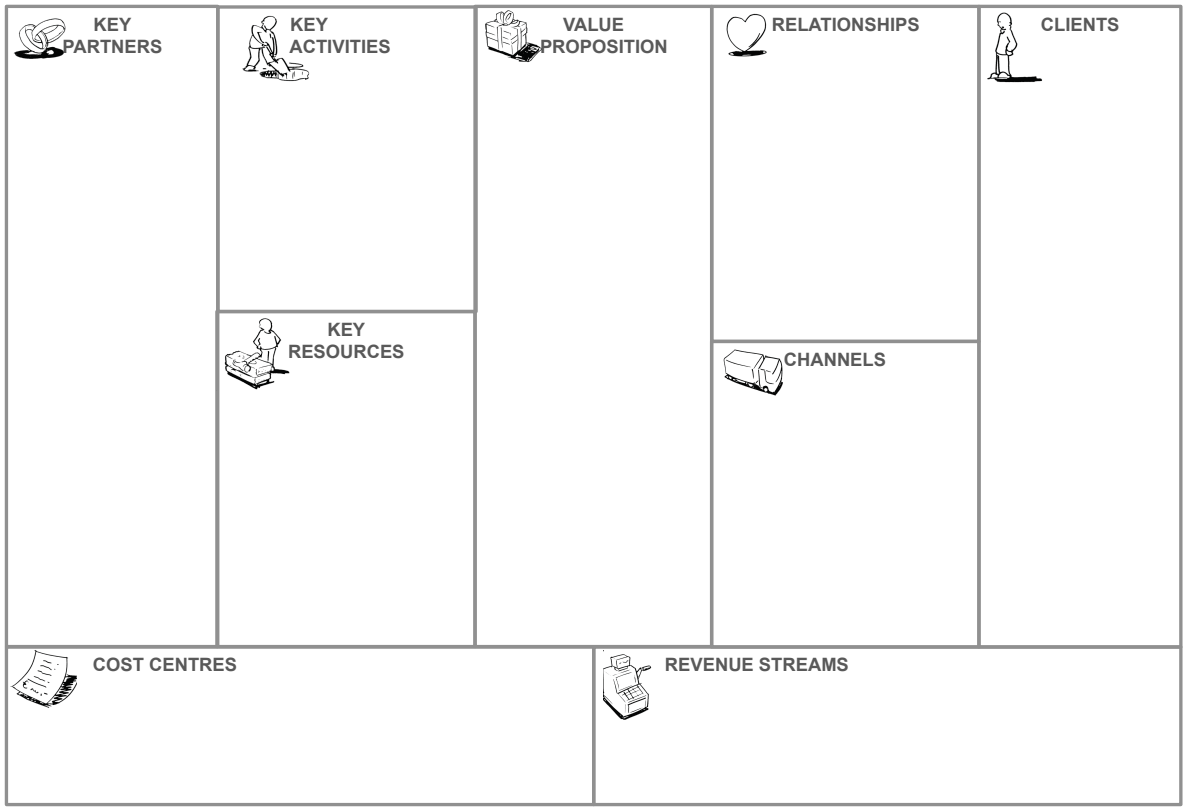

Figure 8 : Représentation graphique du canevas d'Osterwalder et Pigneur (2010)

Comme nous pouvons le constater, l'une des grandes forces du modèle d'Osterwalder et Pigneur réside dans la représentation graphique et visuelle qu'il propose. Pour arriver à ce résultat, Alan Smith, un designer graphique, a été intégré à l'équipe de *Business Model Generation*.

Une fois le modèle d'affaires d'une entreprise construit, il est très facile de repérer les forces et les faiblesses du modèle, les opportunités et les voies possibles d'innovation. Ce dernier élément constitue tout l'intérêt de ce mémoire tel que mis en avant dans la prochaine section.

2.4. Question de recherche

Ce mémoire de recherche a pour objectif de répondre à la question de recherche suivante :

Comment une organisation peut-elle innover et créer de la valeur par la reconfiguration du modèle d'affaires traditionnel propre à son industrie ?

L'industrie qui sera étudiée dans le cas de ce mémoire sera celle de la haute gastronomie qui se caractérise par de fortes innovations et créativité à l'heure actuelle. Nous reviendrons, dans les prochaines sections, sur ces différentes formes d'innovation.

Ainsi, le canevas de modèle d'affaires développé par Osterwalder et Pigneur va être l'outil principal de notre réflexion. Celui-ci va nous permettre, à la fois, de définir et conceptualiser le modèle d'affaires traditionnel du secteur de la restauration ainsi que celui de la haute gastronomie qui constituera le cadre conceptuel de ce mémoire.

L'intérêt de développer ces deux modèles d'affaires réside dans le fait que le modèle d'affaires traditionnel de la haute gastronomie reprend plusieurs éléments du modèle traditionnel de la restauration. C'est le phénomène de réplication que nous avons mis en avant dans la revue de littérature précédente. Ainsi, il est important de construire le modèle d'affaires traditionnel de la restauration, car il constitue, en soi, la base des modèles d'affaires du secteur.

Par la suite, le canevas de modèle d'affaires sera utilisé dans le reste du mémoire afin de conceptualiser les modèles d'affaires des restaurants innovants dans le secteur de la haute gastronomie. Finalement, grâce à sa représentation visuelle sous forme de blocs, il nous sera facilement possible de comparer et de discuter des différences entre le modèle d'affaires traditionnel de la haute gastronomie et ceux innovants du secteur.

Au final, nous allons pouvoir rendre compte des sources possibles d'innovation au sein du modèle d'affaires et voir, comment il est possible pour un restaurant de la haute gastronomie, et plus généralement pour une entreprise, de créer autrement de la valeur en redéfinissant son modèle d'affaires.

2.5. Modèle d'affaires traditionnel du secteur de la restauration

Avant de définir le modèle d'affaires traditionnel du secteur de la haute gastronomie, il est important de définir celui du secteur de la restauration. En effet,

celui-ci constitue la base du modèle et plusieurs éléments, qui le composent, se retrouvent dans le modèle d'affaires traditionnel de la haute gastronomie.

Après avoir décrit l'origine de la restauration, nous nous attarderons à développer son modèle d'affaires traditionnel et historique en définissant chacun des 9 blocs du canevas.

2.5.1. Origine et définition de la restauration

Le mot restaurant est apparu en France au XVIe siècle et signifiait « *un met qui restaurait* » (Demen-Meier, 2005). Restaurer signifie « remettre en état », « remettre debout ». Ainsi, tout met pouvait être un restaurant. Dans son livre Physiologie du goût, Brillat-Savarin parlait du chocolat, de la viande comme étant des « restaurants »possibles. Ce fut Boulanger qui créa le premier restaurant à Paris en 1675. Sur son enseigne, on pouvait lire le slogan suivant : « Boulanger débite des restaurants divins ».

Il faudra attendre la Révolution française de 1789 pour que le concept de restaurant tel que l'on conçoit aujourd'hui prenne forme (Gustafsson, et coll.,2006). En effet, à cette époque, la majorité des cuisiniers était embauchée par l'aristocratie française. La réduction du pouvoir de cette classe, conséquence de la Révolution Française, eut pour conséquence de faire perdre leurs emplois à de nombreux cuisiniers. Ainsi, ces derniers pour vivre ont commencé à servir de la nourriture dans des lieux publics. La clientèle qu'ils visaient était la bourgeoisie, la nouvelle classe avec de l'argent à l'époque. Dans ces endroits, on pouvait se reposer et se restaurer. C'est la naissance du restaurant moderne.

Petit à petit, ce concept se répand dans les pays voisins de la France. En 1780, par exemple, en Angleterre apparaissent des tavernes qui permettent aux hommes politiques de l'époque de se retrouver et de discuter ensemble autour d'un repas. Le restaurant se globalise. Paradoxalement, il faudra attendre l'édition de 1989 du dictionnaire Larousse pour que la définition du restaurant intègre cette dimension: « établissement public où l'on sert à manger moyennant paiement ». Auparavant, la restauration était définie exclusivement d'un point de vue architectural et historique (Demen-Meier, 2005).

2.5.2. Développement du modèle d'affaires traditionnel de la restauration

2.5.2.1. Proposition de valeur

Tel que décrit précédemment par les auteurs, un restaurant offre de la nourriture préparée à ses clients. Cela permet de satisfaire facilement un besoin élémentaire de l'être humain : se nourrir. Aussi, le restaurant est un lieu de repos qui permet aux gens de se reposer et de récupérer de leurs efforts. Finalement, c'est aussi un lieu de socialisation (Warde, Martens, 2000). Les gens sortent au restaurant pour partager un repas avec des personnes, célébrer un événement, voire négocier des affaires. Ils ne vont pas au restaurant uniquement que par nécessité, mais par plaisir. Sortir au restaurant permet aux individus de changer de leur quotidien, de se faire servir et de profiter d'une nouvelle cuisine.

2.5.2.2. Segments de clients

Traditionnellement, le secteur de la restauration tente de satisfaire tous les clients potentiels. Le restaurant est, en effet, un lieu de rencontre sociale pour les individus et donc, il se veut le plus ouvert possible (Gustafsson, et coll. ,2006).Bien entendu, un restaurant peut choisir de se positionner dans une niche de marché particulière afin de dégager un avantage concurrentiel par rapport aux autres restaurants. Mais, dans ce cas, on parle plutôt de segments de la restauration et non, de la restauration au sens général. Au final, on peut dire que le secteur de la restauration est un marché de masse.

2.5.2.3. Relation Client

Les relations avec les clients sont limitées et se résument à la relation entre le client et le personnel de service. Ce dernier a pour fonction d'accueillir les clients, de prendre leur commande, de servir le repas, de nettoyer la table et de la préparer pour le prochain client (Dahmer& Kahl, 2008). Son rôle est crucial, car d'eux peut dépendre la satisfaction ou non du client à tel point que des chercheurs suédois de l'université d'Örebro ont fait de lui l'un des 5 piliers fondamentaux de la réussite d'un repas dans leur modèle appelé le Five Aspect Meal Model (Gustafsson, et coll. ,2006).

2.5.2.4. Canaux

Le restaurant est le seul lieu où il est possible d'acheter et de consommer de la nourriture. Pour se faire connaître, les restaurants comptent sur le bouche-à-oreille entre les clients. Afin de permettre rapidement aux clients de choisir si oui, ou non, ils vont manger dans ce restaurant, le menu est placé à l'entrée du restaurant. On peut le définir comme étant la liste des éléments disponibles à la sélection du client (Spears&Grégoire, 2004).

2.5.2.5. Activités

Les principales activités d'un restaurant sont de préparer les aliments et de transformer la nourriture en plats. On peut distinguer 4 étapes dans la transformation de la nourriture : l'approvisionnement, la production, la distribution et le service et finalement, les activités de sécurité, d'hygiène et d'entretien (Spears&Grégoire, 2004).

On peut définir l'approvisionnement comme étant l'étape qui consiste à acquérir du matériel, de la nourriture pour la production. Cette dernière consiste à préparer les éléments du menu dans la quantité nécessaire et la qualité désirée ; le tout à un coût approprié pour cette opération. La production en quantité est l'élément qui distingue la production d'un restaurant de celle de la maison.

La troisième étape se compose de la distribution et du service. La distribution implique de transporter la nourriture de la production au point de service. Pour sa part, le service peut se définir comme étant la présentation de la nourriture au client.

Finalement, la dernière étape nécessaire à la réalisation des autres dans la transformation de la nourriture rassemble toutes les activités de sécurité, hygiène et entretien. Ainsi, le restaurant doit s'assurer que le restaurant est sécuritaire tant pour ses clients que pour ses employés, que son restaurant soit bien entretenu et qu'il respecte les règles d'hygiènes en vigueur dans le pays.

2.5.2.6. Ressources

Plusieurs ressources sont cruciales pour qu'un restaurant fonctionne. Tout d'abord, il faut un lieu physique équipé d'une cuisine pour préparer les plats qui seront vendus aux clients. Aussi, il faut une pièce pour pouvoir consommer ces produits. Cet espace correspond à l'environnement dans lequel le service est offert et où les clients communiquent entre eux. Cet endroit doit être décoré (Finkelstein, 1989). Dès le 19e siècle, le chef Antonin Carême mit en avant l'importance du décor dans le restaurant. Lorsqu'on parle de décor, on fait référence à l'éclairage, le son, les couleurs et les textures choisis (Gustafsson, et coll. ,2006). Ces derniers peuvent avoir une influence importante sur le repas ou plutôt sur l'appréciation que le client peut porter sur ce dernier (Meiselman et al.1987 ; Edwards et al.2003). Au final, plusieurs études ont montré que le décor influence grandement l'expérience vécue pendant un repas (Nissen Johansen & Blom 2003 ; Andersson & Mossberg 2004).

Les denrées sont aussi une autre ressource importante pour un restaurant. Les produits retenus par les restaurants doivent être bons au goût pour satisfaire aux exigences et aux attentes du client (Fine,1992). Au-delà de la qualité des produits, le plat cuisiné doit être visuellement beau. En effet, plusieurs études ont montré que l'aspect visuel des plats jouait un rôle dans la satisfaction ou non des clients (Warde&Martens, 2000).

Finalement, la dernière ressource importante dans le secteur de la restauration est le cuisinier, c'est-à-dire celui qui crée, transforme les produits en plats. Celui-ci doit avoir une expertise à la fois théorique et pratique dans le domaine afin de satisfaire aux demandes de ses clients.

2.5.2.7. Partenaires

Dans la restauration, les principaux partenaires sont les fournisseurs de nourriture qui permettent aux restaurateurs d'avoir des produits frais livrés chaque jour. Sans eux, la restauration n'est pas possible. La gestion des canaux d'approvisionnement est ainsi important en tant que maillon essentiel de la qualité et donc de l'expérience finale du consommateur. Généralement, un restaurant choisit un

fournisseur sur la base de trois critères : prix, qualité des produits et livraison (Spears & Grégoire, 2004).

2.5.2.8. Coûts

De la littérature, nous pouvons dégager trois catégories de coûts de la restauration : l'achat de nourriture, les salaires des employés ainsi que le loyer du restaurant. Dans le secteur de la restauration traditionnelle, la logique veut que l'on minimise ces différents coûts afin de dégager la plus grande marge possible tout en restant compétitif.

2.5.2.9. Revenus

Un restaurant encaisse de l'argent chaque fois qu'il vend un plat et/ou une boisson à un client. Pour fixer son prix, plusieurs techniques sont utilisées dans l'industrie. Couramment, les restaurateurs fixent leurs prix en fonction de leurs coûts de nourriture (*direct cost pricing*) ou bien en fonction de ceux proposés par la concurrence (*competitive pricing*)

Au final, on peut représenter le modèle d'affaires traditionnel de la restauration dans le canevas suivant :

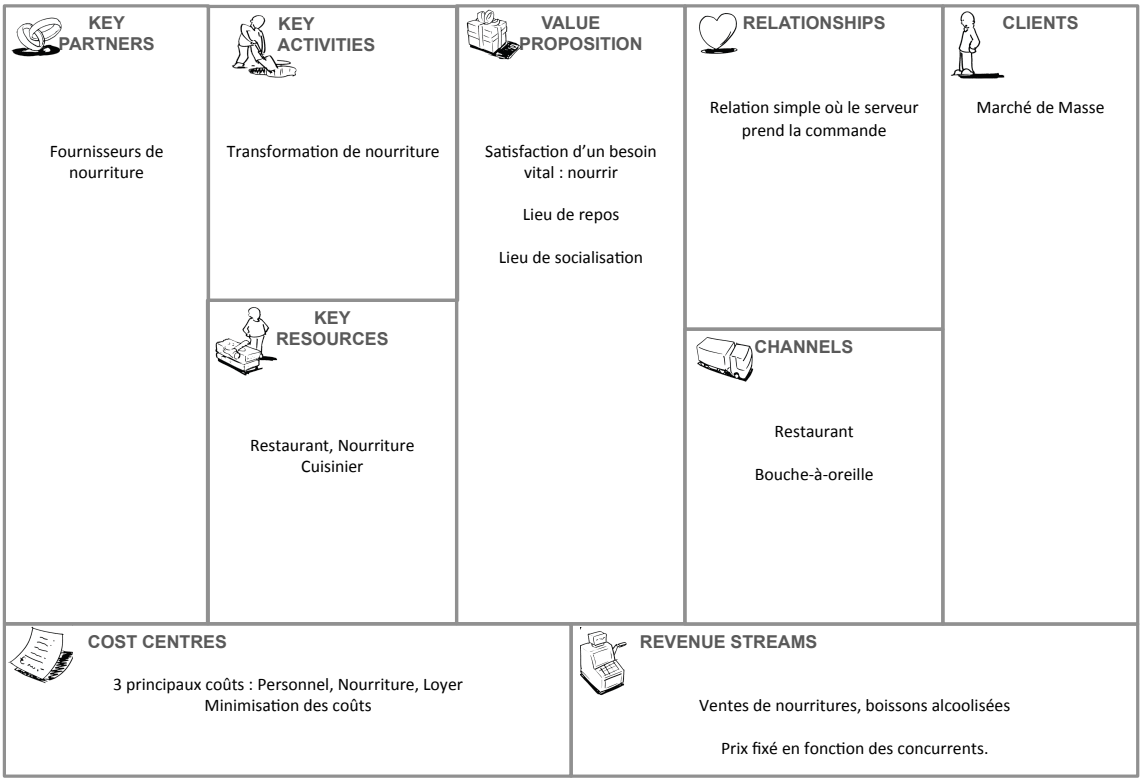

Figure 9 : Canevas du modèle d'affaires traditionnel de la restauration

Ce modèle d'affaires constitue la base du modèle d'affaires de la haute gastronomie. À cet égard, il était important de le conceptualiser. Cela nous permettra, une fois le modèle d'affaires traditionnel de la haute gastronomie établi de mettre en évidence les similarités et les différences entre les modèles.

Le modèle d'affaires traditionnel du secteur de la haute gastronomie se distingue du modèle traditionnel à plusieurs niveaux. Après avoir défini dans un premier temps, ce que l'on entend par gastronomie, nous définirons un par un les 9 blocs du modèle d'affaires traditionnel du secteur.

2.6. Modèle d'affaires traditionnel du secteur de la haute gastronomie

2.6.1. Définition

Qu'est-ce que la gastronomie ? Le terme a été utilisé pour la première fois dans le titre d'un poème de Jacques Berchoux *La gastronomie, ou l'homme des champs à table.* Par la suite, le terme est rentré en 1835 à l'Académie française et a été défini

comme étant l'art de bien manger. Ainsi, les restaurants gastronomiques sont des restaurants où l'on mange bien.

2.6.2. Canevas de modèle d'affaires

2.6.2.1. Valeur proposée

Le rôle du restaurant gastronomique est de vendre une expérience gustative à ses clients (Johnson, et coll. ,2005). Cet aspect d'expérience est bien plus important que dans un restaurant traditionnel. On n'y va pas seulement pour manger, se retrouver avec ses amis ou se reposer, mais aussi pour vivre une expérience, quelque chose qui sorte de l'ordinaire.

D'après Ehrmann, le restaurant fait, en effet, partie de la catégorie des biens d'expérience (2009). On peut définir un bien d'expérience comme étant un bien qu'on doit consommer, expérimenter pour en connaître la valeur (Nelson, 1970).

2.6.2.2. Segments de clients

Les restaurants gastronomiques visent principalement les personnes ayant un pouvoir d'achat élevé. En quelque sorte, ils correspondent au luxe au niveau de la restauration (Nlemvo & Surlemont, 2006). Ils constituent ainsi un segment de niche. Les clients de ces restaurants ont des attentes très élevées. Ils s'attendent à du sur-mesure en cuisine et à un service impeccable en salle. Pour ces personnes, le repas revêt une dimension symbolique importante.

2.6.2.3. Relations Clients

Les relations avec les clients sont personnalisées. Dans le secteur de la gastronomie, chaque client veut avoir l'impression qu'il est unique. Ainsi, le personnel de service joue t'il encore une fois un rôle important. Il doit faire attention à chaque client et être réceptif à ses demandes. Cette attention doit être importante puisqu'en chaque client peut se cacher un inspecteur des guides gastronomiques, il faut donc faire attention (Nlemvo & Surlemont, 2006).

Au-delà de simplement servir, le personnel de service doit aussi mettre ses connaissances techniques et théoriques au service d'un client soucieux qu'on lui

présente en détail la carte, les plats ainsi que les meilleurs accords possibles de vin. Cette dernière fonction est remplie par le sommelier qui veille à ce que le client choisisse le meilleur vin possible pour accompagner son repas.

2.6.2.4. Canaux

Les canaux utilisés par le secteur de la haute gastronomie sont les mêmes que dans la restauration traditionnelle. Le restaurant est le seul endroit où l'on peut consommer les mets préparés par le chef. Pour se faire connaître, ces restaurants comptent à la fois sur le bouche-à-oreille entre les clients, la renommée de leurs chefs et aussi sur les critiques gastronomiques.

2.6.2.5. Ressources Clés

Dans un restaurant gastronomique, on peut distinguer plusieurs ressources clés. Tout d'abord, comme dans le cas d'un restaurant traditionnel, le restaurant en tant qu'espace physique est important. Souvent, ces restaurants ont peu de places afin de s'assurer de la qualité des produits qui sortent des cuisines et pour aussi s'assurer que l'expérience offerte plaît en tous points aux clients (Johnson, et coll. ,2005).

Au niveau des ressources humaines, on note plusieurs éléments déterminants. Tout d'abord, le chef de cuisine qui représente souvent le restaurant voire le personnifie. Celui-ci doit se distinguer par ses compétences et son excellence culinaire (Johnson, et coll. ,2005). Souvent ces chefs ont une longue expérience derrière eux et sont vus comme étant des leaders dans le domaine. À leurs égards, on parle parfois de chef superstars (Ehrmann, et coll. ,2009). Ces chefs sont accompagnés d'une brigade formée des meilleurs éléments possible (Johnson, et coll. ,2005). En salle, les serveurs et sommeliers s'assurent que les clients soient pleinement satisfaits.

Finalement, la nourriture constitue une autre ressource clé dans le secteur. Celle-ci doit être la meilleure possible et les restaurants n'hésitent à faire venir des denrées rares d'un peu partout à travers le monde, à utiliser des produits de luxe pour offrir une vraie expérience à ses clients. La cave à vins constitue un ajout par rapport au

secteur traditionnel. Celle-ci doit proposer les meilleurs vins possibles ainsi que les meilleurs accords possibles avec le menu. C'est le rôle du sommelier de veiller à cela.

2.6.2.6. Activités Clés

Les activités du secteur de la haute gastronomie sont très similaires à celles du secteur traditionnel. Néanmoins, les plats préparés sont plus créatifs et raffinés que dans un restaurant traditionnel.

2.6.2.7. Partenaires Clés

Étant donné l'importance donnée aux aliments dans le secteur, les fournisseurs de nourriture sont des partenaires clés. Ces derniers doivent offrir à la fois les meilleurs produits, mais aussi des denrées rares pour satisfaire la créativité des chefs ainsi que les clients des restaurants gastronomiques. Ainsi ces restaurants n'hésitent pas à avoir plusieurs fournisseurs éparpillés à travers le monde afin d'offrir les meilleurs produits possible (Chossat, 2003).La relation avec ces derniers est de proximité. On peut parler, à cet égard, plus d'une collaboration à long terme entre le restaurant et son fournisseur.

Les guides gastronomiques, comme le guide Michelin ou le Gault Millau, constituent des autres partenaires importants dans le secteur. En effet, ces guides servent de point de référence, de référentiel de qualité à la fois pour les clients, mais aussi pour les restaurateurs (Chossat, 2003). Ces guides permettent de légitimer l'existence du secteur. Sans eux, par manque d'objectivité tant de la part du client que du chef de cuisine, on pourrait plus difficilement dire si un restaurant est gastronomique ou pas. C'est pourquoi ils sont consultés par de nombreux clients (Ehrmann, et coll. ,2009). À cet égard, ils constituent des partenaires indirects cruciaux dans le secteur.

2.6.2.8. Revenus

Comme dans le cas du secteur traditionnel, les revenus des restaurants gastronomiques proviennent de la vente des nourritures et des boissons. D'après une étude réalisée par Frédéric Nlemvo et Bernard Surlemont en 2003 auprès de

différents restaurants gastronomiques entre 66-75 % des revenus proviennent de la nourriture et entre 25-33% des boissons.

Encore une fois, les prix sont souvent fixés en partie en fonction de la concurrence ou en fonction des coûts de nourriture. Néanmoins, cela n'empêche pas de noter des différences de prix significatives dans le secteur. Plusieurs études ont été réalisées afin d'expliquer ces dernières. Celles-ci ont permis de mettre en évidence deux autres techniques de fixation de prix utilisées par les restaurants (Cotter&Snyder, 1996). Il y a tout d'abord l'équation hédoniste selon laquelle le prix d'un plat équivaut au prix de la nourriture auquel on ajoute d'autres dimensions comme , par exemple, l'emplacement du restaurant, la taille de la ville ou encore la proximité des autres restaurants gastronomiques.

La deuxième théorie de fixation de prix développé par Gary Becker en 1991 met en évidence le fait que certains restaurants gastronomiques proposent volontairement des prix inférieurs à leur offre afin d'attirer de nombreux clients. D'après lui, ils n'augmentent pas les prix car, cela réduirait d'une part le nombre potentiel de clients d'autre part, cela entraînerait une baisse de popularité et d'intérêt pour le client. Au final, cette théorie met en évidence que l'attente pour aller au restaurant (ex. : la queue devant le restaurant) fait partie même de l'expérience du restaurant gastronomique et que la demande d'un client est encouragée par la demande des autres clients. Au final, le client se sent privilégié une fois qu'il est assis à sa table. C'est pourquoi il peut y avoir des différences de prix dans le secteur.

2.6.2.9. Coûts

On peut distinguer trois grandes catégories de coûts dans les restaurants gastronomiques. Il y a, tout d'abord, les frais de personnel qui représentent entre 45-60 % des coûts totaux de ces restaurants selon une étude réalisée en 2003 par Frédéric Nlemvo et Bernard Surlemont. Cela s'explique par le fait que le nombre d'employés est important dans le secteur et que ceux sont les meilleurs qui sont recrutés dans les restaurants gastronomiques. Ainsi, il y a une bataille pour attirer les meilleurs éléments qui tentent à faire augmenter le salaire de ces derniers.

La deuxième catégorie de coûts est incarnée par la nourriture qui représente 30 % des coûts totaux des restaurants. Cela s'explique par le fait que les denrées sont plus souvent rares et qu'elles proviennent de filières d'approvisionnement très sélectives.

Finalement le loyer constitue la troisième et dernière catégorie des coûts des restaurants gastronomiques. Il représente environ 5% des coûts totaux du restaurant.

Dans ces restaurants, on ne cherche pas à minimiser ces coûts, mais plutôt à maximiser la valeur proposée au client.

À noter qu'au démarrage du restaurant, des frais élevés d'immobilisations sont nécessaires (Nlemvo & Surlemont, 2006), notamment en matière de mobilier et de décoration afin de satisfaire à la fois aux exigences des clients et des guides gastronomiques. Au final, on peut représenter le modèle d'affaires traditionnel du secteur de la haute gastronomie dans le canevas suivant :

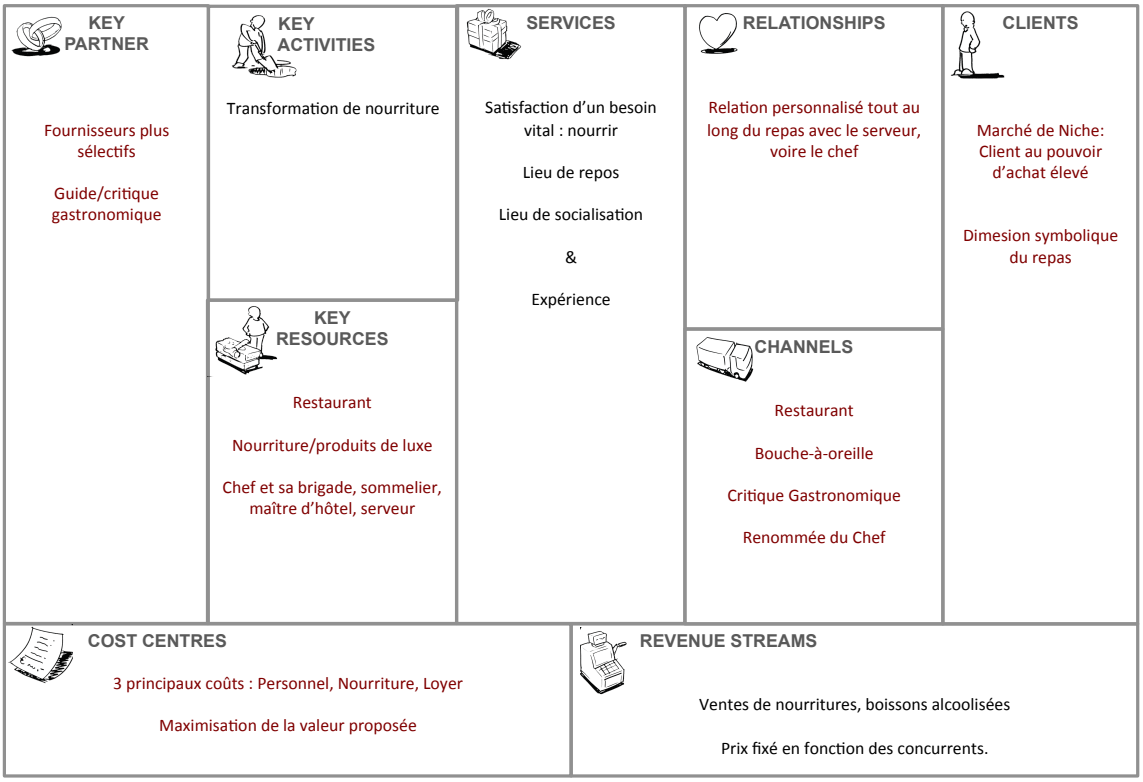

Figure 10 : Canevas du modèle d'affaires traditionnel du secteur de la haute gastronomie

Ce canevas de modèle d'affaires va constituer le cadre conceptuel de ce mémoire. En le comparant avec les modèles d'affaires innovants du secteur, nous allons facilement pouvoir nous rendre compte de quelle manière ces derniers innovent dans leurs modèles d'affaires, dans quels blocs et, au final, voir de quelle manière ils tentent de redéfinir le modèle d'affaires de l'industrie.

Il est déjà intéressant de remarquer que l'on peut noter plusieurs différences notables entre le modèle d'affaires traditionnel de la restauration et celui de la haute gastronomie. C'est ce que nous allons voir dans la prochaine section.

2.7. Comparaison entre les deux modèles d'affaires

Lorsqu'on compare le modèle d'affaires traditionnel du secteur de la restauration avec celui de la gastronomie, on note plusieurs éléments de différences, symboles de plusieurs possibilités d'innovation pour les restaurateurs.

Tout d'abord, au sujet de la proposition de valeur, il est intéressant de noter que le modèle d'affaire de la gastronomie reprend intégralement les différents éléments du modèle traditionnel. La différence entre les deux modèles provient de l'importance donnée à l'expérience dans les restaurants gastronomiques. Cette notion d'expérience est étroitement liée à la perception des clients qui fréquentent ces lieux ainsi que de celles des guides et critiques gastronomiques. Ainsi, la proposition de valeur est une source possible d'innovation pour un restaurant qui souhaite se distinguer sur le marché. Dépendamment de ces innovations, les guides et critiques gastronomiques vont commencer à s'intéresser et à parler du restaurant, ce qui aura pour effet, à la fois d'attirer de nouveaux clients, mais, aussi d'augmenter les attentes tant des nouveaux que des anciens clients.

Cette quête de l'expérience oblige les restaurants gastronomiques à être plus innovants, créatifs dans leurs propositions de valeur. Cela a un impact direct sur les coûts. Pour satisfaire ses clients exigeants, le restaurant gastronomique doit proposer les meilleurs produits, peu importe leurs coûts. Il doit aussi soigner son image, proposer un décor luxueux pour sortir au maximum le client de son quotidien. Cette logique de maximisation de la valeur a un impact direct sur la rentabilité de l'entreprise. Cette dernière doit de ce fait, trouver des manières

originales de générer des profits si elle veut rester un restaurant gastronomique de renom. Ainsi, les coûts et les sources de revenus constituent un autre levier possible d'innovation pour les restaurants. Sur le plan de la clientèle, on note des différences entre les deux modèles d'affaires. En effet, les prix élevés dans les restaurants gastronomiques réduisent l'accès à ce type d'expérience culinaire qui est plutôt réservé à une niche de clients aisés. Finalement, un dernier point intéressant de comparaison est la différence au niveau de la connaissance. Dans un restaurant traditionnel, la brigade n'a pas à avoir une connaissance accrue de ses aliments, de ses vins. Dans le cas d'un restaurant gastronomique, le personnel en salle et en cuisine doit connaître le maximum d'informations sur les différents produits, les meilleurs accords possible pour le vin. Pour ce faire, il est important d'être le plus possible à jour au sujet des dernières tendances et, des dernières techniques innovantes. Le but, au final, est de satisfaire la curiosité du client. Donc, la gestion de la connaissance et des ressources au sein de l'entreprise forme une autre source possible d'innovation au sein du modèle d'affaires.

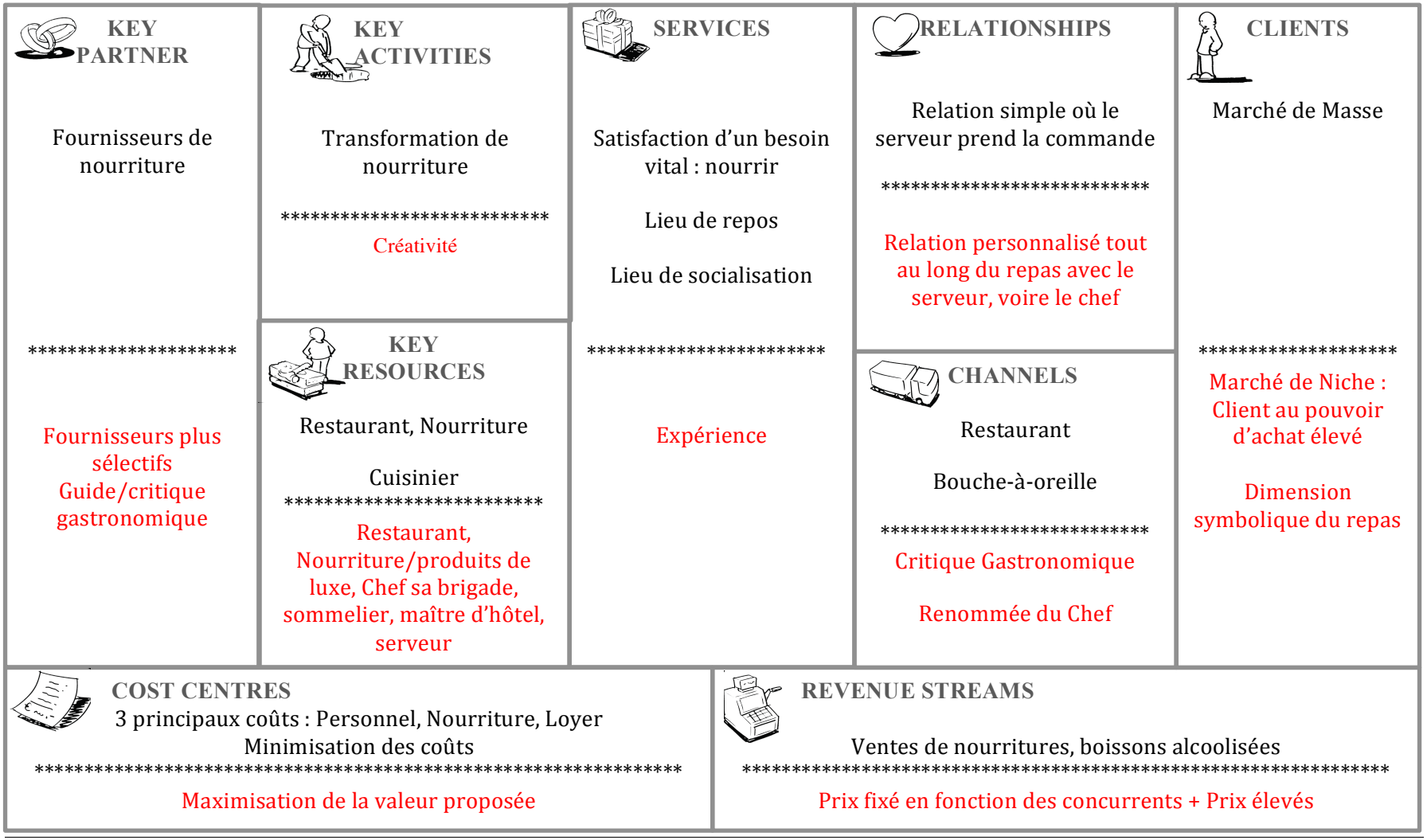

Figure 11 : Comparaison des deux modèles d'affaires traditionnels

2.8. Classification des modèles d'affaires innovants dans le secteur de la haute gastronomie

En complément aux deux canevas de modèles d'affaires développés précédemment, nous avons construit une nouvelle classification des modèles d'affaires innovants dans le secteur de la haute gastronomie. En effet, à l'heure actuelle, il n'existait pas de classification de ce genre. Ainsi, pour faciliter notre étude, nous avons dû en développer une.

Cette dernière sera utilisée et testée tout au long de notre recherche. Elle se veut un résumé de l'innovation présente à l'heure actuelle dans le secteur de la haute gastronomie. Vous trouverez plus de détails quant à sa construction et sur chacun des modèles d'affaires dans la partie consacrée à la méthodologie.

Cette classification se divise en quatre modèles d'affaires qui sont :

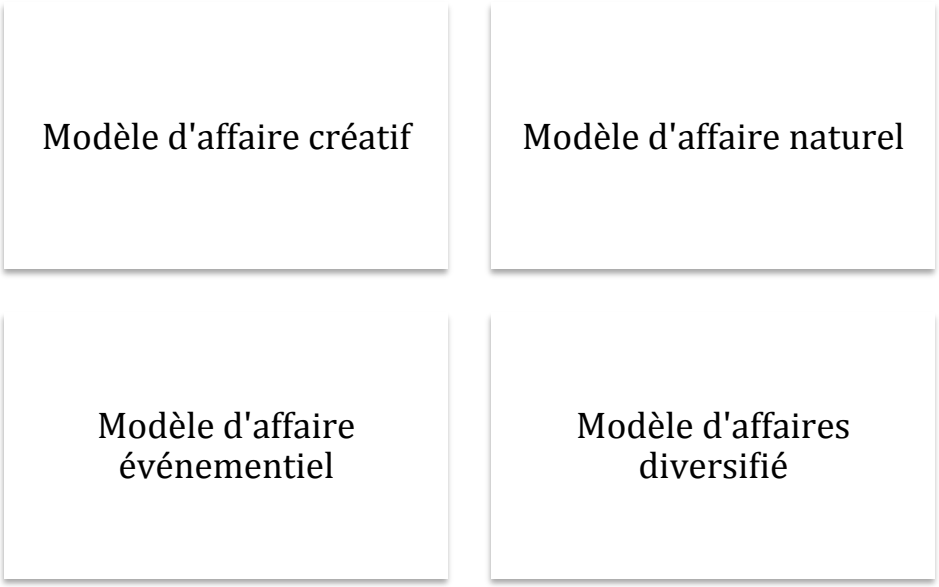

Figure 12 : Classification des modèles d'affaires innovant du secteur de la haute gastronomie

Si l'on rajoute le modèle d'affaires traditionnel du secteur de la haute gastronomie, nous obtenons une représentation complète des modèles d'affaires présents dans le secteur.

3. Méthodologie

Le canevas de modèle d'affaires développé par Osterwalder et Pigneur constitue un formidable outil pour comparer plusieurs modèles d'affaires et pour se rendre compte des possibilités d'innovations et de redéfinition dans une industrie. Comme nous avons pu le constater, le modèle d'affaires traditionnel de la haute gastronomie reprend plusieurs caractéristiques de celui de la restauration, mais propose aussi, plusieurs nouveaux éléments qui représentent les innovations de ce type de restaurants dans le modèle d'affaires du secteur.

Maintenant, ce modèle d'affaires unique ne serait être représentatif de tous les restaurants de haute gastronomie. Depuis une dizaine d'années, de nouveaux modèles sont apparus et viennent remettre en question la dominance du modèle traditionnel. Ces derniers jouent sur plusieurs blocs du modèle d'affaires, recomposent le modèle d'affaires traditionnel afin de générer autrement de la valeur et de se différencier des autres restaurants gastronomiques. Cela a poussé à l'émergence de nouveaux patrons de modèles d'affaires que nous avons regroupés au sein de notre classification et que nous allons étudier un par un dans la suite de ce mémoire.

L'objectif de cette étude est d'une part de mettre en avant les différentes sources possibles d'innovations au sein du secteur de la haute gastronomie, d'autre part de montrer à tout restaurateur qu'il n'existe pas un modèle d'affaires unique, mais plusieurs voies pour réussir.

Plus généralement, ce mémoire aura pour objectif de voir comment une entreprise peut recomposer un modèle d'affaires traditionnel dans le but d'en créer un nouveau. Ainsi, nous tenterons d'établir un processus d'innovation en termes de modèle d'affaires généralisable à toute industrie. D'un point de vue théorique, ce mémoire vise à combler le manque dans la littérature au niveau des différentes manières d'innover au sein de son modèle d'affaires.

3.1. Stratégie de recherche

Avant d'exposer notre stratégie de recherche, un rappel de notre question de recherche s'impose :

Comment une organisation peut-elle innover et créer de la valeur par la reconfiguration du modèle d'affaires traditionnel propre à son industrie ?

3.1.1. L'approche qualitative

À la vue de notre question de recherche, l'approche qualitative nous semble tout indiquer pour répondre à cette dernière. L'utilisation d'outils statistiques ou de données chiffrées n'apporterait pas suffisamment d'éléments de réponse à notre question. En effet, le phénomène étudié étant original et peu étudié, il est nécessaire de passer par une démarche de définition, d'identification et de caractérisation avant de se prêter à des approches plus quantitatives. De plus, ces outils statistiques ne permettaient pas non plus de construire les différents modèles d'affaires des restaurants que nous nous proposons d'étudier.

À noter tout de même que dans les blocs coûts et revenus du modèle d'affaires, il se peut que nous ayons recours à des chiffres, mais dans une perspective plutôt descriptive. En effet, dépendamment des modèles d'affaires construits, il est possible qu'on se rendre compte que, pour tel ou tel modèle d'affaires, le poids d'un certain type de revenu/coûts soit plus important, par exemple.

La collecte de données non quantifiables va nous permettre d'obtenir des informations plus précises et intéressantes sur chacun des restaurants et ainsi nous permettre de construire le modèle d'affaires pour chacun d'entre eux. De plus, elle va nous permettre de mettre plus facilement en évidence les différences et similarités entre les différents modèles d'affaires étudiés ainsi que l'innovation dans chacun d'entre eux.

Au final, le recours à l'approche qualitative nous semble particulièrement adapté à notre type de question de recherche.

3.1.2. L'étude de cas multiples

Selon Yin (2009), les choix méthodologiques qu'un chercheur peut faire dépendent du type de question de recherche posée, du contrôle que le chercheur a, ou non, sur les événements investigués et sur le caractère contemporain ou non des phénomènes.

La recherche qualitative que nous proposons de conduire sera basée sur une étude de cas multiples, en l'occurrence, de trois restaurants et d'un groupe culinaire qui ont, d'après nous, des modèles d'affaires innovants dans le secteur de la haute gastronomie.

Selon Yin (2009), l'étude de cas peut se définir de la manière suivante :

« *A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clear evident. In others words, you would use the case study method because you deliberately wanted to cover contextual conditions – believing that they might be highly pertinent to your phenomenon of study. » (Yin, 2009).*

Ces cas nous permettront de construire le modèle d'affaires de chacun de ces restaurants et de noter, au final, les différentes innovations dans leurs modèles d'affaires respectifs. Plus précisément, après avoir écrit ces cas, nous utiliserons un codage manuel pour transposer l'information du cas dans un canevas de modèle d'affaires (voir partie 3.1.1. pour plus d'informations à ce sujet).

D'après nous, les trois restaurants et le groupe culinaire retenus sont représentatifs chacun d'un patron de modèle d'affaires innovant dans le secteur de la haute gastronomie. Leurs études nous permettront de confirmer cette hypothèse.

Pour répondre à notre question de recherche, nous aurions pu penser à d'autres stratégies qualitatives de recherche comme, par exemple, l'historiographie, l'ethnographie ou encore l'expérimentation. Néanmoins, une stratégie purement historiographique n'aurait pas convenu, car nous cherchons à observer des phénomènes contemporains et à interroger des restaurateurs sur leur entreprise

actuelle. La réalisation d'une ethnographie ne nous semble pas non plus indiquée pour notre recherche, car, elle aurait nécessité beaucoup de temps, d'investissement personnel ainsi qu'un budget colossal étant donné que tous les restaurants étudiés se situent à l'extérieur du Canada. Finalement, l'expérimentation n'aurait pas été possible, car nous n'avons aucune maîtrise des phénomènes et des différents modèles d'affaires que nous souhaitons étudier.

De plus, lorsqu'il n'y pas beaucoup de connaissance sur un phénomène ou un sujet de recherche, l'approche par cas est recommandée (Eisenhardt, 1989). En effet, dans cette situation, le chercheur doit se fixer comme objectif d'améliorer la compréhension du phénomène observé ou du sujet de recherche et non, d'essayer de récolter des données empiriques afin de perfectionner une théorie préexistante.

Notre recherche rentre parfaitement dans cette optique : le secteur de la haute gastronomie et les modèles d'affaires qui y sont rattachés n'ont, pour l'instant, pas encore été conceptualisés, ni étudiés. Ainsi, nous avons choisi d'étudier un phénomène nouveau dans un secteur peu étudié en gestion. L'approche par cas nous semble de ce fait tout indiquée.

3.2. Unité d'analyse

Notre unité d'analyse est le canevas de modèle d'affaires développé par Osterwalder et Pigneur et, plus précisément les 9 blocs constitutifs du canevas. Nous plaçons ce canevas au centre de notre cadre conceptuel et notre objectif est de l'utiliser pour déterminer les sources possibles d'innovations dans chacun des modèles d'affaires des restaurants étudiés.

Comme vous avez pu le constater en lisant notre revue de littérature, de nombreuses représentations graphiques du modèle d'affaires ont été proposées depuis la chaîne de valeur de Porter (1984). Nous avons retenu le canevas développé par Osterwalder et Pigneur pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cette représentation graphique est une parfaite synthèse des grandes théories sur le sujet et le produit d'années de recherches scientifiques réalisé par Alexandre Osterwalder pour sa thèse de doctorat. Les neuf blocs proposés représentent de

manière simple, synthétique et élégante le processus de création de valeur au sein d'une entreprise et les liens qui unissent cette dernière avec son réseau.

Aussi, le canevas constitue une grille d'analyse parfaite pour notre étude. En effet, cet outil permet une comparaison facile entre une entreprise, son secteur et ses concurrents. Il suffit de comparer le canevas de l'entreprise aux autres canevas pour se rendre compte de ses points forts, points faibles et potentielles sources d'innovation. À cet égard, sa représentation graphique sous forme de bloc favorise la créativité des personnes.

De plus, l'outil est largement utilisé dans le monde académique et professionnel. Le canevas est tiré du livre *Business model generation* qui est l'un des livres de gestion les plus vendus à l'heure actuelle. Dans ce livre, les auteurs proposent une véritable démarche pour concevoir son modèle d'affaires qui inclut de nombreux outils et méthodes de design tels que la carte d'empathie, la génération d'idées, la pensée visuelle ou encore le storytelling. D'après le site web du livre (www.businessmodelgeneration.com), depuis sa sortie en 2010, le livre a été vendu près de 200 000 fois, traduits en 21 langues, cités dans 194 articles scientifiques ou livres spécialisés sur le sujet et une communauté de plus de 6000 personnes s'est créée dans le but d'approfondir et partager connaissances et expériences sur le sujet.

Son coauteur, Alexandre Osterwalder donne des conférences à travers le monde et propose même des ateliers d'apprentissage et des classes de maître afin de permettre aux gens de perfectionner leurs connaissances et l'usage qu'ils peuvent faire de cet outil. En 2012, des classes sont prévues à San Francisco, Londres, New York, Berlin, Toronto et Singapour. De nombreuses entreprises l'utilisent dans leur quotidien par exemple, IBM, Ericsson, Cap Gemini, Deloitte, 3M, ou encore les Travaux publics et Services Gouvernementaux du Canada.

La popularité du modèle ainsi que son utilisation tant dans le monde académique que professionnel nous conforte dans le choix de l'outil que nous avons pu faire.

3.3. La cueillette des données

3.3.1. Choix du terrain

Le choix du terrain pour ce mémoire résulte de la combinaison d'intérêts de recherche et de projets personnels.

Depuis toujours, je m'intéresse au secteur culinaire, plus précisément à la cuisine. En février 2011, cela m'a mené à créer à HEC Montréal une association culinaire qui s'appelle l'Ordre des Tabliers. Le succès de cette initiative, tant auprès des étudiants qu'auprès des professionnels du secteur, m'a ouvert les yeux sur l'intérêt et le besoin d'écrire un mémoire sur le secteur. Pour ce faire, en juin 2011, à la recherche d'un professeur intéressé par le secteur, après en avoir discuté avec plusieurs professeurs et collègues de maîtrises, j'ai pris rendez-vous avec Laurent Simon, professeur agrégé au service de Management. L'une des spécialités de recherche de ce dernier est le management de l'innovation et de la créativité. Ce professeur m'a longtemps entretenu sur l'innovation et la créativité dans le secteur de la haute gastronomie, notamment en me faisant découvrir le restaurant ElBulli et son chef Ferran Adrià dont je vous présenterai le modèle d'affaires innovant dans ce mémoire.

À la suite de cette rencontre, j'ai décidé de focaliser mon attention sur le secteur de la haute gastronomie, car, c'est véritablement dans cette niche de la restauration que la créativité a toujours été le moyen de se différencier et d'être reconnu comme nous avons pu le mettre en évidence dans le développement de notre cadre conceptuel.

3.3.2. Choix de l'échantillon

Plusieurs étapes ont été nécessaires avant de choisir les restaurants qui ont été étudiés dans ce mémoire. La première étape a consisté à faire une liste non exhaustive de restaurants gastronomiques à travers le monde. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur deux références internationales dans le secteur, à savoir le guide Michelin et le magazine Restaurant.

3.3.2.1. Le Guide Michelin

Le Guide Michelin, aussi appelé le Guide Rouge est un annuaire gastronomique, hôtelier et touristique qui a été créé en 1900 par les frères André et Édouard Michelin. À l'origine, l'objectif du guide était d'améliorer la mobilité des automobilistes. On y retrouvait toutes sortes de conseils sur l'entretien de son véhicule ainsi que différentes adresses où l'on pouvait se restaurer et se reposer. À partir de 1926, Michelin introduit des étoiles pour classer les restaurants qui sont d'ailleurs toujours utilisées aujourd'hui. Une étoile signifie que le restaurant est « une très bonne table dans sa catégorie », deux étoiles qu'il « mérite le détour », trois étoiles « qui mérite le voyage». D'après *The Michelin Guide Dictionary,* cinq critères sont utilisés pour l'attribution des étoiles : la qualité des ingrédients, la maîtrise des cuissons et des saveurs, la personnalité du chef révélé par sa cuisine, le rapport qualité/prix et la consistance avec les standards culinaires. Les étoiles reflètent uniquement ce qu'il y a dans l'assiette. Ainsi, le décor ou encore la qualité du service ne sont pas pris en compte. Le fait de gagner ou perdre une étoile peut avoir des conséquences financières importantes pour les restaurants (Johnson, et coll. ,2005). Ceux sont les inspecteurs du Guide Michelin qui décident conjointement de l'attribution des étoiles. Ces derniers sont souvent d'anciens étudiants d'école hôtelière ayant entre 5 et 10 ans d'expérience dans le secteur. Ils visitent anonymement les restaurants et les hôtels.

Le guide Michelin a une reconnaissance et une notoriété internationale. Il existe pour 23 pays et rassemble près de 45 000 adresses à travers le monde. En France, il est devenu une institution accréditée par l'État, ayant autorité de classement et de critique des établissements gastronomiques.

3.3.2.2. Classement international du magazine Restaurant

Restaurant Magazine est un magazine anglais spécialisé pour les chefs et les restaurateurs qui propose depuis 2002 un classement international des meilleurs restaurants du monde. Les restaurants sont sélectionnés par un panel de plus de 800 leaders du secteur de la restauration, chacun sélectionné en fonction de leur opinion d'expert.

Cette « académie » se décompose en 27 zones géographiques. Chaque zone a son panel de 31 experts composés de critiques culinaires, chefs, restaurateurs et gastronomes. Chacun d'entre eux vote pour 7 restaurants. Parmi ces 7 votes, au moins trois doivent être attribués à des restaurants qui se situent en dehors de leur région. Pour pouvoir voter pour un restaurant, il faut avoir mangé dans ce dernier dans les 18 derniers mois, il ne faut pas avoir des parts ou être propriétaire de ce dernier et les votes doivent être faits en fonction du restaurant et non du chef ou du restaurateur derrière celui-ci.

3.3.3. Classification des restaurants du secteur de la haute gastronomie

Le problème avec les deux classements précédant est qu'ils ne tiennent pas compte de l'innovation dans le restaurant. En fait, il n'existe aucun classement international dans le secteur de la restauration qui utilise un critère d'innovation.
Ainsi, étant donné que l'innovation est au cœur de ce sujet de mémoire, il nous a fallu développer une classification des modèles d'affaires innovants dans le secteur de la haute gastronomie. Celle-ci est le produit de réflexions personnelles et de discussions que nous avons pu avoir avec mon directeur de mémoire. Pour développer cette classification, nous sommes, tout d'abord, partis des deux classements de référence et nous avons cherché dans ces listes, des restaurants innovants et créatifs que nous pourrions étudier.
Cette liste subjective incluait les restaurants suivants :

Restaurants	**Chef**	**Guide Michelin**	**Restaurant Magazine**
ElBulli (Espagne)	Ferran Adria	Trois étoiles	Meilleur restaurant au monde (2002, 2006, 2007, 2008, 2009)
Noma(Danemark)	René Redzepi	Deux étoiles	Meilleur restaurant au monde (2010,2011)
Alinea (USA)	Grant Achatz	Trois étoiles	Top 10 du classement en 2011
The Fat Duck (UK)	Heston Blumenthal	Trois étoiles	Top 5 du classement en 2011
Plaza Athénée (Fr)	Alain Ducasse	Trois étoiles	Top 50 du classement en 2011

Osteria Francescana (Italie)	Massimo Bottura	Trois étoiles	Top 5 du classement en 2011
Manresa (USA)	David Kinch	Deux étoiles	Top 100 du classement en 2011
D.O.M (Brésil)	Alex Atala	Pays non répertorié	Top 10 du classement en 2011
Fäviken Magasinet (Suède)	Magnus Nilsson	Non répertorié	Top 100 du classement en 2011
El Celler de Can Roca (Espagne)	Can Roca	Trois étoiles	2ème du classement en 2011
Pierre Gagnaire	Pierre Gagnaire	Trois étoiles	Top 20 du classement en 2011

Tableau 2 : Liste des restaurants gastronomiques présélectionnés

Par la suite, nous nous sommes renseignés sur chacun des restaurants sélectionnés en visitant leurs sites web ainsi qu'en lisant divers articles de presse à leurs sujets. Cette prise d'information nous a permis de développer une première version très sommaire du modèle d'affaires de chacun des restaurants et de nous rendre compte que nos hypothèses sur certains restaurants n'étaient pas fondées et que tel restaurant appartenait plutôt à telle catégorie plutôt qu'une autre.

Le but de ce travail était de mettre en avant dans quels blocs du modèle d'affaires chacun des restaurants innovaient et ainsi de dégager des similarités et différences afin de pouvoir regrouper les restaurants par type de modèle d'affaires.

À notre surprise, ce travail nous a permis de découvrir un nouveau restaurant innovant dans l'univers de la haute gastronomie. Ce dernier est le restaurant Next de Chicago qui ne figure pas dans les classements, car il vient juste d'ouvrir en 2011. Ainsi, même s'ils ne figurent pas dans les classements internationaux, nous avons tout de même décidé de le rajouter à notre liste, car son modèle d'affaires mérite une attention toute particulière. De plus, son chef n'est nul autre que Grant Achatz dont le deuxième restaurant Alinea possède trois étoiles au Guide Michelin et a été classé dans le Top 10 du classement de Restaurant Magazine en 2011.

Au final, nous avons regroupé les 11 restaurants sélectionnés en 4 groupes de modèles d'affaires innovants : le modèle d'affaire « créatif », le modèle d'affaire « naturel », le modèle d'affaire « événementiel » et celui « diversifié ». Ce qui est important à noter, c'est que chaque restaurant intègre des caractéristiques de

plusieurs groupes, mais la différence se fait au niveau du poids et de l'importance qui est accordée à ces caractéristiques dans chacun d'entre eux.
Cette classification est purement expérimentale et, au fil de notre analyse de données, nous verrons si nos hypothèses de regroupement sont validées.

3.3.3.1. Modèle d'affaires créatif

Ces modèles d'affaires se caractérisent par la présence d'un chef qui veut sortir de l'ordinaire, qui invente de nouvelles recettes, de nouvelles techniques et/ou de nouveaux concepts. Comme le disait le chef Ferran Adrià : « Créer ce n'est pas copier ».Ces restaurants innovent principalement dans les blocs de propositions de valeurs, de ressources clés, d'activités clés et de partenaires. Parmi les restaurants retenus, on retrouve *elBulli* de Ferran Adrià, la *Osteria Francescana* de Massimo Bottura, *Pierre Gagnaire* de Pierre Gagnaire et enfin *El Celler de Can Roca* de Can Roca.

3.3.3.2. Modèle d'affaires naturel

Ces modèles d'affaires mettent avant les produits locaux, les recettes du terroir. Certains produisent une partie des aliments que l'on peut retrouver dans leurs menus. Ces restaurants mettent l'accent sur la proposition de valeurs, la structure de coûts, les ressources et, les activités clés. Parmi les restaurants retenus, on retrouve le *Noma* de René Redzepi, *Manresa* de David Kinch, *Fäviken Magasinet* de Magnus Nilsson et, *D.O.M.* d'Alex Atala.

3.3.3.3. Modèle d'affaires événementiel

Ce type de modèle d'affaires fait le maximum pour offrir une expérience hors du commun, un spectacle à ses clients. Cela passe par la vente de billets, la théâtralisation du repas, des menus éphémères…Les blocs du modèle d'affaires mis en avant sont la proposition de valeur, les canaux, les relations, les clients et les revenus.

Parmi les restaurants retenus, on retrouve le nouveau restaurant de Grant Achatz (*Next*). Celui-ci utilise son savoir-faire et sa renommée acquise dans son restaurant *Alinéa* dans ce nouveau concept de restaurant qui vient d'ouvrir en avril 2011 à Chicago. Un autre restaurant qui s'inspire de ce modèle d'affaires est *The Fat Duck* d'Hesthon Blumenthal.

3.3.3.4. Modèle d'affaires diversifié

Ces modèles d'affaires se caractérisent par la présence d'un chef qui utilise son image et son nom comme une marque. Ils essayent de diversifier au maximum leurs activités en utilisant leur popularité à travers le monde. Ces restaurants ou groupes de restaurants mettent l'accent sur les blocs relations clients, canaux, segments de clients et revenus.
Parmi les restaurants retenus, on retrouve le groupe Alain Ducasse avec notamment son restaurant *Alain Ducasse au Plaza Athénée.*

Pour chaque type de modèle d'affaires innovants, nous allons étudier en profondeur un restaurant. Les restaurants retenus par l'étude ont été choisis en fonction de l'information disponible et de l'originalité de leurs modèles d'affaires.

En résumé, voici les 4 types de modèles d'affaires innovants et les 4 restaurants associés que nous allons étudier :

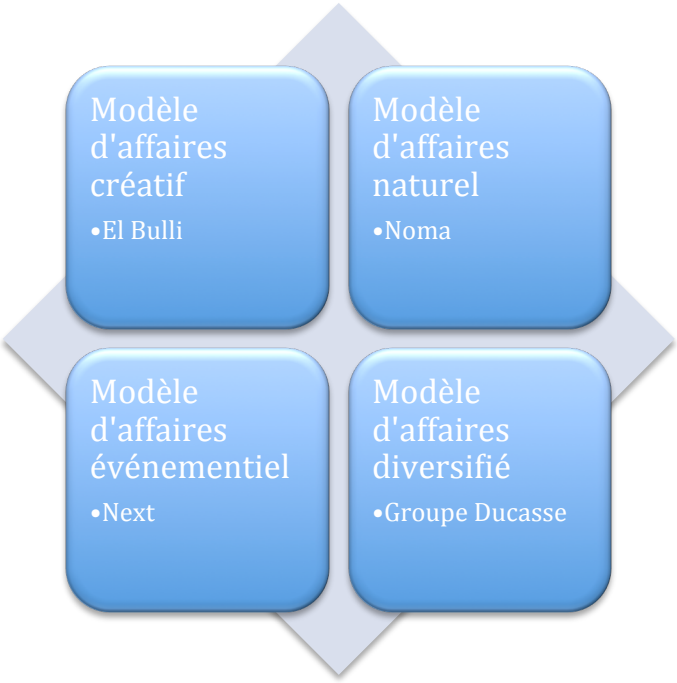

Figure 13 : Récapitulatif de la classification des modèles d'affaires innovants et des restaurants retenus

3.3.4. Recueil des données existantes

Idéalement, il aurait été intéressant de passer du temps dans chacun des restaurants retenus et de faire des entretiens avec les personnes clés de chaque restaurant. Malheureusement, pour des limites budgétaires, physiques et temporelles, il ne sera pas possible de faire cela. Comme vous avez pu le constater, notre sélection de restaurants se situe en dehors du Canada. Nous avons cherché en collaboration avec le Centre d'expertise et de recherche en hôtellerie et restauration de l'Institut de Tourisme et de l'Hôtellerie du Québec (ITHQ) des restaurants gastronomiques québécois à étudier, mais il s'avère qu'il n'y en a pas dans la province qui répondent aux critères des différents classements retenus.

Ainsi, afin d'étudier les différents modèles d'affaires des restaurants, la seule option qui était possible pour ce projet de recherche est le recueil des données existantes à savoir les données secondaires et les données documentaires. Afin de nous assurer que ces données sont à la fois fiables et valides, nous avons souhaité

diversifier au maximum nos sources afin de permettre une triangulation des informations récoltées.

Fortin (1996) définit la triangulation « *comme l'emploi d'une combinaison de méthodes et de perspectives permettant de tirer des conclusions valables à propos d'un même phénomène* ».

D'après Jonsen et Jehn (2006), on note trois objectifs et intérêts pour le chercheur à utiliser cette méthode :

« *The primary purpose is to eliminate or reduce biases and increase the reliability and validity of the study. […|The second purpose is to increase the comprehensiveness of a study, and thus to provide qualitatively derived richness and achieve a more complete understanding of the phenomenon under study, thus it entails complementarity. The tertiary purpose is the effect of increased confidence regarding results that triangulation brings to the researchers.»*

En tout, nous avons retenu six différentes sources d'informations pour notre recherche. La première d'entre elles sont les sites web des restaurants, de leurs partenaires ainsi que leurs comptes sur les réseaux sociaux (Facebook et Twitter) qui regorgent des informations tant sur le chef et sa philosophie, la brigade que le restaurant en lui-même. De plus, le site web du restaurant offre souvent une section de presse qui rassemble de nombreux articles de presse.

Ces derniers constituent d'ailleurs la deuxième catégorie de données. Souvent, ceux sont des critiques culinaires ou les personnes responsables des sections restaurants qui rédigent des articles au sujet de ces restaurants.

La troisième source d'information provient du milieu académique, à savoir les articles scientifiques. Dans notre classification, lorsqu'on parle d'articles scientifiques, nous faisons référence aux articles de journaux académiques, aux articles de la littérature professionnelle ainsi qu'aux cas académiques. Ces derniers sont intéressants, car ils se basent sur un maximum de sources possibles et font parfois intervenir le chef de cuisine en personne.

Une autre source utilisée est les livres publiés soit par le restaurant ou le chef en lui-même soit par des passionnés de gastronomie. Ces derniers sont utiles pour

comprendre l'évolution des chefs, des restaurants et de leurs modèles d'affaires. Les documents audiovisuels sont aussi une source pertinente d'informations. Nous avons trouvé plusieurs reportages d'émissions télévisées, de documentaires voire des vidéos réalisées par les restaurants eux-mêmes qui permettent de se rendre compte du quotidien dans ces restaurants.
Finalement, les sites et blogues culinaires constituent notre dernière catégorie de données. Ces derniers sont souvent tenus et mis-à-jour par de passionnés de gastronomie qui recherchent constamment les nouveautés et des informations exclusives concernant ces restaurants.

En résumé, les 6 sources d'informations retenues sont : les sites Internet des restaurants, les articles de presse, les articles scientifiques, les livres, les documents audiovisuels et, les sites et blogues culinaires. Lors de notre recherche, nous avons retenu exclusivement les documents en anglais, français, espagnol et catalan, langues que nous maîtrisons. Afin de respecter le sens original de ces derniers, nous avons travaillé directement avec ces documents dans leurs langues d'origine.
Vous trouverez en Appendice A, une liste complète des documents utilisés pour chaque restaurant. C'est à partir de ces documents que nous avons pu développer nos cas ainsi que nos canevas de modèle innovant pour chaque restaurant.

Il est intéressant noter que nous n'avons pas mis tous les documents lus, car de nombreux se répétaient et utilisaient les mêmes sources. L'exemple le plus marquant est le restaurant ElBulli. D'après le site web de ce restaurant, plus de 2500 articles et 14 000 pages ont été écrits à son sujet alors que nous en avons retenu que 10. Le fait est que de nombreux livres et documentaires sont sortis au sujet de ce restaurant ainsi, l'information était déjà regroupée et les articles ne venaient que confirmer les propos de ces autres sources d'informations.
Un point qui est important à prendre en compte est qu'il existe une disparité sur le plan des sources d'informations entre les différents restaurants étudiés comme le montre le tableau suivant qui résume ces différentes sources. Néanmoins, nous ne

pensons pas que cela a joué au niveau de la qualité de notre étude, car, nous avons trouvé pour chaque restaurant au moins 4 types d'informations. De plus, l'information recueillie était similaire d'un restaurant à un autre et nous permettait dans tous les cas de construire les 9 blocs du modèle d'affaires.

Le groupe Ducasse est, quant à lui, particulier. Comme vous allez pouvoir le constater, nous n'avons pas utilisé beaucoup d'informations à son sujet même si nos sources d'informations restent toutefois diversifiées, afin de garantir la fiabilité et la validité de nos informations. Le fait est que le groupe Ducasse rassemble plusieurs restaurants gastronomiques traditionnels. Ainsi, dresser leurs canevas de modèle d'affaires n'aurait pas été pertinent pour notre recherche sur les modèles d'affaires innovants. Par contre, à titre de groupe, ce dernier innove est constitue un exemple d'innovation dans l'univers de la haute gastronomique. Néanmoins, ce groupe brise notre unité d'analyse qui est le canevas de modèle d'affaires d'un restaurant.

Ainsi, nous avons décidé de le présenter de manière brève afin de montrer au lecteur une autre possibilité d'innovation dans le secteur même si, celle-ci n'a pas lieu au niveau du restaurant, mais au niveau du groupe en lui-même.

	Articles scientifiques	Livres	Documents audiovisuels	Article de Presse	Sites Internet	Sites et blogues culinaires
ElBulli	5	3	2	10	2	0
Noma	0	1	2	7	6	5
Next	0	1	1	10	4	3
Ducasse	0	1	2	2	4	1

Tableau 3 : Nombre de documents utilisés par type de données pour chaque restaurant

3.3.5. L'analyse des données

Les données secondaires recueillies ont été rassemblées et retranscrites sous la forme de cas. Nous avons cherché à vérifier au maximum l'information recueillie et nous avons privilégié celle qui se retrouvait dans plusieurs sources. Par la suite, nous avons lu ces cas à plusieurs reprises afin de gagner une compréhension maximale des données et éviter ainsi les erreurs de jugement.

Afin de conceptualiser les modèles d'affaires de chaque restaurant, nous avons effectué un codage manuel de nos cas pour ensuite venir mettre l'information dans chacun des neuf blocs du canevas de modèle d'affaires. Ce codage résulte de mots clés que nous avons identifiés lorsque nous avons présenté le canevas de modèle d'affaires dans notre cadre conceptuel.

Une fois ce travail fait, nous avons cherché à analyser les différences qui existaient entre les quatre modèles d'affaires et le modèle d'affaires traditionnel du secteur de la haute gastronomie. Après avoir présenté ces différences et les avoir analysés à la lumière des théories exposées dans notre revue de littérature, nous avons émis nos conclusions pour chacun des quatre restaurants étudiés.

3.3.6. Limites de la méthode

Selon Quivy et Van Campenhoudt (2006), il existe trois limites à l'utilisation de données existantes. La première provient du fait que l'accès aux documents n'est toujours pas disponible. Ainsi, le chercheur peut manquer une information importante et donc, dans notre cas, la construction de nos modèles d'affaires peut-être faussée. La deuxième raison est liée aux problèmes de fiabilité et de validité des informations recueillies. En effet, le recours à ce type de données peut-être critiqué scientifiquement parlant et ne pas satisfaire aux exigences de la recherche. De plus, on ne peut garantir que le degré d'objectivité du chercheur dans le

traitement de l'information soit absolu. Finalement, la dernière critique provient du fait que les données ne sont pas recueillies par le chercheur lui-même. De ce fait, l'information recueillie ne correspond pas parfaitement aux critères retenus par le chercheur qui doit ainsi, manipuler l'information pour pouvoir vérifier ses hypothèses. Ainsi, l'information recueillie sur les restaurants doit-elle être transformée pour être intégrée à notre cadre conceptuel.

3.3.7. Conclusions de notre partie méthodologique

Cette partie nous a permis de présenter la méthodologie qui sera utilisée au cours de notre terrain. Plus précisément, nous avons mis en évidence l'intérêt de réaliser une étude qualitative fondée sur la récolte de données secondaires pour notre recherche. Nous utiliserons 6 différents types de données afin de garantir la fiabilité et la viabilité de l'information récoltée. Nous sommes conscients des limites posées par cette méthode notamment en termes d'accès et de pertinence de l'information que nous allons récolter. Néanmoins, nous sommes persuadés que celle-ci nous permettra de dégager des résultats pertinents quant à notre problématique de recherche.

La prochaine étape consiste à synthétiser l'information recueillie sous forme de cas. Ces derniers nous permettront de développer le canevas de modèle d'affaires de chaque restaurant que nous comparerons au canevas traditionnel du secteur de la haute gastronomie afin de trouver les sources d'innovations de ces derniers.

Nous commencerons notre présentation de données par le modèle d'affaires innovant d'*ElBulli*. Par la suite, nous continuerons notre séjour en Europe en allant découvrir le modèle d'affaires innovant du *Noma* au Danemark, avant de mettre les voiles vers le nouveau continent et le modèle d'affaires innovant du *Next*. Finalement, nous terminons notre voyage culinaire en présentant de manière synthétique le modèle d'affaires développé à travers le monde par Alain Ducasse au sein de son groupe.

4. PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

4.1. ElBulli : Modèle d'affaires créatif

« While there are many exciting chefs throughout Spain,… the man who is redefining haute cuisine into alta cocina is a prodigiously talented, self-taught Catalan Ferran Adrià ».

The New York Times Magazine, August 10th 2003

« ElBulli, The best restaurant in the world ». Restaurant Magazine, 2007.

4.1.1. Présentation

4.1.1.1. ElBulli

ElBulli a été créée en 1961 par Hans Schilling, homéopathe allemand et sa femme Marketta. Son nom est un hommage aux deux chiens des Schilling, des bouledogues français. À l'origine, c'était un mini-golf qui a été transformé à partir de 1964 en un restaurant pour les touristes de passage. On y servait du poulet rôti et des poissons grillés. Petit à petit, il est devenu un restaurant gastronomique et a été racheté en 1990 par Ferran Adrià et Juli Soler. Ce restaurant se situe à Cala Montjoi, près de la ville de Roses dans la province de Gérone dans le nord de l'Espagne. ElBulli offre une cuisine d'avant-garde de renommée mondiale. Il a été élu par un jury d'experts 4 fois meilleurs restaurants du monde d'après le *Restaurant Magazine* et est classé trois étoiles au Guide Michelin (3ème étoile en 1997).

4.1.1.2. Ferran Adrià

Ferran Adrià est un chef autodidacte espagnol né à Santa Eulalia, près de Barcelone le 14 mai 1962. Petit, il préfère le football à la cuisine. Il découvre la cuisine par hasard grâce à un petit emploi qu'il fit étant jeune. Il entra pour la première fois à ElBulli en 1983 pour y faire un stage. Son talent fut remarqué par Juli Soler qui lui proposa un poste de chef de partie l'année suivante. Depuis, Ferran Adrià est devenu le chef d'elBulli, l'un des tout meilleurs au monde et même un artiste à part entière comme le montre sa participation à l'exposition d'art contemporain « Documenta » à Kassel en Allemagne en 2007. En 2011, il décida conjointement

avec Juli Soler de fermer ElBulli et de le transformer en une fondation : ElBullifoundation. Cette dernière est dédiée à la gastronomie et se veut un centre de créativité et de partage d'idées grâce à Internet. Son slogan est le suivant : Liberté, pour créer (en espagnol, *Libertad, para crear*).

4.1.2. Définition du modèle d'affaires

4.1.2.1. Proposition de valeur

La proposition de valeur est l'élément qui a fait le succès d'ElBulli. Celle-ci se traduit par une expérience hors du commun à tous les niveaux. Tout d'abord, au niveau culinaire, Ferran Adrià et son équipe offre un nouveau type de la cuisine, une cuisine avant-garde (*vanguardia* en espagnol) qui rompt avec les règles de la cuisine traditionnelle. « Créer, ce n'est pas copier », telle est la devise de Ferran Adrià, reprise à l'un des chefs français précurseurs du mouvement de la nouvelle cuisine Jacques Maximin. Ferran Adrià est l'inventeur de cette cuisine, connu dans les médias sous le nom de cuisine moléculaire ou encore de cuisine technoémotionnelle, vocables tous les deux rejetés par le chef. Pour lui, sa cuisine est la cuisine d'ElBulli (voir annexe 1). C'est un langage qui lui est propre :

« When you cook, you create a conversation with the diner. With avant-garde cooking, you create a new language for this conversation. To do that your first job is to create a new alphabet. Then you can make words, then you can make sentences. As a diner, you have to be willing to try to understand this new language ».

Ferran Adrià inventa ou rendit populaire de nouvelles techniques et concepts qui ont révolutionné le monde culinaire parmi lesquels, la déconstruction, la sphérification, ou encore la production de mousses et d'airs. Sa cuisine se veut créative et allie art et sciences.

L'environnement du restaurant vient renforcer cette expérience unique. En effet, pour arriver au restaurant, il faut conduire plusieurs kilomètres dans un paysage déroutant à travers les montagnes sur une route difficile et sinueuse. Beaucoup de témoignages de clients mettent en avant le fait que leurs expériences commençaient le long de cette route. À l'intérieur, le décor très traditionnel se veut lui aussi en rupture avec la cuisine servie. Finalement, le fait que le menu soit fixé

par le restaurant lui même augmente cet effet d'expérience. Les clients sont, de ce fait, plongés tout au long du repas dans une quête sensorielle afin de retrouver et découvrir les différents plats proposés par la cuisine. De plus, cela permet à Ferran Adrià et son équipe de gérer plus facilement l'expérience offerte en contrôlant parfaitement la séquence des plats proposés. Chaque menu se compose d'entre 30 et 35 plats et est structuré de la manière suivante : Cocktails, mises en bouche, tapas-plats, pré-desserts, desserts et morphings. Pour agrémenter ce repas, une carte qui regroupe parmi les meilleurs vins du monde est proposée aux clients.

4.1.2.2. Clients

Le restaurant ElBulli est ouvert seulement 6 mois par année. Cette activité saisonnière permet à Ferran Adrià et à son équipe de proposer chaque année une nouvelle carte de plats inédits. De ce fait, le nombre de places est limité et, est en inéquation avec le nombre de demandes. Chaque année, environ 8000 personnes viennent manger au restaurant pour près de deux millions de demandes ! La difficulté d'avoir une table à ElBulli vient renforcer l'effet expérience proposée par le restaurant. Les clients se sentent, en effet, privilégier de pouvoir manger dans le restaurant le plus convoité au monde. Ils sont souvent des gastronomes avertis, voire des chefs réputés désireux de découvrir et d'expérimenter une nouvelle cuisine. En ce qui concerne les activités de traiteur et de co-branding proposées par ElBulli les clients sont souvent de grands industriels, de grands groupes hôteliers ou des restaurants désireux d'apporter un souffle créatif dans leurs organisations.

4.1.2.3. Relations avec le client

Chaque repas à ElBulli commence par une visite des cuisines où les invités ont la chance de pouvoir rencontrer le chef Ferran Adrià. Par la suite, ces derniers sont conduits à leurs places dans le restaurant. Dans cet environnement, les serveurs jouent un rôle crucial dans l'expérience ElBulli. En effet, les plats du restaurant étant tous créatifs et originaux, ces derniers doivent donner aux clients les informations nécessaires pour savourer au mieux les mets préparés. Ainsi, pour chaque plat, ils doivent mentionner au client la manière de le manger et la

composition de ce dernier. En ce qui concerne les activités de co-branding, Ferran Adrià cherche à entretenir des relations profondes et sincères avec ces derniers (voir section activités clés). Pour préserver l'image d'ElBulli, il limita leurs nombres.

4.1.2.4. Canaux

Plusieurs canaux ont été utilisés par le restaurant ElBulli soit directement ou indirectement. Il y a tout d'abord le restaurant en lui-même ouvert 6 mois par année. Puis, les guides culinaires tels que le Guide Michelin, ou le Restaurant Magazine qui ont permis au restaurant ElBulli d'être reconnu comme un restaurant gastronomique. Aussi, les autres chefs de cuisine comme Joël Robluchon considérait comme l'un des meilleurs chefs du monde ont joué un rôle dans le développement médiatique d'ElBulli et de Ferran Adrià. Dans un entretien avec la télévision française en 1996, ce dernier annonçait que son successeur et désormais meilleur cuisinier du monde était Ferran Adrià. Paradoxalement, c'est un autre canal de distribution à savoir la presse écrite qui permit au restaurant de connaître le succès planétaire qu'on lui a connu. C'est, en effet, un article publié en 2003 dans le *New York Times* qui fit de Ferran Adrià et de son restaurant ElBulli le phénomène et mythe que l'on a pu connaître. Le titre de l'article était le suivant : « *The Nueva Nouvelle Cuisine : How Spain Became the New France* ». Les activités de traiteurs et de co-branding sont aussi un autre moyen de toucher les clients et de leur faire découvrir les plats créatifs et l'esprit d'ElBulli. Finalement, le dernier moyen de distribution utilisé par Ferran Adrià pour faire connaître son restaurant et sa cuisine a été l'écriture de livres, de catalogues généraux (recueil de toutes les recettes) et de documentaires à partir de 1992.

4.1.2.5. Ressources clés

Le personnel d'ElBulli constitue sa ressource fondamentale. Il y a, tout d'abord, le chef Ferran Adrià et son staff permanent. On y retrouve les chefs de cuisine (Oriol Castrol, Mateu Casana, Eduart Xatruch), le personnel de salle dirigé par Juli Soler et enfin le côté administratif dirigé par Marc Cuspinera. Il y a ensuite les stagiaires au

nombre de 32. Ces derniers viennent des quatre coins du monde. Chaque année, ElBulli recevait plus de 3000 applications de cuisiniers désireux de venir faire un stage gratuit d'une durée de 6 mois. Ils étaient prêts à tout pour venir se former auprès de Ferran Adrià et de ses chefs, quitte à ne pas recevoir de salaire. De plus, pour eux, un stage à ElBulli était la clé assurée d'un futur prometteur. Parmi les anciens stagiaires d'ElBulli on retrouve les meilleurs cuisiniers du monde : René Redzepi, Andoni Aduriz, Grant Achatz, Joan Roca, Maximo Bottura, ou encore Jose Andres. La créativité de l'équipe et notamment de Ferran Adrià constitue une autre ressource intangible caractéristique d'ElBulli. Celle-ci s'exprimait pleinement dans le laboratoire de recherche (ElBulliTaller), mais aussi pendant les ateliers de création au restaurant. Pour finir, la qualité et l'originalité de la nourriture et les technologies utilisées (ex. : azote liquide, gélifiant) constituent les dernières ressources clés du restaurant.

4.1.2.6. Activités Clés

On dénombre 6 activités clés à ElBulli. La première d'entre elles est la transformation de nourriture que nous avons pu décrire auparavant. Cette dernière se passe dans les cuisines du restaurant. En lien avec cette dernière, on retrouve ElBulliTaller qui est le laboratoire créatif d'ElBulli. Celui-ci se situe à Barcelone et a été créé en 1997. Son but est de tester pendant la saison de fermeture du restaurant les nouvelles idées, techniques et plats. Il est composé des chefs d'ElBulli et par moment de scientifiques voire même des designers industriels (ex. : Luki Huber à partir de 2001). Pour faire connaître ses recettes, le restaurant publie ses propres livres à travers ElBulliBooks sa maison d'édition créée au début des années 2000. D'après Ferran Adrià, c'était important d'écrire ces livres : « *The only way we have to combat plagiarism is by publishing our books. In these, we set out our recipes, how each dish is made, etc. Basically it's like patenting our recipes* ».

En tout, 26 livres ont été publiés entre 1993 et la fermeture du restaurant en 2011.

Pour financer son restaurant et ses activités créatives, Ferran Adrià développa trois autres activités génératrices de profits. La première d'entre elles est le

traiteur (ElBulli Catering) qui a été créée en 1995. Le but de ce service était de faire découvrir la nourriture d'elBulli au grand public ainsi que de générer des revenus. Chaque année, ElBulli faisait 4-5 banquets pour de grandes entreprises espagnoles telles que Canal+ (chaîne de télévision) ou encore Seat (constructeur automobile). À partir de 1995, Ferran Adrià commença à développer des activités de co-branding avec d'autres entreprises comme le fabricant de chocolat Chocovic, le groupe Borges (spécialiste de l'huile d'Olive), Lavazza, Nestlé ou encore le groupe hôtelier NH Group (ex. : développement de Fast Good, fastfood santé en 2004). Ces activités ainsi que le service de traiteur furent regroupés en 1998 dans un nouvel ensemble : ElBulliCarmen qui rassemble toutes les activités extérieures au restaurant. La dernière activité réalisait par ElBulli fut l'exploitation d'établissements comme le restaurant La Terraza du Casino de Madrid ou encore l'Hôtel La Alqueria, proche de Séville. D'après Ferran Adrià, ces activités n'étaient pas très importantes, mais nécessaires pour la survie du restaurant : « *I'm not a businessman. In fact, I don't even like business. I've done this, quite simply to achieve creative freedom.* »

4.1.2.7. Partenaires Clés

On distingue trois grands types de partenaires clés chez ElBulli. Il y a tout d'abord les fournisseurs de nourriture. Ceux-ci sont sélectionnés sur le volet à travers le monde. À noter que 70% des produits viennent d'Espagne, 30 % de l'étranger. Il y a à ElBulli une trentaine de fournisseurs. Souvent les produits sont achetés au marché de Roses (poissons, fruits et légumes, viandes, herbes et pain) ou à Barcelone pour les produits plus exotiques.

Les guides, critiques culinaires ainsi que les chefs constituent un second type de partenaires clés. Ces derniers permettent, en effet, de faire connaître le restaurant et de poursuivre le mythe à travers le monde. Le dernier type de partenaires clés est les partenaires de recherche. À ce sujet, deux organismes jouent un rôle clé dans le processus créatif d'elBulli. Il y a tout d'abord la fondation Alicia qui a été créée en 2003 par Ferran Adrià. C'est une fondation de recherche et d'éducation sur la nourriture. Sa mission est selon son directeur Toni Massanes la suivante :

« to organize and exploit, in the best sense of the world, the application of science and innovation to cooking, but also to improve the quality of life for people with special dietary needs, to analyse school and hospital food and to educate children in good nutrition and also gastronomy ». La Harvard School of Engineering and Applied Sciences constitue la deuxième institution clé dans le domaine de la recherche. En 2006 fut créé un programme de coopération. Celui-ci vise à créer un partenariat entre professeurs et étudiants d'Harvard d'un côté et ElBulli et la fondation Alice de l'autre. Un dernier partenaire de recherche indirect doit être mentionné, car il a profondément influencé la cuisine d'ElBulli : Hervé This, le physico-chimiste français, père fondateur de la discipline de la gastronomie moléculaire.

4.1.2.8. Revenus

Les revenus d'elBulli proviennent du restaurant, d'ElBulliBooks, d'elBulliCarmen et des activités d'exploitation. Peu d'informations ont été filtrées par Ferran Adrià sur les trois dernières sources de revenus. Concernant le restaurant, on sait que le prix d'un repas pour le restaurant hors vin était d'environ 200 euros. Le prix proposé par le restaurant se veut le plus accessible possible pour les clients. Ferran Adrià ne veut pas cuisiner uniquement pour les plus fortunés.

4.1.2.9. Structure de coûts

Les coûts sont très élevés à ElBulli, notamment ceux liés à la recherche et au développement. Chaque année, Ferran Adrià et Juli Soler perdaient 500 000 dollars entre le restaurant et l'atelier de Barcelone (ElBulliTaller). Cela s'explique par le faible nombre de jours d'ouverture du restaurant, les techniques et plats créés ainsi que le prix peu élevé payé par les personnes pour l'expérience offerte. Peu d'informations ont filtré concernant les coûts du restaurant (Nourritures, Salaires, loyer). On sait juste que les 32 stagiaires étaient non rémunérés et représentaient ainsi une main-d'œuvre gratuite. Pour sa part, ElBulliTaller embauche 12 personnes et coûte 250 000 euros par an. La maison d'édition (ElBulliBook) représentait aussi un coût non négligeable pour l'organisation.

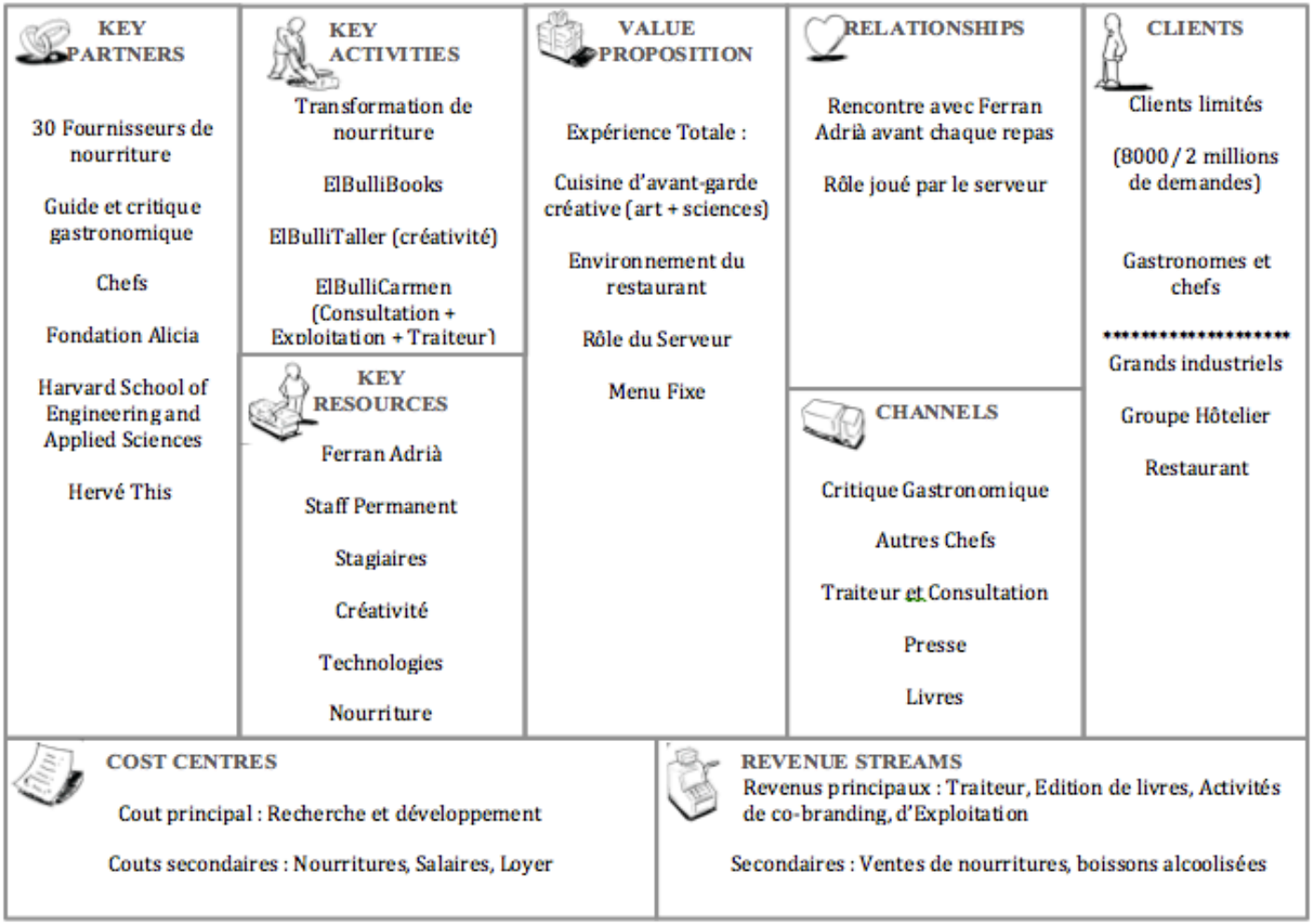

Figure 14 : Canevas de modèle d'affaires d'ElBulli

4.1.3. Analyse du modèle d'affaires d'ElBulli

Lorsqu'on compare le modèle d'affaires d'ElBulli avec celui du modèle d'affaires traditionnel du secteur, on note plusieurs différences qui résultent des choix culinaires faits par le chef Ferran Adrià.

Au fondement de l'innovation de ce modèle d'affaires, on retrouve la volonté du chef de créer quelque chose de nouveau, de proposer une expérience totale aux clients. Ferran Adrià veut, en effet, jouer avec les émotions, les sens de ses clients. Il va même à rajouter un 6e sens aux cinq existant : le plaisir ressenti par l'esprit c'est à dire, qui fait appel à nos souvenirs d'enfance, nos émotions. Le but de ce dernier est de faire réfléchir les clients sur ce qu'ils mangent. Pour faire cela, il développa un nouveau type de cuisine qui est à la base de son modèle d'affaires : la cuisine « tecno-emocional » (ou cuisine d'avant garde). Celle-ci utilise la technologie pour jouer avec les aliments, les transformer, les décomposer et les recomposer dans le but de surprendre le client. Ainsi, la principale innovation à ElBulli réside dans le bloc de proposition de valeur, plus précisément dans l'expérience offerte. La cuisine proposée par ElBulli permet de décupler l'effet expérience que nous retrouvons dans le modèle traditionnel. Les gens ne viennent pas à ElBulli pour se reposer, socialiser, voire se rassasier, mais véritablement pour vivre une expérience inédite, unique en son genre.

Pour ce faire, le restaurant a du innover dans sa manière de servir les clients, c'est-à-dire dans le bloc de relations clients du modèle d'affaires. En effet, pour que ces derniers profitent au maximum de leur repas, ElBulli a du former ses serveurs à décrire les plats et à expliquer de quelles manières mangeaient ces derniers. Dans un restaurant traditionnel, le serveur joue le rôle de conseiller au début du repas, mais, par la suite, il n'intervient plus trop dans le repas de ces clients. C'est, tout le contraire, chez ElBulli où il doit jouer un rôle actif du début à la fin. Il a le devoir d'éduquer ses convives aux mets qu'ils reçoivent.

Les choix stratégiques en matière de proposition de valeur de Ferran Adrià ont des effets importants sur d'autres blocs du modèle d'affaires. En effet, tout d'abord au niveau des activités clés, on se rend compte que cette quête créatrice du chef l'a obligé à développer de nombreuses autres activités. Comparativement aux autres restaurants gastronomiques traditionnels, ElBulli a rajouté 5 activités à son modèle d'affaires : ElBulliTaller (laboratoire créatif), ElBulliBooks (maison d'édition), ElBulliCarmen (traiteur et consultation) et l'exploitation d'établissements. Bien qu'innovantes dans le modèle d'affaires traditionnel du secteur, les trois dernières activités résultent plus d'un besoin financier que d'une volonté propre de Ferran Adrià et de Juli Soler d'étendre leurs activités. En effet, pour pouvoir être ouverts seulement 6 mois par année et réaliser le processus créatif qu'ils souhaitaient, ils ont été obligés de développer ces activités. De plus, d'un point de vue créatif, ces activités étaient déjà utilisées par d'autres chefs à l'époque.

Ce qui fait véritablement l'originalité du modèle d'affaire d'ElBulli est l'importance donnée à la recherche scientifique. Celle-ci se passe à ElBulliTaller qui s'inscrit dans la volonté créatrice du chef et qui peut-être considérée comme l'activité supplémentaire la plus innovante proposée par le chef, car c'est une première mondiale dans le monde de la restauration. En effet, avant la création d'ElBulliTaller, il n'existait pas de centre créatif dans le monde culinaire. Les chefs reproduisaient les recettes traditionnelles ou réadaptaient à leur manière les recettes existantes en ne consacrant que quelques heures par mois à la création de nouveaux plats. De ce fait, le processus créatif était limité. La création d'ElBulliTaller comme entité indépendante et la fermeture annuelle du restaurant pendant 6 mois rompent ainsi avec le modèle traditionnel. Au final, le développement de ce laboratoire permit à ElBulli de proposer chaque année une nouvelle carte originale et de créer en tout 1846 plats.

Cet accent mis par le restaurant sur la recherche et le développement a un impact direct dans la nature de certaines ressources et partenaires clés. Comme dans tout restaurant traditionnel, les ressources humaines jouent un rôle primordial, mais ce

qui fait l'originalité d'ElBulli est l'importance qui est donnée à la créativité, à la recherche et aux nouvelles technologies. En effet, pour pouvoir proposer une carte renouvelée chaque année, ElBulli a du compter sur la créativité de ses membres tant au sein du laboratoire qu'au restaurant en lui-même. Plusieurs fois par mois, au restaurant, des sessions créatives étaient organisées afin de concevoir de nouveaux plats. Sans la créativité de son personnel, il serait impossible de proposer cette offre de valeur. L'aspect technologique, quant à lui, est étroitement lié à la volonté de proposer quelque chose de nouveau, d'innovante grâce à l'utilisation de nouvelles techniques. Les restaurants gastronomiques traditionnels utilisaient déjà certaines technologies dans leurs restaurants, mais ElBulli les dépasse tous. En effet, la technologie est partie prenante de l'expérience ElBulli.

Ce restaurant a aussi considérablement innové au niveau des partenaires clés. Comme dans tout restaurant gastronomique, on retrouve des fournisseurs de nourriture. L'originalité d'ElBulli réside plutôt dans les collaborations qu'il a pu développer avec par exemple la fondation Alicia et la Harvard School of Engineering and Applied Sciences. Ces collaborations lui ont permis d'acquérir et de développer des connaissances notamment scientifiques que le restaurant a réutilisées par la suite au fil des saisons. Ces collaborations résultent de l'importance donnée à la recherche scientifique par Ferran Adrià et constituent un complément scientifique au laboratoire créatif. Dans un article publié en 2009 dans la revue Universia Business Review, Sandulli et Chesbrough parle à cet égard du modèle d'affaires totalement ouvert pour caractériser elBulli. La notion de modèle d'affaires ouverte a été développée par Chesbrough en 2003 et désigne un modèle d'affaires qui va utiliser à la fois des idées internes, mais aussi des idées externes pour créer de nouvelles choses. Un modèle d'affaires totalement ouvert signifie que l'entreprise puise des idées à l'extérieur pour pouvoir créer (Fondation Alicia et le partenariat avec Harvard dans le cas d'ElBulli), mais qu'elle aussi partage ou vend ses idées aux autres ce qui conduit à un transfert de ces dernières (consultation et livres de cuisine). Cette ouverture totale va se retrouver dans ElBulliFoundation puisque Ferran Adrià a annoncé que tout le contenu créé sera accessible

gratuitement et quotidiennement sur le site Internet.

Pour finir, à propos des coûts et revenus, le restaurant est lui aussi innovant. En effet, comparativement aux restaurants traditionnels du secteur, les principaux coûts du restaurant ne sont pas les coûts de personnel, nourriture, voire le loyer, mais, ceux sont les coûts de recherche et développement. Ceci est étroitement lié aux choix stratégiques faits par Ferran Adrià. Quant aux revenus, ceux sont plutôt les sources de revenus secondaires (livres, consultation et exploitation) qui rapportent de l'argent plutôt que le restaurant. En effet, en n'ouvrant que 6 mois par année et en effectuant qu'un seul service par jour, il n'est pas évident de générer des revenus importants.

Au final, on peut dire que la proposition de valeur constitue la principale innovation du modèle d'affaires d'ElBulli. En proposant un nouveau type de cuisine fondé sur la liberté et la créativité artistique, ce restaurant a dû faire des ajustements comparativement au modèle d'affaires traditionnel du secteur de la haute gastronomie. En effet, cette cuisine nécessitait pour exister des fonds importants et un environnement créatif qui sortaient de l'ordinaire. Ainsi, les blocs activités clés et partenariats ont-ils été profondément transformé pour que le modèle d'affaires d'ElBulli puisse être cohérent et fonctionnel. Tels des dominos, les autres blocs du modèle d'affaires sont eux aussi affectés et mettent en évidence l'interdépendance entre les différents blocs du modèle d'affaire d'un restaurant.

4.1.4. Autres exemples de restaurants créatifs

Le modèle d'affaires développé par Ferran Adrià à ElBulli a été repris par plusieurs autres restaurants à travers le monde, parmi lesquels, on retrouve l'Osteria Francescana de Massimo Bottura (Italie) et El Celler de Can Roca (Espagne).
Ces derniers innovent dans la proposition de valeur, plus précisément dans l'expérience et le type de cuisine offert. Comme à ElBulli, la recherche culinaire est une des activités clés de ces restaurants.

4.1.4.1. Osteria Francescana

Ce restaurant se situe à Modène en Italie et offre une cuisine moléculaire (d'avant garde) inspirée par le monde de l'art. Le chef, Massimo Bottura, ancien élève de Ferran Adrià à ElBulli est reconnu pour être un chef ultra-créatif dans sa cuisine. Son objectif est d'offrir un voyage émotionnel à ses clients, en leur proposant tant des plats originaux que des classiques italiens.

Ce dernier résume sa cuisine de la manière suivante « *The synthesis of our kitchen relies on an intelligent evolution of Italian traditions, reverence for technique and symbiotic relationships with our artisans* ».

L'Osteria Francescana possède trois étoiles au Guide Michelin et a été classé 4ème meilleur restaurant au monde dans le classement établi par le Restaurant Magazine en 2012.

4.1.4.2. El Celler de Can Roca

El Celler de Can Roca se situe à Girona en Espagne. Ce restaurant a été fondé en 1986 par les trois frères Roca – Joan, Joseph et Jordi- et offre une « cuisine émotionnelle », moléculaire à ses clients. Le Chef Joan Roca joue avec les ingrédients et les techniques pour faire voyager dans le temps ces derniers. La recherche culinaire joue un rôle clé dans ce restaurant. D'après leur site web, celle-ci prend trois directions : une attachée à la tradition (paysage de la mémoire), une plus intellectuelle, qui amène le client dans le monde des émotions et une plus académique qui consiste au développement de nouvelles techniques qui permettront l'éveil du goût et de la mémoire des clients (ex : saveurs et arômes oubliés).

El Celler de Can Roca a été classé 2e meilleur restaurant du monde dans le classement établi par le Restaurant Magazine en 2012 et possède lui aussi trois étoiles au Guide Michelin.

4.2. Noma : Modèle d'affaires naturel

« If Spain was the new France in culinary terms, then Nordic must surely be the new Spain." » Ferran Adria 2008

4.2.1. Présentation

4.2.1.1. Restaurant

Le restaurant Noma a été créé en 2004 par Claus Meyer, René Redzepi et Mads Refslund à Copenhague au Danemark. Son nom provient de la contraction de deux mots danois *Nordisk* (pays nordiques) et *mad* (nourriture) et signifie donc la nourriture des pays nordiques. Ce restaurant a été élu deux fois meilleurs restaurants du monde d'après le classement établi par le *Restaurant Magazine* (2010-2011). Il possède deux étoiles au guide Michelin (2e étoile obtenue en 2009). Noma propose une nouvelle cuisine nordique. Le prix moyen d'un repas est d'environ 260 dollars canadiens (1500 couronnes danoises).

4.2.1.2. Le Chef

René Redzepi est le chef du Noma depuis sa création. Il est né le 16 septembre 1977 à Copenhague. Rien ne le destinait à faire de la cuisine. Sa mère était femme de ménage et son père, chauffeur de taxi d'ex-Yougoslavie. À 16 ans, il suivit des cours de cuisine à Copenhague pour accompagner son meilleur ami. Par la suite, il enchaîna les emplois dans de grands restaurants comme The French Laundry (É.-U.) ou ElBulli où il fut un stagiaire de Ferran avant de revenir à Copenhague où il rencontra Claus Meyer en 2004. À l'origine, sa cuisine s'inspirait de la cuisine française et espagnole qu'il avait apprise dans les anciens restaurants pour lesquels il avait travaillé, mais les gens n'étaient pas très convaincus. C'est un voyage au Groenland au cours de l'année 2004 qui va profondément changer sa cuisine et sa conception de cette dernière. Son objectif sera depuis, de proposer à ses clients une expérience totale de la nature du Grand Nord (Danemark, Suède, Finlande, Norvège).

4.2.2. Définition du modèle d'affaires

4.2.2.1. Proposition de valeur

Le Noma propose une expérience culinaire qui sort de l'ordinaire. En effet, René Redzepi y propose un nouveau type de cuisine : la nouvelle cuisine nordique. Celle-ci a pour objectif de redéfinir la cuisine nordique et scandinave en utilisant que des produits locaux. La carte varie donc au fil des saisons. Certains produits y sont bannis comme par exemple l'huile d'olive (remplacé par l'huile de colza) ou encore le foie gras, car ils sont normalement importés. À la place, on y retrouve des fleurs, des baies, des plantes sauvages, des cervidés ou encore des produits de la mer. Parmi les plats réputés du restaurant, on retrouve le champ de légume ou encore le bonhomme de neige fait à base de meringue, de sorbet à la carotte, de mousse d'argousier et de yaourt. Le menu proposé par le restaurant se compose de 23 plats : huit hors-d'oeuvre, douze services (huit entrées, un plat et trois desserts) et 3 sucreries avec le café (dont un fameux caramel à la moelle). Le chef, René Redzepi décrit sa cuisine de la manière suivante:

« At Noma, we aim to offer a personal rendition of Nordic gourmet cuisine, where typical methods of cooking, fine Nordic raw produce and the legacy of our common food culture are all subjected to an innovative gastronomic approach. Carrying this line of thinking further, we view it as a challenge to play a part in bringing forth a regeneration of Nordic culinary craft, in its capactiy to encompass the North Atlantic region and to brighten the whole world with its distinctive tastiness and special regional character. »

Cette cuisine est inspirée du mouvement pour la cuisine nordique et de son manifeste qui a été initié en 2005 par Claus Meyer et René Redzepi (voir annexe 2). Vous trouverez plus d'informations sur le mouvement dans la partie consacrée aux partenaires du Noma.

L'environnement du restaurant vient renforcer cette expérience de découverte, voire de redécouverte des pays scandinaves. En effet, le restaurant se situe sur les rives de Copenhague dans un ancien entrepôt portuaire, lieu original pour retrouver un restaurant gastronomique. L'intérieur du restaurant suit cette

tendance. Ici, on ne trouve pas de nappes en soie ou des couverts en argent. Les invités mangent sur de grandes tables en bois brut, sans nappe. La vaisselle a été achetée localement. Par exemple, les salières en racine de sorbier sont faites par un sculpteur des Iles Féroé. L'environnement reflète en soi parfaitement l'esprit et l'atmosphère nordique. Outre le bois, on retrouve dans la décoration des peaux de mouton sur les chaises, du cuir, de la pierre ou encore de l'ardoise. L'atmosphère qui y dégage est en parfaite harmonie avec l'esprit proposée par la cuisine.

La carte des vins proposée par le restaurant suit la tendance de simplicité et d'originalité du Noma. En effet, on n'y retrouve pas de grands crus comme dans les restaurants gastronomiques traditionnels, mais plutôt des vins de petits exploitants, voire de la bière qui s'accordent parfaitement avec les plats proposés.

4.2.2.2. Clients

Les clients au Noma sont souvent des gastronomes, des chefs qui veulent vivre une nouvelle expérience et découvrir les secrets du nouveau meilleur restaurant du monde. La clientèle est relativement aisée ce que regrettent les dirigeants du Noma. Pour eux, la haute gastronomie n'est malheureusement pas quelque chose de social, mais quelque chose qui est réservé à une certaine élite pour des raisons purement monétaires (prix du menu). Suite à la fermeture d'ElBulli le 31 juillet 2011, le restaurant fut pris d'assaut et, comme à ElBulli, il est aujourd'hui très difficile d'obtenir une place pour aller manger. En effet, bien que le restaurant soit ouvert midi et soir, il n'y a que 12 tables. Les réservations pour le restaurant se font trois mois à l'avance. Cela ne prend que quelques heures pour que les tables pour le mois soient complètement vendues. D'après le directeur du Noma, Peter Kreiner, environ 20 000 personnes appellent par mois pour essayer de réserver une place. Il est aussi possible de s'inscrire à une liste d'attente et espérer un désistement.

4.2.2.3. Relations avec le client

Le restaurant entretient une relation étroite avec ses clients tant à l'intérieur du restaurant qu'à l'extérieur de celui-ci. En effet, au restaurant, comme à ElBulli, les serveurs jouent un rôle important dans l'expérience proposée. Ils décrivent les plats proposés et connaissent parfaitement les produits qu'ils proposent. L'originalité du restaurant repose sur le fait que les serveurs sont, en fait, les cuisiniers. En effet, ces derniers amènent directement les plats aux tables. Ainsi, une même table peut être servie par une dizaine de cuisiniers au cours de son repas. Le restaurant, étant petit, il est facile pour les cuisiniers de retenir le nom des convives. Les relations que les cuisiniers instaurent avec les clients sont chaleureuses, informelles. Ces derniers n'hésitent pas à s'amuser, jouer avec les clients. Cela rompt avec le service traditionnel proposé dans les restaurants traditionnels. D'ailleurs, on ne retrouve ni guéridon, ni cloche, ni maître d'hôtel.

À l'extérieur du restaurant, le Noma essaye de maintenir une relation avec ses clients notamment à travers les réseaux sociaux, notamment Twitter. En effet, chaque jour, René Redzepi, y poste des messages pour raconter ce qui se passe au restaurant, ainsi que pour inviter les personnes à lire tel article ou tel livre.

4.2.2.4. Canaux

Plusieurs canaux sont utilisés par le Restaurant Noma pour promouvoir son restaurant et sa cuisine. Il y a, tout d'abord, le restaurant en lui-même. Puis, les guides et magazines culinaires qui ont fait connaître le restaurant, notamment le classement annuel du *Restaurant Magazine*. L'écriture de livre est un autre moyen utiliser par le Noma. En mai 2011, est sorti le livre Noma : le temps et l'espace dans la cuisine nordique qui décrit l'histoire du Noma et de sa cuisine et proposent une série de photographies des plats proposés par le restaurant.

Le dernier canal de distribution est l'organisation d'événement public comme, par exemple, le Mad FoodCamp, qui est organisé chaque année à Copenhague. Celui-ci est un festival sur la nourriture qui permet aux visiteurs de rencontrer des chefs du monde entier et des producteurs locaux. De plus, un symposium qui regroupe

chefs, chercheurs, hommes d'affaires y est organisé. Son objectif est d'augmenter la connaissance des chefs sur la nourriture en général et de leur faire prendre conscience du rôle grandissant qu'ils ont dans la société actuelle. À l'origine de ce projet, on retrouve Claus Meyer et René Redzepi.

4.2.2.5. Ressources clés

Comme à ElBulli, le personnel du Noma joue un rôle déterminant dans le succès du restaurant. En cuisine, il y a, tout d'abord, le staff permanent qui se compose de René Redzepi et de ses sous-chefs, Torsten Vildgaard et Matthew Orlando. Il y a par la suite, les 25 stagiaires du restaurant. Ceux-ci sont tous bénévoles et généralement ont plus de 5 années d'expérience dans le secteur. Ces derniers font tout en cuisine et ne sont pas fixés à une position dans la cuisine. En salle, on retrouve Peter Kreiner, le directeur général et le sommelier suédois, Pontus Eloffson. En dehors du restaurant, on note la présence de deux conseillers : Claus Meyer et Kristian Byrge. Le premier joue véritablement un rôle important dans la gestion des affaires du restaurant. Ce dernier est un entrepreneur suédois qui possède plusieurs entreprises notamment dans l'agroalimentaire et la restauration. Son expertise constitue un avantage clé pour la viabilité du restaurant. Une dernière ressource importante du Noma est sa culture basée sur la créativité et l'humilité des chefs. La créativité se retrouve dans le Noma Foodlab, le laboratoire créatif ainsi que dans les ateliers créatifs organisés chaque samedi soir où 4 cuisiniers présentent leurs nouveaux plats. En ce qui concerne l'humilité des chefs et l'importance des gens dans le restaurant l'exemple le plus marquant a eu lieu lors de la dernière cérémonie des meilleurs restaurants du monde organisée par le *Restaurant Magazine*. Lors de la remise du titre, le chef et toute son équipe portaient un T-shirt avec la photo du plongeur du Noma, Alieu, qui n'avait pas pu venir à la cérémonie faute d'un visa.

4.2.2.6. Activités clés

La première activité clé du Noma est la transformation de la nourriture que nous avons pu décrire dans la partie consacrée à la proposition de valeur. La deuxième activité est la recherche et développement qui a lieu à la fois au Noma Foodlab ainsi dans la nature scandinave (découverte de nouvelles régions, espèces) et qui répond au besoin de créativité et d'authenticité de la cuisine proposée par le restaurant. Le Noma Foodlab se compose principalement d'un laboratoire de recherche, d'un jardin d'herbes, et d'une salle pour l'équipe. Le but de ce laboratoire est de découvrir les trésors de la nature scandinave, de tester différents modes de cuissons pour les aliments ainsi que différentes combinaisons d'ingrédients pour les plats. La science et la technologie jouent des rôles limités dans le Noma Foodlab comparativement à ce que l'on pouvait retrouver à ElBulli.

4.2.2.7. Partenaires clés

Les fournisseurs de nourritures sont les premiers partenaires clés du Noma. Ceux-ci sont en grande majorité des fournisseurs locaux, exclusifs que René Redzepi essaye de rencontrer le plus possible. D'après lui, environ 98% de ce que le restaurant cuisine est produit à moins de 100 km du NOMA. Le mouvement pour la cuisine nordique est un autre partenaire clé du Noma. Celui-ci rassemble à la fois des chefs de cuisine, des fermiers, des entreprises, des politiciens des pays d'Europe du Nord qui partagent une même idée : définir les contours d'une nouvelle cuisine nordique, une nouvelle vision qui permet de guider chacun dans son quotidien. Le constat à l'origine de ce mouvement est que beaucoup de produits et de terres sont inexploités en Europe du Nord. On préfère importer des produits plutôt que d'utiliser des équivalents locaux. Pourtant, ces pays disposent de nombreuses ressources. D'après Claus Meyer, l'un des cofondateurs du mouvement, on y retrouve 700 espèces de pommes, plus de 200 espèces de raifort, 110 sortes de rhubarbes ou encore 50 espèces de baies. En lien avec ce mouvement, Noma s'est associé avec le site de voyage Momondo pour promouvoir le tourisme dans la ville de Copenhague. En effet, ils ont créé un guide de voyage

original dans lequel chaque membre du staff du Noma présente leurs endroits préférés dans la ville. Finalement, le dernier partenaire clé est le Nordic Food Lab, laboratoire d'expérimentation dirigé par Lars Williams, un ancien du Noma. Ce laboratoire a été créé sur un bateau par Claus Meyer et René Redzepi. Ses objectifs sont « *d'explorer la Cuisine Nordique, ses fondements gastronomiques et de partager les résultats de cette exploration* ». La science et les nouvelles technologies jouent un rôle de premier plan dans ce laboratoire. D'ailleurs, un scientifique de l'Université de Copenhague a rejoint l'équipe en janvier dernier (Michael Nom Frost) et des projets communs sont réalisés avec l'Université d'Harvard. Néanmoins, on est loin de l'usage qui est fait de la science à ElBulli et René Redzepi ne compte pas utiliser de nouvelles technologies dans sa cuisine comme l'azote, par exemple.

4.2.2.8. Revenus & Coûts

Peu d'informations financières sont disponibles concernant le Noma. Les revenus du Noma proviennent directement de la vente de nourriture et d'alcools. La vente du livre constitue aussi une autre rentrée d'argent pour le restaurant. En 2009, d'après son directeur Peter Kreiner, le Noma a dégagé un bénéfice de 660.000 couronnes danoises (88 700 euros). Les coûts principaux sont la nourriture qui achetée exclusivement à des producteurs locaux est plus chère. Les coûts de main-d'œuvre et des bâtiments (Restaurant, laboratoires) représentent des coûts aussi élevés. Un élément important à prendre en considération concernant la performance financière du restaurant est la présence d'un entrepreneur expérimenté dans l'équipe de direction. On peut faire l'hypothèse que son expérience et ses conseils peuvent permettre au restaurant d'être viable comparativement à ce qui a pu se passer avec ElBulli.

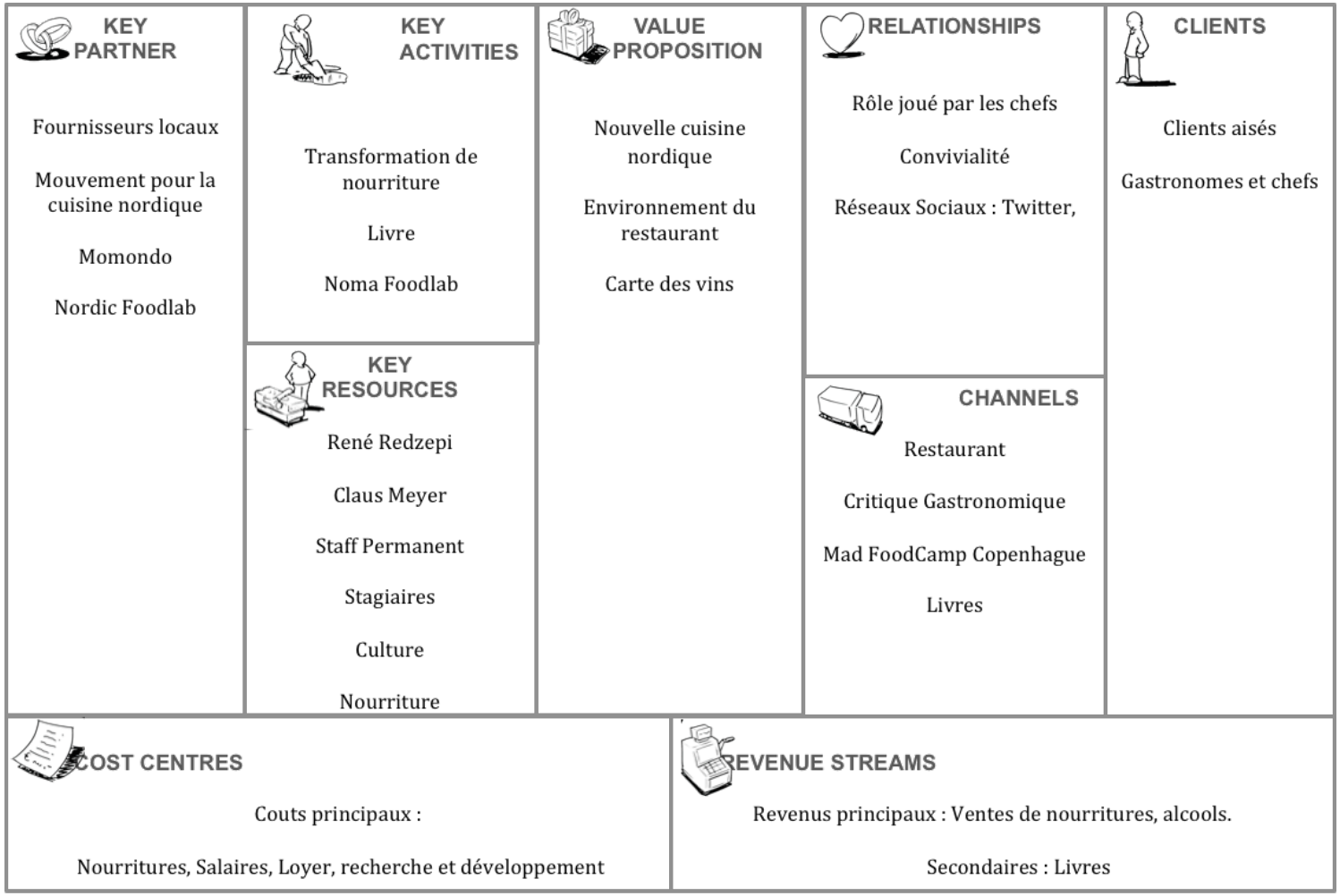

Figure 15 : Canevas de modèle d'affaires du Noma

4.2.3. Analyse du modèle d'affaires du Noma

Lorsqu'on compare le modèle d'affaires du Noma avec celui du modèle traditionnel du secteur de la haute gastronomie, on retrouve plusieurs points de différence. La première d'entre elles concerne la proposition de valeur. Le Noma propose, en effet, une expérience totalement décalée à ses clients. Cela se manifeste à différentes échelles.

Tout d'abord, au niveau de la cuisine, René Redzepi propose un nouveau type de cuisine, la nouvelle cuisine nordique, qui a fait le succès de son restaurant. D'ailleurs, c'est grâce à elle que le Noma est devenu le meilleur restaurant du monde. L'originalité de sa cuisine résulte dans sa capacité à réinterpréter et à réinventer la cuisine scandinave. En effet, le Noma n'est pas le seul restaurant au monde à proposer des plats du terroir fait à base de produits locaux. Ce qui fait sa force est sa faculté à proposer une cuisine qui se situe en tradition et modernité, à proposer des plats avec des produits peu connus, voire oubliés. La carte des vins est à l'image de la cuisine proposée. Ici, on ne retrouve pas de grands crus classés, mais de petits vins sélectionnés par le sommelier. Au final, le Noma propose une expérience décalée de la haute gastronomie. Cet éloignement du modèle traditionnel se retrouve dans l'environnement même du restaurant. En effet, l'architecture et la décoration intérieure du Noma rompent avec le luxe des restaurants gastronomiques traditionnels. Fini les nappes, les dorures, l'argenterie, au Noma, les clients mangent directement sur une table en bois et utilisent des couverts en inox.

Cette expérience nouvelle a des impacts sur le bloc des relations avec le client. En effet, la simplicité du lieu et de la cuisine a pour effet de pousser au développement de relations plus chaleureuses entre les clients et leurs serveurs. Ces derniers n'hésitent pas à jouer, divertir le client, chose impossible à imaginer dans un restaurant traditionnel. Ce qui est intéressant à noter est que les clients ne se plaignent pas du tout de cet accueil. Aussi, l'usage fait des nouvelles technologies, notamment des réseaux sociaux, vient rajouter une nouvelle dimension à

l'expérience proposée. Les clients ainsi que les admirateurs du restaurant restent en contact direct avec René Redzepi. Ils peuvent ainsi être facilement tenus au courant des nouveautés et de l'actualité du Noma. Cet usage fait des nouvelles technologies est relativement nouveau et constitue un ajout important du modèle d'affaires du Noma. Ainsi, comme nous avons pu le voir, le restaurant Noma propose une expérience totalement décalée tant au niveau de sa cuisine, qu'au niveau du restaurant et du service en lui-même.

Ce choix de proposer une nouvelle cuisine originale a des conséquences directes sur d'autres blocs du modèle d'affaires. En effet, pour proposer ce genre de cuisine, le Noma a dû innover de manière importante dans trois autres blocs : les partenaires clés, les ressources clés et les activités clés. Le premier résulte du besoin de René Redzepi de proposer une cuisine faite à base de produits locaux et de saison. Cette contrainte culinaire l'oblige à chercher constamment des producteurs locaux, des nouveaux produits du Danemark et des pays de Scandinavie à intégrer à sa carte. Ainsi, doit-il passer beaucoup de temps sur le terrain à rechercher dans les forêts, de nouvelles herbes sauvages, de nouvelles espèces. De plus, il a dû mettre en place de solides partenariats avec les producteurs locaux afin que ces derniers lui proposent les meilleurs produits du terroir.

Découvrir de nouveaux produits ne fait pas tout, il faut aussi être capable de les intégrer à la carte. C'est tout l'intérêt de l'innovation proposée par le Noma dans le bloc des activités clés. En effet, le développement du laboratoire créatif répond à cette volonté de créativité propre au Noma. Celui-ci est utilisé pour tester de nouveaux plats, de nouvelles méthodes de cuisson, de nouvelles techniques culinaires. Cette quête de créativité et de connaissance se retrouve aussi à travers les ateliers créatifs organisés avec le staff chaque semaine ainsi qu'avec son partenaire le Nordic Food Lab. Tous répondent à cette volonté de proposer constamment quelque chose de nouveau original et de saison. À noter que la créativité du Noma est différente de celle qui était recherchée à ElBulli. En effet, alors que la science et les nouvelles techniques tenaient une place majeure dans le processus de créativité d'elBulli, au Noma, l'équipe créative essaye plutôt de

trouver naturellement de nouveaux accords entre les produits, et ce, en jouant principalement avec le produit en lui même.

Ce besoin de créativité a des impacts au niveau des coûts, notamment avec la construction du nouveau laboratoire (Noma Foodlab) de 200 m2 inauguré début 2012.

Un dernier point important concernant l'innovation dans le modèle d'affaires du Noma est la présence dans son équipe de direction, à titre de copropriétaire d'un entrepreneur et homme d'affaires. En effet, bien que nous n'avons peu d'informations au sujet de son apport concret au niveau du restaurant, on peut supposer le fait que Claus Meyer doit jouer à la fois un rôle de conseiller stratégique et peut-être même de mécène pour le restaurant et ses nouvelles installations. De plus, il joue le rôle de porte-parole mondial de la nouvelle cuisine nordique à travers ses différentes émissions de télévision, ses différents livres et ses différentes entreprises. Le Groupe Meyer embauche plus de 400 personnes au Danemark et regroupe plusieurs restaurants et entreprises de l'agroalimentaire. Cette réalité met en avant une nouvelle facette du modèle d'affaires du Noma, la combinaison des deux univers longtemps éloignés : le chef de cuisine d'un côté et l'homme d'affaires de l'autre. Chacun ayant ses capacités propres, c'est le mariage des deux qui donnent tout son sens à ce modèle d'affaires.

En conclusion, la principale innovation du Noma réside dans la valeur qu'il propose à ses clients. L'innovation dans ce bloc a entraîné tant des modifications du côté des clients (relations et expérience) que du côté des partenaires, des activités et des ressources clés. Ce modèle d'affaires innove dans les mêmes blocs que le restaurant ElBulli, mais on se rend compte que l'innovation proposée est différente et peut ainsi prendre plusieurs formes.

4.2.4. Autres exemples de restaurants naturels

À travers le monde, d'autres restaurants gastronomiques ont aussi choisi de jouer la carte de la cuisine locale. Parmi, ces derniers, on retrouve le restaurant Manresa (USA), Fäviken Magasinet (Suède) ou encore D.O.M (Brésil).

4.2.4.1. Manresa

Le restaurant Manresa se situe à Los Gatos en Californie aux États-Unis. Son chef est David Kinch. Celui-ci propose dans son restaurant une cuisine locale, du terroir qui met en avant les produits de la côte de la Californie. Pour ce faire, il a développé un partenariat exclusif avec une ferme, *Love Apple Farm*, qui lui fournit tous ces produits depuis 2006. Le défi pour ce dernier est de réinventer constamment sa carte pour s'adapter aux différentes récoltes. Son but est de créer une relation étroite entre les clients, la ferme et sa cuisine. Le restaurant a été classé 69e au dernier classement du Restaurant Magazine 2011.

4.2.4.2. Fäviken Magasinet

Le restaurant Fäviken Magasinet se situe à Järpen dans le centre-ouest de la Suède. Son Chef est Magnus Nilsson, considéré comme étant l'un des chefs nordiques les plus prometteurs de sa génération. Ce dernier propose une nourriture brute, locale et innovante (Rektun en Suédois). Pour proposer ce type de cuisine, Magnus Nilsson a décidé de cultiver lui-même ses produits dans son terrain qui fait 10 000 hectares. Ainsi, environ 70% des produits (légumes, viande) viennent directement de sa ferme, le reste de la région. Ce restaurant a été classé 71e dans le dernier classement de Restaurant Magazine.

4.2.4.3. D.O.M

Le restaurant D.O.M se situe à Sao Paulo au Brésil et est dirigé par Alex Atala. Ce dernier s'est donné comme mission de redéfinir et révolutionner la gastronomie brésilienne. Pour ce faire, il propose une cuisine authentique brésilienne qui met à l'honneur et qui explore les produits et les saveurs brésiliennes en général. Aussi, il cherche constamment à enrichir cette cuisine de nouveaux produits locaux, comme ce fut le cas avec l'açai (baies) ou encore la plante Pupunha. D.O M a été classé 7e meilleur restaurant au monde en 2011 et est considéré comme étant le meilleur restaurant d'Amérique du Sud.

4.3. Next : Modèle d'affaires événementiel

« *The most hotly anticipated restaurant in the world* » New York Times Magazine, 28 mars 2001

4.3.1. Présentation

4.3.1.1. Restaurant

Le restaurant Next a été créé le 5 avril 2011 par Grant Achatz et Nick Kokonas à Chicago aux États-Unis. Celui-ci propose une cuisine thématique et éphémère qui change plusieurs fois au fil de l'année. Le prix varie entre 133 et 365 $ dépendamment du menu et de l'alcool retenu. Étant nouveau, il n'a pas encore été classé dans les classements ou dans les guides culinaires comme le Guide Michelin. Néanmoins, on peut se faire une idée de la qualité de la cuisine servie en se référant aux récompenses obtenues par, le restaurant Alinea, le deuxième restaurant de Grant Achatz et Nick Kokonas. Ce dernier a obtenu sa troisième étoile au Guide Michelin en 2011 et a été classé 6e meilleur restaurant au monde d'après le classement établi par *Restaurant Magazine.* La cuisine du Next s'en inspire.

4.3.1.2. Chef

Le chef du Restaurant Next est Grant Achatz, un américain né en 1974 et considéré comme étant un leader de la cuisine moléculaire. Ce dernier est devenu chef par vocation. Cela est étroitement lié au fait que ses parents étaient eux-mêmes restaurateurs. Il fit ses études au Culinary Institue of America de New York avant d'aller travailler pendant 4 ans pour Thomas Keller à The Frenh Laundry de Chicago. En 2000, il fit un stage, en même temps que René Redzepi à ElBulli. En 2005, il lança avec Nick Kokonas l'Alinea qui propose une cuisine avant-gardiste, de type moléculaire. Le 23 juillet 2007 marqua un tournant dans sa vie : il fut diagnostiqué d'un cancer de la langue en phase 4. Pendant plusieurs mois, il lutta contre ce dernier et le vainquit courant décembre 2007. Il raconta son combat dans un livre intitulé *Life on The Line.* En 2011, il créa le restaurant Next ainsi que The Aviary, bar qui propose des cocktails originaux à tendance moléculaire. Il est considéré comme l'un des chefs les plus influents des États-Unis.

4.3.2. Définition du modèle d'affaires

4.3.2.1. Proposition de valeur

Le restaurant Next propose un spectacle culinaire à ses clients et, ce à tous les niveaux. Cela commence bien en avant l'arrivée au restaurant. En effet, pour avoir la chance d'obtenir une table à Next, il faut acheter en ligne des tickets. On ne peut pas téléphoner pour réserver, ni tenter sa chance directement au restaurant. Ainsi, les gens sont obligés de « faire la queue » en ligne et d'acheter des billets comme s'il allait voir un concert ou un spectacle. Ce processus original permet au restaurant de dépasser les attentes traditionnelles des clients de restaurant. De plus, le fait que les billets sont difficiles à avoir et que ces derniers soient mis en ligne chaque jour à des heures différentes crée à la fois de l'excitation et de l'impatience chez les potentiels clients. Au final, tel que montré par une recherche faite à l'université de Duke aux États-Unis, les « gagnants » des places, tels des vainqueurs de la loterie donnent bien plus de valeur à ces billets qu'ils n'en valent vraiment. Ainsi, déjà avant de manger au restaurant, les clients sont déjà conquis par l'expérience qu'ils sont en train de vivre.

Une fois arrivé au restaurant, le spectacle continue grâce au tour du monde culinaire proposé. En effet, le restaurant propose un menu fixe par trimestre qui fait voyager les clients à travers des lieux, des époques et différents types de cuisine. En 2012, les gens auront le choix de partir en voyage à ElBulli (Espagne), en Sicile ou encore à Kyoto.

Exceptionnellement pour 2012, le menu d'ElBulli sera proposé pour approximativement 6 mois. En 2011, Next proposait un menu français (Escoffier-1906 au Ritz Carlton) et un menu basé sur l'enfance. Chaque menu et l'ambiance générale du restaurant sont adaptés au thème retenu. Le nombre de plats varie lui aussi. Par exemple, le menu ElBulli, actuellement à l'affiche, regroupe 28 plats. Au final, cette capacité à se renouveler et à émerveiller ces clients permet au restaurant de garder l'intérêt de ces derniers pour le restaurant.

4.3.2.2. Clients

De par son système de réservation original, les clients du Next sont à la fois des « foodies », des gastronomes et des chefs déjà admirateurs de la cuisine de Grant Achatz. En effet, pour pouvoir avoir la chance d'aller au restaurant Next, il faut que les personnes suivent l'actualité du restaurant notamment sur les réseaux sociaux pour pouvoir savoir quand les billets pour la journée ou pour le prochain menu seront mis en ligne sur le site. Il y a beaucoup de demandes pour ce restaurant, mais peu d'élus (seulement 62 places dans le restaurant). D'après le site web du restaurant, les billets mis en ligne chaque jour sont vendus en environ 3 secondes, les billets pour l'année se sont vendus en quelques heures ! Un marché secondaire de revente de billets s'est même créé : le prix des billets lors de la revente peut atteindre jusqu'à 3000 $!

4.3.2.3. Relation avec les clients

Le restaurant Next cherche à maintenir un contact privilégié avec ses clients et potentiels clients tout au long de l'expérience proposée. Next reste le lieu privilégié de la rencontre entre le restaurant et ses clients. C'est là que toute la magie opère. Néanmoins, d'autres moyens sont utilisés avant et après le passage dans l'établissement. En effet, le restaurant utilise de manière poussée les réseaux sociaux notamment Facebook et Twitter. En effet, chaque jour, ils postent des messages concernant le restaurant, son actualité et répondent aussi aux messages envoyés par les clients. C'est M. Kokonas, qui gère lui-même ces communications. De plus, quotidiennement, le restaurant met en vente sur Facebook deux tables. Cette stratégie leur permet de s'assurer que les gens suivent l'actualité de leur restaurant. Près de 50 000 personnes suivent Mr. Achatz sur Twitter et environ 35 000 personnes suivent le restaurant sur Facebook.

Une autre technique utilisée par le restaurant pour garder contact avec ses clients et le développement de vidéos de présentation des menus à venir. Chaque trimestre avant le changement de menu, le restaurant met en ligne une vidéo, une bande-annonce du menu à venir dans le but d'inciter ses clients à venir manger au restaurant. Finalement, après le passage au restaurant, la vente des livres virtuels

(voir partie sur les canaux) reste un moyen unique de garder contact avec ses clients et de rentrer dans leur foyer.

4.3.2.4. Canaux

Plusieurs canaux sont utilisés par le restaurant Next. Il y a tout d'abord le restaurant ouvert tout au long de l'année. La presse a joué aussi un rôle important notamment avant l'ouverture du restaurant en vendant notamment le nouveau système de réservation révolutionnaire. Cela a permis de faire un coup de publicité important.

La renommée de Grant Achatz aux États-Unis est un autre canal utilisé tant par le restaurant que les médias. Contrairement aux autres restaurants gastronomiques étudiés, les guides culinaires n'ont pas joué de rôles étant donné que le restaurant n'a été ouvert que récemment. Le dernier moyen utilisé par le restaurant est l'écriture de livres virtuels. Ces derniers rassemblent les recettes des menus précédents, des photos, des vidéos et des réflexions des chefs quant aux plats et concepts clés. Ces livres sont en vente sur la plateforme iTunes.

4.3.2.5. Ressources clés

Le succès du restaurant Next repose principalement sur son équipe de direction. En cuisine, on retrouve Grant Achatz, le chef Dave Beran et le sous-chef René Deleon ainsi que leur équipe. Contrairement aux autres restaurants, Next ne semble pas faire appel à des stagiaires. Ces derniers sont, en effet, plutôt envoyés au restaurant Alinea. En salle, Joe Catterson est responsable des opérations. Christian Seel joue un rôle original dans l'univers de la restauration. Il est le directeur média du restaurant. Il est responsable d'organiser la communication, notamment de la production des vidéos bande-annonce.

Finalement, la dernière personne clé du restaurant est le copropriétaire, Nick Kokonas. Ce dernier a été opérateur boursier pendant 10 ans avant de créer son entreprise en finance et d'être consultant pour des firmes technologiques. Il est aujourd'hui multimillionnaire et a une influence considérable dans le milieu des affaires américain. Comme dans tout restaurant, la nourriture, plus précisément la

qualité de cette dernière constitue une autre ressource clé. Finalement, la créativité de l'équipe de direction constitue une dernière ressource importante. En effet, ces derniers sont responsables de trouver des menus thématiques qui plairont aux clients.

4.3.2.6. Activités clés

La transformation de nourritures constitue l'activité principale et fondamentale du restaurant Next. Celle-ci se passe dans les cuisines du restaurant. La deuxième activité clé est l'édition de livres qui permet de maintenir un lien avec le client.

4.3.2.7. Partenaires clés

On distingue deux types de partenaires clés. Il y a tout d'abord les fournisseurs de nourriture qui permettent au restaurant de proposer des menus différents chaque trimestre. Le restaurant doit entretenir avec eux des relations de proximité afin d'être sûr de ne manquer de rien lors du service venu. Peu d'informations ont filtré concernant ces différents fournisseurs.

Le deuxième type de partenaire est les autres entreprises appartenant au duo Grant Achatz et Nick Kokonas. Ces derniers sont, en effet, à la tête du Restaurant Alinea et du Bar The Aviary. Ces deux autres entités leur fournissent à la fois du personnel ainsi qu'une expérience accumulée dans la gestion de restaurants. Le bar, The Aviary, situé à proximité du restaurant constitue aussi un moyen privilégié de continuer l'expérience proposée au restaurant Next.

4.3.2.8. Revenus

La principale source de revenus résulte de la vente de billets. Ces derniers ne sont ni échangeables, ni remboursables. Le prix des billets inclut 20 % de service ainsi que les taxes applicables. Les clients achètent directement leurs places en ligne. L'intérêt pour le restaurant est qu'ils sont sûrs d'être payés même si les personnes ne viennent pas. De plus, cela permet d'éviter toute manipulation d'argent durant le spectacle culinaire. Plusieurs types de billets sont proposés : des billets pour un soir ou des billets pour l'année. Les billets à l'année permettent de venir tester chacun des différents menus proposés et donnent droit à différents privilèges

notamment une priorité d'accès au bar The Aviary ainsi qu'une priorité lors du renouvellement des billets.

Un point intéressant à noter concernant le système de paiement est que celui-ci est dynamique. En effet, dépendamment du jour sélectionné, le prix du repas varie pour s'adapter à la courbe de demande. Par exemple, pour les menus Sicily et Kyoto, le prix du mercredi sera de 85 $, le vendredi 100 $ et le samedi 110$.

La deuxième source de revenus du restaurant provient de la vente des livres électroniques sur la plateforme iTunes. Ces derniers sont vendus 4.99$.

Étant donné la récente ouverture du restaurant, nous ne savons pas si celui-ci est rentable. À titre indicatif, Alinea le deuxième restaurant de Grant Achatz et de Nick Kokonas a réalisé en 2010 un profit de 1 200 000 dollars et la marge du restaurant variait tout au long de l'année entre 8 et 18 % dépendamment de la consommation, des coûts de nourriture ainsi que des achats de matériel.

4.3.2.9. Coûts

On distingue trois types de coûts au restaurant Next. Il y a, tout d'abord, les coûts de nourriture qui varient au fil de l'année en fonction des menus proposés. Ces derniers sont néanmoins optimisés puisqu'on sait clairement à l'avance le nombre de clients attendus pour la saison grâce au système de vente de tickets. Cela permet au restaurant de négocier avec ses fournisseurs et d'acheter en plus grande quantité les produits et au final de réaliser des économies d'échelles. Le deuxième type de coûts est les coûts de personnel, notamment ceux du personnel de cuisine. À noter que le système de réservation électronique a permis au restaurant de réaliser des coûts en supprimant les postes de réceptionnistes. En effet, d'après Grant Achatz, au restaurant Alinea, ils payent 3 personnes pour dire tous les jours au client qu'ils ne pourront pas venir au restaurant. Le système en ligne permet d'éviter cela. Finalement, le dernier type de coûts est les coûts d'immobilisations, notamment pour cette première année où il a fallu acheter l'immeuble et l'aménager. À noter, qu'il n'y a pas de coûts de marketing, ni de publicité au restaurant Next : toutes les vidéos sont faites par le directeur média et la stratégie de communication repose sur les médias sociaux dont l'usage est gratuit.

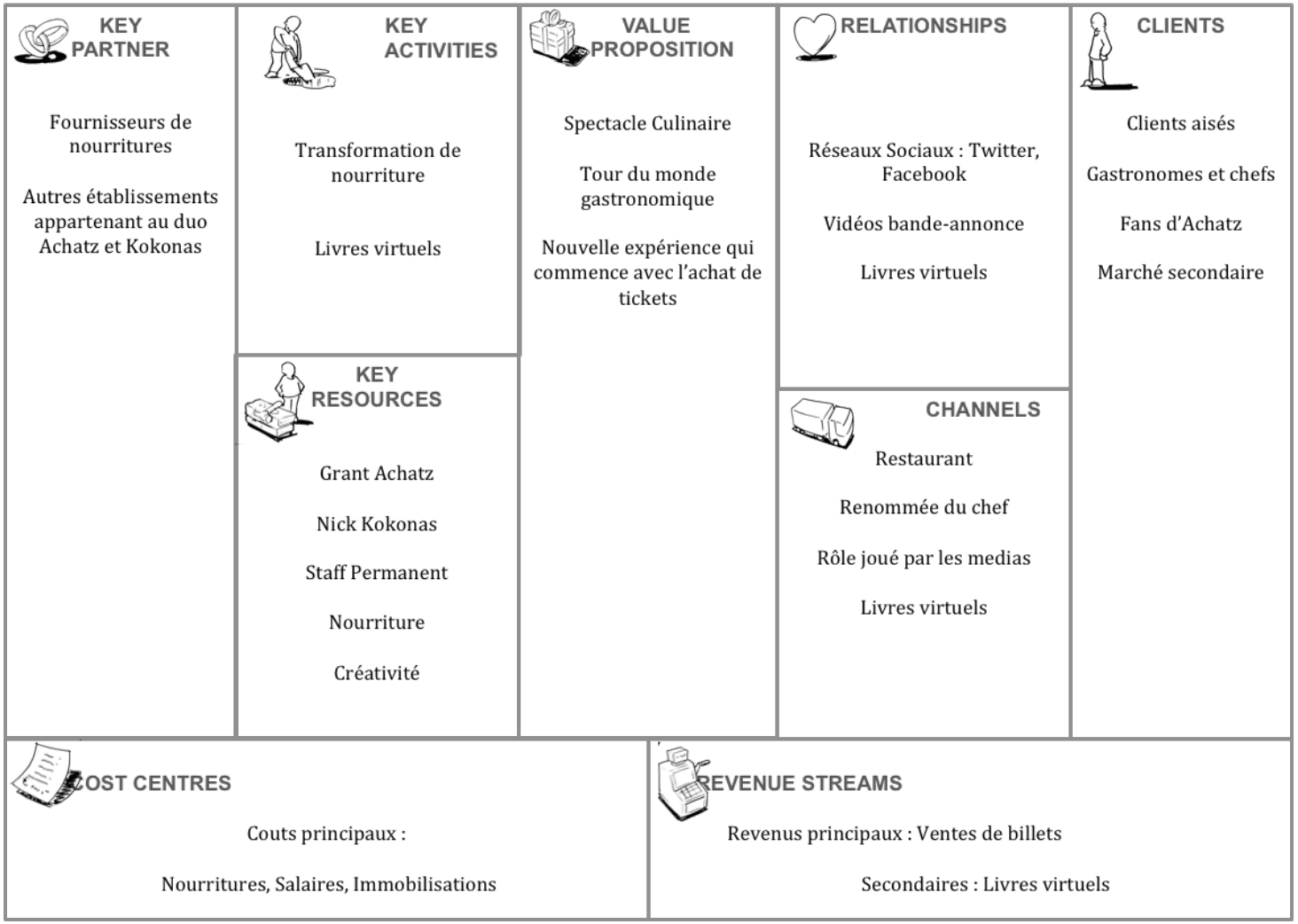

Figure 16 : Canevas de modèle d'affaires du Next

4.3.3. Analyse du modèle d'affaires du Next

Le modèle d'affaires développé par le restaurant Next se distingue du modèle traditionnel du secteur de la haute gastronomie à plusieurs niveaux. Tout d'abord au regard de la valeur proposée, ce restaurant innove en proposant une expérience nouvelle à ses clients : ces derniers viennent au Next pour assister à un spectacle culinaire. Grant Achatz et Nick Kokonas ont, en effet, développé un modèle d'affaires inspiré du monde du spectacle où le restaurant est vu comme une véritable salle de spectacle qui change sa programmation au fil de l'année. Ainsi, contrairement, aux deux autres restaurants étudiés précédemment, à savoir ElBulli et le Noma, ce n'est pas au niveau culinaire que ce restaurant propose une révolution, mais véritablement dans l'expérience, plus précisément dans l'événement proposé.

Pour maintenir cet effet expérience le plus longtemps possible, le restaurant a innové considérablement dans le bloc des relations avec ses clients. En effet, contrairement aux restaurants traditionnels, Next utilise massivement les réseaux sociaux pour créer et maintenir un contact avec ses clients. De plus, les propriétaires du Next ont fait preuve d'originalité dans la gestion de l'attente des clients et des potentiels clients de par les vidéos « bande-annonce » qu'ils mettent en ligne avant les lancements des menus. L'objectif de ces vidéos est de pousser les personnes à acheter des places et de préparer ceux qui les ont déjà au spectacle à venir. Finalement, les livres virtuels, tels les programmes vendus dans les spectacles musicaux, constituent un moyen de garder contact avec les clients après le spectacle ainsi que de faire rêver ceux qui n'ont pas eu la chance de venir.

Les médias ont joué un rôle important dans la promotion de ce nouveau modèle d'affaires et du spectacle proposé. Ils constituent ainsi une innovation indirecte (bloc canaux). En effet, ces derniers ont joué un buzz dans la promotion de ce restaurant, bien avant l'ouverture de celui-ci. Cela a permis au restaurant de se faire connaître à moindre coût et d'avoir le succès qu'on lui connaît à l'heure actuelle.

Cette volonté de faire du repas un spectacle se retrouve aussi dans les innovations proposées dans le bloc des revenus. En effet, pour pouvoir venir manger au restaurant Next, les clients doivent tout d'abord acheter à l'avance des billets sur Internet. Cela constitue une *pricing* Innovation telle que développée dans notre revue de littérature (Berman, 2011). Le client, qui n'est pas habitué à l'achat de tickets pour aller au restaurant, est attiré par cette nouvelle façon de se faire comme le montre la forte demande reçue par le restaurant Next. De plus, cela a permis au restaurant de faire la couverture des médias, bien avant son lancement et de créer ainsi un buzz autour de ce nouveau modèle d'affaires. Ce choix stratégique permet au restaurant de mieux contrôler ses entrées et sorties d'argent. En effet, comme l'argent est perçu d'avance, même si le client ne vient pas, le restaurant est payé pour le repas. Ainsi, dès le début de la saison, le restaurant a déjà perçu ses revenus. De ce fait, il peut capitaliser dessus en les plaçant par exemple à la banque et engendrer ainsi des intérêts. De plus, cela lui permet de savoir exactement combien de personnes vont venir au restaurant. Cette information va lui permettre d'optimiser ses achats et de mieux négocier avec les fournisseurs. Au final, le restaurant va pouvoir dégager des économies d'échelles et aussi réduire ses coûts notamment salariaux (disparition des réceptionnistes).

Une autre innovation majeure du modèle d'affaires proposée par le restaurant Next a lieu dans le bloc des ressources clés, notamment dans son équipe de direction. En effet, à la tête de ce restaurant, on note la présence d'un duo composé du chef de cuisine (Grant Achatz) et de l'homme d'affaires (Nick Kokonas). C'est ce duo qui est à l'origine du nouveau concept proposé par Next. Cette combinaison permet au restaurant d'utiliser les capacités culinaires et de créativité de Grant Achatz et les compétences de gestionnaires et de communicateur de M. Kokonas. De plus, ce dernier apporte aussi un point de vue entrepreneurial qui permet au duo de mieux saisir les opportunités d'affaires, comme cela a pu être le cas avec le système de réservation (vente de tickets) mis en place, par exemple. D'ailleurs, l'un des objectifs à moyen long terme de M. Kokonas est de généraliser son système de réservation à travers le monde et d'en faire un concurrent direct à OpenTable, le leader actuel dans la réservation de tables sur Internet. À court terme, ce duo

souhaite ouvrir d'autres restaurants semblables à Next, notamment à New York. Cette logique entrepreneuriale du monde des affaires n'est pas commune dans le monde de la restauration et constitue à cet égard une innovation importante du modèle d'affaires du restaurant Next.

Au final, le restaurant Next, en voulant faire du repas un spectacle culinaire, a complètement révolutionné le modèle d'affaires du secteur en innovant notamment dans le bloc de valeur proposée, revenu, relations avec le client et celui-ci des ressources clés.

4.3.4. Autre exemple de restaurant événementiel

Ce type de modèle d'affaires est encore jeune dans le secteur de la haute gastronomie. À notre connaissance, un seul autre restaurant à travers le monde reprend différents éléments du modèle d'affaires développé par Grant Achatz et Nick Kokonas.

Ce restaurant est The Fat Duck qui se trouve dans le village de Bray à l'ouest de Londres. Il possède trois étoiles au Guide Michelin et a été classé 5e dans le classement proposé par Restaurant Magazine en 2012. La cuisine servie est d'inspiration moléculaire, de tradition anglaise et se veut créative. Le chef du Fat Duck est Heston Blumenthal, chef autodidacte anglais, qui considère que la cuisine est une expérience multi sensorielle unique. Il s'intéresse, tout particulièrement aux jeux des perceptions et à l'influence du cerveau sur l'appréciation de la nourriture qu'il étudie dans son laboratoire et avec différents scientifiques du monde entier.

Plusieurs éléments de son modèle d'affaires le rapprochent du modèle d'affaires « événementiel ». L'expérience et le spectacle qu'il propose commencent comme dans le cas de Next, avant l'arrivée au restaurant. En effet, durant les deux mois d'attente moyens entre le moment où le client réserve et va dîner, Heston Blumenthal a eu l'idée de développer un magasin de bonbons virtuels dans le but de mettre l'eau à la bouche de ses futurs clients. Ce magasin présentera différents aspects de leur futur repas. D'après Blumenthal, cette vidéo a pour objectif d'exciter

et de susciter l'émerveillement de ses futurs clients tel les enfants devant un magasin de bonbons. La vidéo cherche à éveiller tous les sens des invités comme cela va être le cas pendant le dîner. Ainsi, elle constitue aussi un formidable outil de préparation sensorielle à l'événement à venir.

Une fois au restaurant, l'expérience sensorielle continue. Par exemple, l'un des plats de Blumenthal « Sound of the Sea » implique le port d'un casque audio qui diffuse le son de la mer. Un autre plat, le « Black Forrest Gateau » implique de se vaporiser dans la bouche un aérosol étiqueté « senteur de la forêt noire » avant de savourer ce dessert.

Au final, le modèle d'affaires développé par Hesthon Blumenthal tend à mieux gérer l'attente et l'expérience offerte à ses clients. Pour ce faire, il cherche à mettre en éveil tous les sens de l'être humain tout au long du processus en proposant un événement hors du commun.

4.4. Ducasse : Modèle d'affaires diversifié

Bien que différends des trois autres modèles d'affaires étudiés pour ce qui est de l'unité d'analyse, le groupe Ducasse constitue un modèle d'affaires intéressant dans l'univers de la haute gastronomie. Ce modèle peut, en effet, constituer un objectif à long terme pour certains restaurateurs du milieu et peut-être source d'inspiration pour certains. D'ailleurs, il est n'est pas le seul à avoir choisi ce modèle d'affaires. D'autres cuisiniers célèbres tels que Joël Robuchon ou Paul Bocuse ont eux aussi choisi la voie de la diversification. Cette diversification résulte d'une stratégie créative de marque qui utilise le nom du chef à outrance pour attirer les clients (Ehrmann & co. 2009).

4.4.1. Présentation

Alain Ducasse est considéré comme l'un des chefs plus grands chefs français contemporains. Il est l'un des rares chefs au monde à avoir eu trois fois, trois étoiles au Guide Michelin et a obtenu en tout 18 macarons dans sa carrière.

Il est à la tête d'un groupe qui rassemble 27 restaurants à travers le monde, 3 auberges, la marque Châteaux et hôtels de France rachetée en 1998, une école de

cuisine à Paris pour les amateurs, une école de pâtisserie, une maison d'édition, un centre de formation pour les professionnels du secteur ainsi qu'une entreprise d'événementiel culinaire. Ce groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 60 millions d'euros en 2010 et embauche près de 1400 collaborateurs à travers le monde.

Les trois restaurants trois étoiles au Guide Michelin d'Alain Ducasse sont en 2012 : Le Louis XV de l'Hôtel de Paris (Monaco), Alain Ducasse au Plaza Athénée (Paris) et Alain Ducasse at the Dorchester (Londres). Ces derniers proposent une cuisine sophistiquée dans un environnement des plus luxueux. Le prix du menu dans ces restaurants varie entre 210 et 380 euros (hors boissons).

4.4.2. Innovation par la création d'une marque

L'innovation proposée par Alain Ducasse ne réside pas dans la valeur proposée par ses restaurants contrairement aux autres cas étudiés précédemment. D'après nous, pris un à un, ces différents restaurants étoilés ne proposent pas d'innovations majeures quant au modèle d'affaires. En effet, ces trois restaurants sont relativement fidèles au modèle d'affaires traditionnel que nous avons pu développer dans notre cadre conceptuel. Par contre, ce qui fait toute l'originalité de ces restaurants est la force de la marque à laquelle ils appartiennent. Ducasse a, en effet, su se créer, au fil des années un empire culinaire reconnu internationalement qui repose sur son nom personnel et sur une gestion créative de sa marque. Pour y arriver, il appliqua une devise qui définit parfaitement le modèle d'affaires de son groupe : Savoir-faire, faire-faire et faire-savoir.

Le « Savoir-faire » de Ducasse concerne le développement des compétences. D'après lui, il faut commencer par maîtriser parfaitement un savoir-faire. Être bon n'est pas suffisant. Il faut être le meilleur, vouloir toujours plus, viser l'excellence. C'est son savoir-faire culinaire qui lui a permis d'une part d'être reconnu sur la scène gastronomique d'autre part, de posséder plusieurs restaurants étoilés à travers le monde.

Le « Faire-faire » concerne la formation et la délégation. En effet, Ducasse n'aurait jamais pu développer son empire culinaire tout seul. Pour y arriver, il a dû déléguer son rôle de chef de cuisine et former une série de chefs capables de le remplacer à

la tête de ses restaurants. Plusieurs chefs de renom ont d'ailleurs travaillé sous ses ordres comme, par exemple, Laurent Gras, Christophe Moret ou encore Jean-François Piège. Selon Ducasse, on peut diriger plusieurs restaurants à la fois et proposer l'une des meilleures cuisines du monde sans être constamment derrière les fourneaux. Ce dernier joue ainsi plutôt un rôle de conseiller pour ses différents chefs. Il a pris ainsi le pari d'accumuler des restaurants à travers le monde sans cuisiner dans ces derniers. Cette conception de la cuisine est innovante dans le sens où d'habitude, le restaurant est associé directement au chef qui œuvre en cuisine. Ici, ce n'est pas le cas. Le modèle d'affaires développé par Alain Ducasse repose massivement sur l'utilisation de son nom comme une marque. En effet, fier d'une notoriété mondiale acquise au fil des années et des étoiles obtenues, il n'hésite pas à vendre son nom et son expérience tant aux professionnels du secteur qu'au grand public. Aux premiers, il leur propose ses services de consultant par exemple, à Sodexo, pour lesquels, il établit leurs menus de cantines scolaires. Aux seconds, il leur propose toute sa connaissance et son expertise à travers ses cours, ses livres de cuisine et ses applications pour iPhone et iPad. Ces derniers reconnaissant le talent de Ducasse n'hésitent à payer un peu plus cher pour recevoir ses conseils. C'est ce qu'on appelle l'effet superstar : les gens sont prêts à payer plus cher pour consommer les services de rares individus qu'ils considèrent comme les meilleurs (Ehrmann & co, 2009). De plus, tel que mis en avant par Adler (1985), cet effet superstar est étroitement lié à la connaissance du client. Plus ce dernier connaît le chef, plus il aimera son expérience. Ainsi, il est important que le client ait accès à moindre coût à cette information, d'où l'importance d'une forte présence dans les médias (Meiseberg et al., 2008). C'est, par exemple le cas d'Alain Ducasse qui n'hésite pas à s'afficher dans les médias pour présenter sa cuisine et son univers (reportages, émission de télévision). Cela a fait de lui un personnage médiatique incontournable de la scène gastronomique internationale. Au final, cette stratégie créative de marque constitue le faire-savoir de sa devise.

Le dernier point important du modèle d'affaire du groupe repose sur le fait qu'Alain Ducasse n'investit que rarement dans les restaurants qui portent son nom. En effet, il a privilégié la signature de contrat avec des partenaires, par exemple les palaces,

plutôt que l'acquisition directe. Cela lui a permis d'accumuler plus rapidement sans prendre de grands risques financiers tout en gardant le contrôle de ce qui se passe dans chacun de ces établissements. En tout, il ne possède que cinq restaurants et deux auberges. Cette stratégie lui a permis de réduire massivement ses coûts et constitue ainsi une innovation dans ce bloc.

Au final, le modèle d'affaires développé par Ducasse est cohérent et montre les possibilités innovantes offertes aux restaurants désireux de sortir de la logique artisanale pour passer à une logique commerciale, ici de création de marque. Le développement de ce modèle d'affaires est rendu possible par une délégation importante de tâches créatives, le partage d'une culture et d'un langage commun et le rôle crucial joué par le chef-homme d'affaires Alain Ducasse.

En résumé, voici les principales innovations proposées par le groupe Ducasse dans le secteur de la haute gastronomie dans chacun des blocs du modèle d'affaires :

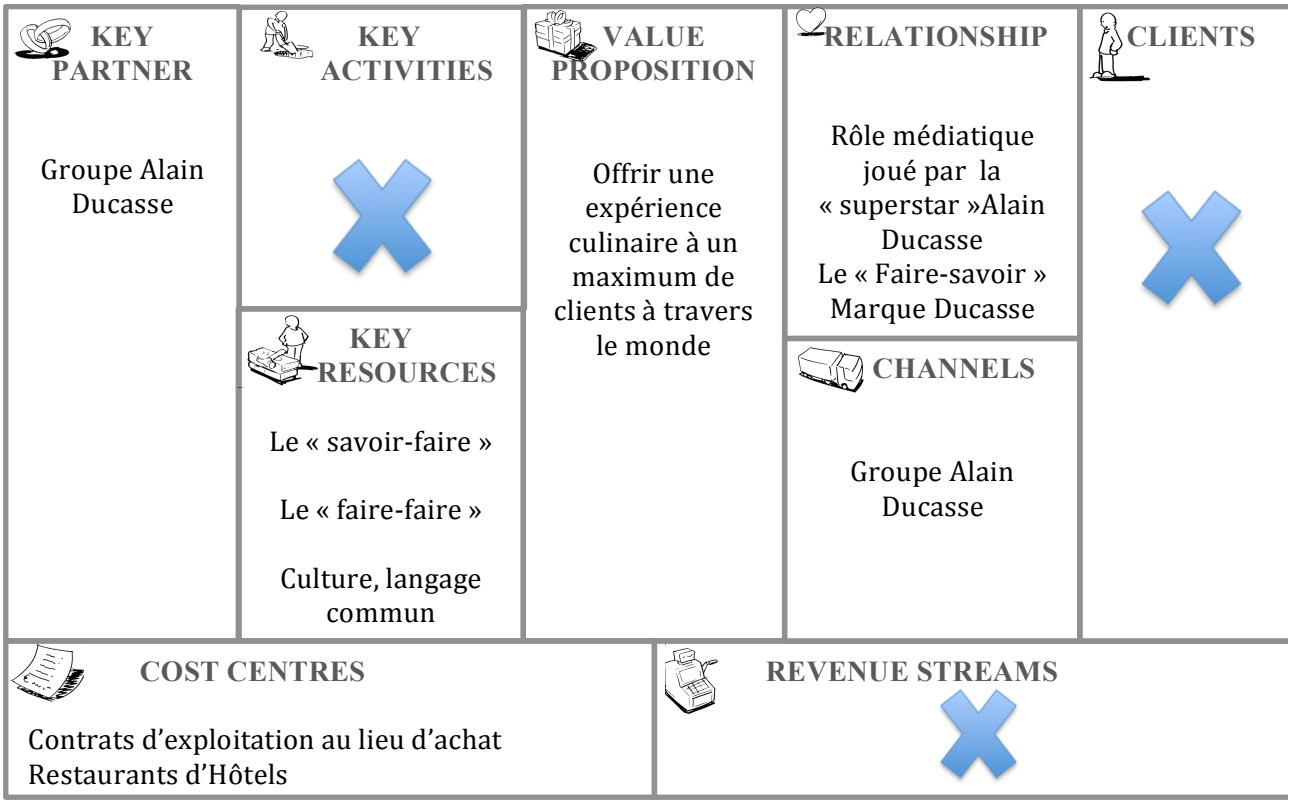

Figure 17 : Canevas du modèle d'affaires de Ducasse

= Pas d'innovations majeures

5. Discussions et conclusion

À l'origine de notre recherche, nous retrouvions un questionnement de notre part sur le concept de modèle d'affaires, et notamment, sur les possibilités d'innovation dans ce dernier. Plus précisément, en reprenant le canevas de modèle d'affaires développé par Osterwalder et Pigneur (2010) notre objectif était de montrer comment une entreprise pouvait innover et créer de la valeur par la reconfiguration du modèle d'affaires traditionnel propre à son industrie. Nous étions curieux de voir quels blocs du modèle d'affaires étaient utilisés par les entreprises pour innover et voir les impacts secondaires de cette innovation sur les autres blocs du modèle d'affaires.

Pour ce faire, nous avons décidé de porter notre attention sur un secteur créatif et en perpétuelle évolution : le secteur de la haute gastronomie. Après avoir développé le canevas de modèle d'affaires traditionnel du secteur, nous avons conduit une recherche de type qualitative auprès de 3 restaurants et un groupe de restaurants à travers le monde. Cette recherche nous a permis de construire le modèle d'affaires de chacun de ces restaurants que nous avons comparé par la suite avec le canevas de modèle d'affaires traditionnel du secteur afin de découvrir les voies prises par ces restaurants pour innover.

Cette comparaison nous a permis de mettre en évidence plusieurs phénomènes liés à la recomposition des modèles d'affaires. Après avoir décrit les différentes étapes de la recomposition du modèle d'affaires, nous mettrons en évidence la contextualité de la valeur avant de nous interroger sur l'importance des personnes dans le modèle d'affaires et sur le rôle joué par l'innovation ouverte dans la recomposition de ce dernier.

À la suite de cette discussion, nous présentons une synthèse de nos apports tant d'un point de vue de la littérature sur les modèles d'affaires que de celle sur la restauration. Finalement, nous mettrons en évidence les limites de notre travail et proposerons quelques pistes de réflexion pour les prochaines recherches sur le sujet.

5.1. Les différentes étapes de la recomposition du modèle d'affaires

À la vue de notre recherche, plusieurs étapes sont nécessaires afin de recomposer le modèle d'affaires d'une entreprise et, plus généralement celui d'une industrie.

5.1.1. Étape 1 : Définir son industrie

La première étape consiste à définir son industrie. En effet, pour pouvoir recomposer son modèle d'affaires avec succès, il faut être capable de savoir ce qui se passe sur le marché afin de se positionner en conséquence. Ainsi, il est important de connaître tant son environnement macroéconomique (secteur, marchés clés, barrières à l'entrée) que celui mésoéconomique (fournisseurs, concurrents et clients). Les différents restaurants que nous avons pu étudier ont confirmé cette étape. Par exemple, pour développer le modèle d'affaires de son restaurant Noma, René Redzepi n'a pas hésité à passer beaucoup de temps à rencontrer les producteurs locaux et, à voyager à travers la Scandinavie afin de mieux comprendre et connaître la cuisine Nordique.

Développer le modèle d'affaires traditionnel du secteur, comme nous avons pu le faire dans notre cadre conceptuel, constitue une formidable occasion de découvrir ce dernier et de mieux comprendre les relations entre les différents blocs du modèle d'affaires et entre les différents acteurs présents. De plus, la synthèse visuelle que le canevas propose permettra à l'entrepreneur de se rendre compte des voies possibles d'innovation au sein du modèle d'affaires traditionnel.

D'autre part, comme nous l'avons mis en avant dans notre revue de littérature puis, dans notre cadre conceptuel avec le concept de stratégie de réplication, le modèle d'affaires recomposé va reprendre plusieurs éléments de ce modèle traditionnel. Ainsi, construire ce dernier permettra à l'entrepreneur de se rendre compte des éléments clés du modèle qu'il devra reprendre dans son propre modèle. Les différents restaurants que nous avons étudiés n'échappent pas à la règle. En effet, ils reprennent plusieurs éléments du modèle traditionnel de la haute gastronomie, notamment en termes de proposition de valeur (toujours un repas gastronomique à la base), en matière de ressources clés (le chef et sa brigade) ou encore à l'égard

des clients (clientèle aisée). Également, leurs modèles se basent essentiellement sur la connaissance du secteur du chef de cuisine. Cette dernière a été acquise principalement au fil des emplois et stages que ces derniers ont pu faire dans différents restaurants ainsi que dans les écoles de cuisine qu'ils ont pu fréquenter. Ainsi, même s'ils ne construisent pas directement le canevas de modèle d'affaires traditionnel du secteur comme nous le proposons, ce dernier est présent inconsciemment dans la tête de ces chefs et s'incarne dans les nouveaux modèles d'affaires qu'ils ont pu développer.

5.1.2. Étape 2 : Définir l'identité future de son organisation

Après avoir défini le modèle d'affaires traditionnel du secteur et plus généralement avoir compris les mécanismes de ce dernier, il est important de définir ce que l'on veut devenir et être à titre d'organisation. Il faut ainsi penser à la future identité de son organisation à savoir qui nous sommes et ce que nous voulons faire. De manière simple, on peut définir l'identité organisationnelle de la manière suivante : « *A set of constructs organizational members believe to be the central, enduring, and distinctive character of their organization* »(Albert & Whetten, 1985).

Dans l'élaboration de cette identité, l'entrepreneur et, plus généralement l'équipe de direction jouent un rôle clé. De nombreux auteurs ont mis en évidence le rôle de ces derniers dans le développement de sens pour les organisations (Chreim, 2000). D'après nous, ceux sont ces derniers qui sont responsable de définir trois éléments d'influence de l'identité d'entreprise à savoir sa mission, sa vision et son « *purpose* », c'est-à-dire sa raison d'être. Dans leur livre Stratégique de 2008, Johnson & Co. définissent la mission et la vision de la manière suivante :

« *La mission ou le dessin est l'expression du but général de l'organisation, qui idéalement est en phase avec les valeurs et les attentes des principales parties prenantes. La vision ou l'intention stratégique est l'état futur souhaité pour l'organisation, ce que l'on veut qu'elle devienne ».*

Le fait de définir l'identité de l'organisation future est une étape importante, car elle va influencer le modèle d'affaires innovant de cette dernière. En effet, lors de notre recherche sur les différents restaurants étudiés, ce qui nous a marqués a été les liens entre la raison d'être du chef de cuisine, sa vision et le modèle d'affaires construit. Lorsqu'on prend les quatre chefs étudiés, tous semblent être en croisade, en mission pour des objectifs bien précis. Ferran Adrià semble être en quête pour une liberté créative en cuisine qu'il a commencé à ElBulli en développant une cuisine avant-gardiste et qu'il va continuer prochainement dans ElBulliFoundation dont le slogan, faut-il le rappeler est « Liberté pour créer ». Pour sa part, René Redzepi veut développer une nouvelle cuisine gastronomique qui met en avant les produits locaux. Pour ce faire, il a développé des partenariats avec les producteurs locaux, co-créé le mouvement pour la cuisine nordique et il fait la promotion de cette « nouvelle cuisine nordique » à travers des conférences à travers le monde. Grant Achatz, quant à lui, veut proposer un spectacle culinaire inoubliable à ses clients, chose qu'il arrive à faire dans nouveau restaurant Next. Finalement, Alain Ducasse souhaite proposer une cuisine de qualité à travers le monde de par le développement d'un empire culinaire international.

Au fil de nos recherches, il a été marquant de se rendre compte que cette raison d'être du chef est étroitement liée à son passé, plus précisément à leurs familles et à différents événements marquants de leurs vies. Par exemple, c'est en assistant à une conférence donnée par le grand chef français Jacques Maximin en 1987 que Ferran Adrià va décider de changer radicalement sa cuisine. Durant cette conférence, le chef français mentionna une phrase qui va devenir la raison d'être de Ferran Adrià: « Créer, ce n'est pas copier ». Ces raisons d'être s'incarnent dans les différents modèles d'affaires que ces chefs ont pu développer.

Ainsi, il est important de définir le plus tôt possible la raison d'être de l'organisation et plus généralement, la mission et la vision de cette dernière. Ces derniers vont, en effet, permettent de définir l'identité de l'organisation qui va se retrouver exprimée, par la suite, à travers le modèle d'affaires.

À ceet égard, il nous semble intéressant de modifier le canevas de modèle d'affaires développé par Osterwalder et Pigneur en lui rajoutant deux nouveaux blocs à son

sommet: le bloc de « Purpose » et celui de « mission de l'entreprise ». Le bloc « Purpose » indiquerait la raison d'être de l'entreprise qui vient souvent comme nous avons pu le voir de l'équipe dirigeante et qui est étroitement liée à la vision de l'organisation. En fait, le « Purpose » d'une organisation peut se définir comme étant l'accomplissement de la vision de l'entreprise, c'est à dire des buts et objectifs que l'entreprise souhaite remplir dans le futur. Le bloc « mission » pour sa part constituerait une traduction de ce « Purpose » vers le marché et indiquerait de quelle manière l'entreprise souhaite atteindre ses buts et objectifs.

Tel que mis en avant par Osterwalder (2004), ces deux éléments font partie du contexte d'affaires, plus précisément de la stratégie d'entreprise qui influence le modèle d'affaires au même titre que les technologies de l'information et l'organisation de l'entreprise. Ainsi, d'après lui, ils ne peuvent pas faire partie du modèle d'affaires, mais constituent une étape préalable à la réalisation de ce dernier. Néanmoins, comme nous avons pu le mettre en avant dans notre recherche, ces deux éléments influencent directement le modèle d'affaires de l'organisation. C'est pourquoi nous proposons de les rajouter au-dessus du canevas pour bien indiquer qu'ils ne sont pas le modèle d'affaires, mais des éléments d'influence de ce dernier.

Aussi, nous aurions pu rajouter un troisième bloc, à savoir celui de la vision, mais il nous semble trop éloigné d'un point de vue temporel du modèle d'affaires de l'entreprise. En effet, il ne faut pas oublier que le modèle est une représentation présente de l'organisation et que de ce fait il ne prend pas en compte l'état futur souhaité, à savoir la vision. Plus précisément, cette vision s'incarnera dans un nouveau modèle d'affaires qui sera défini dans le futur par l'organisation.

Au final, le nouveau canevas de modèle d'affaires se composerait de 11 blocs et prendrait la forme suivante :

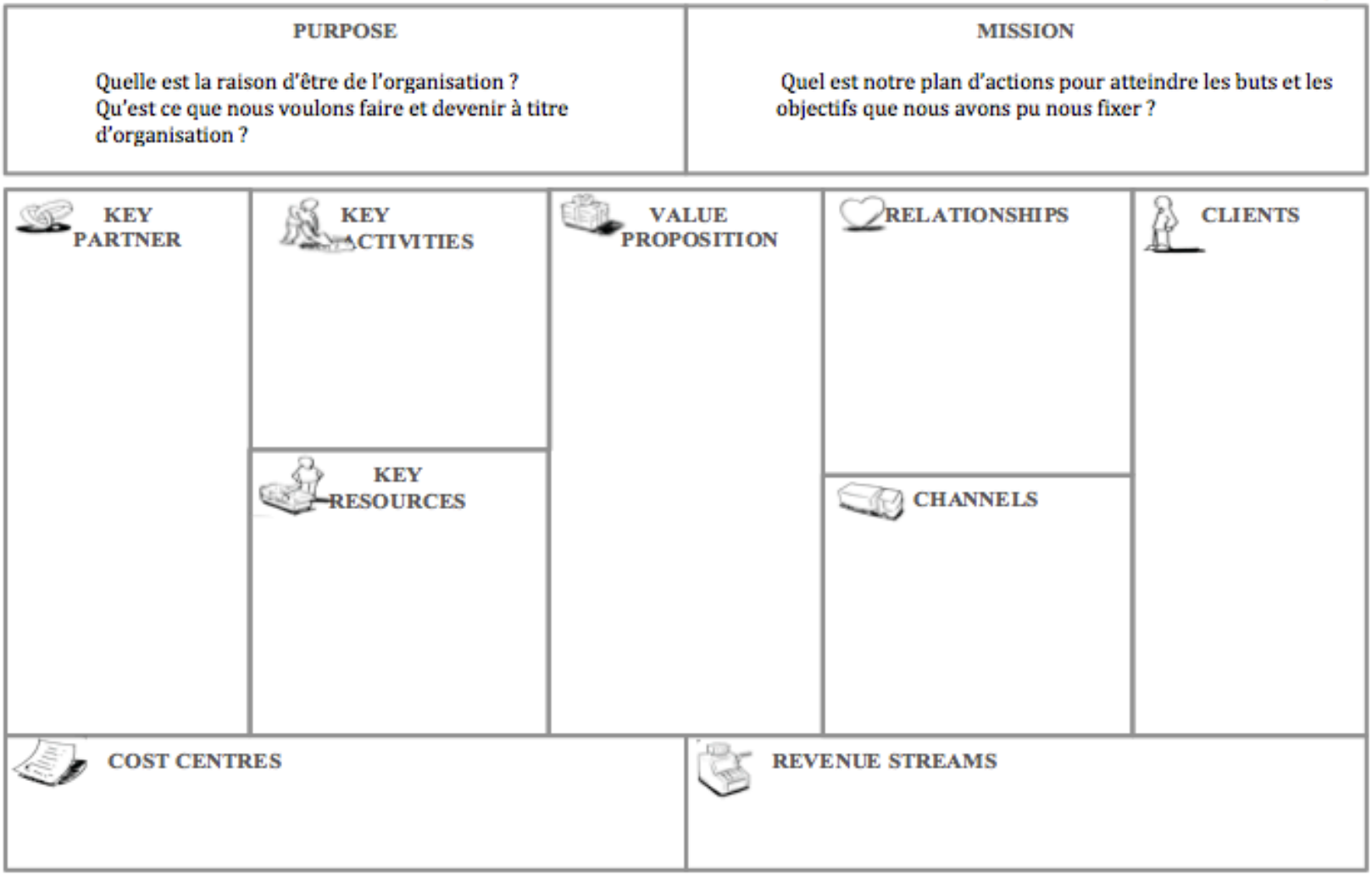

Figure 18 : Canevas de modèle d'affaires composé de 11 blocs

5.1.3. Étape 3 : Innovation dans le bloc de proposition de valeur

La comparaison des restaurants avec le modèle d'affaires traditionnel du secteur nous a permis de mettre en avant le rôle crucial joué par le bloc de proposition de valeur dans le processus d'innovation et de recomposition du modèle d'affaires.

En effet, que ça soit le restaurant ElBulli, le restaurant Noma, le restaurant Next, ou encore le groupe Ducasse chacun innove en premier lieu dans ce bloc. ElBulli et le Noma innovent en proposant une nouvelle cuisine, respectivement une cuisine « moléculaire » et une nouvelle cuisine scandinave, ainsi qu'une nouvelle expérience à leurs clients. Next, pour sa part, offre à ses clients un spectacle culinaire qui sort de l'ordinaire et en perpétuelle évolution au fil de l'année. Le groupe Ducasse, quant à lui, innove dans ce bloc de par son accumulation d'établissements et sa diversification d'activités à travers le monde.

Comme nous pouvons le constater, dans le cas du secteur de la haute gastronomie, l'innovation en termes de valeur proposée peut prendre plusieurs formes. En fait, on rencontre les quatre types d'innovation proposée par le manuel Oslo tel qu'étudié dans notre revue de littérature. L'innovation de produits résulte de l'utilisation de nouveaux produits ou de nouvelles combinaisons de produits dans la cuisine comme ça peut-être le cas au restaurant Noma par exemple. L'innovation de procédés découle de l'utilisation de nouvelles techniques et technologies comme c'est le cas avec le restaurant ElBulli. L'innovation organisationnelle dérive de nouvelles méthodes d'organisation comme c'est le cas avec le groupe développé par Ducasse. Finalement, l'innovation de commercialisation se traduit par l'utilisation de nouvelles méthodes pour faire la promotion ou tarifier un produit comme c'est le cas avec le restaurant Next.. À noter que ce nouveau système de tarification constitue aussi une innovation du modèle de revenu tel que développé dans notre revue de littérature (Giesen, Riddleberger, Christen et Bell, 2008) ainsi qu'une *pricing innovation* tel que proposé par Berman en 2011 de par l'abonnement offert à l'année.

L'innovation en matière de valeur proposée par chaque restaurant n'est pas exclusive à une catégorie. En effet, plusieurs types d'innovations sont souvent combinés pour proposer une offre originale. Par exemple, le Noma combine innovation de produits et innovation de procédés de par son laboratoire créatif.

Ainsi, pour recomposer le modèle d'affaires d'une industrie, la troisième étape consiste à trouver de quelle manière proposer une offre de valeur nouvelle et innovante. D'après nous, si une entreprise ne fait pas de modifications du côté de l'offre, son modèle d'affaires ne risque pas d'être reconnu comme innovant, notamment du point de vue du client.

5.1.4. Étape 4 : Innovations secondaires

Une fois choisie de quelle manière innover en termes de valeur, il faut innover dans plusieurs autres blocs du modèle d'affaires. Ces innovations que l'on pourrait qualifier de « secondaire » permettent au modèle d'affaires de se renforcer, de garder une cohérence globale et de répondre à la nouvelle offre proposée par l'organisation. Celles-ci peuvent prendre différentes formes dépendamment des choix faits.

Dans le cadre d'ElBulli et du Noma, par exemple, les blocs des activités clés et des partenaires clés sont particulièrement touchés par l'innovation en matière de proposition de valeur. En effet, la nouvelle cuisine proposée par ces restaurants implique la création d'un laboratoire créatif et d'une relation privilégiée avec leurs partenaires.

Au restaurant Next, ce sont principalement les blocs reliés aux clients (relations, canaux et revenus) qui sont affectés par la nouvelle proposition de valeur. En effet, pour soutenir l'expérience offerte à ses clients, le restaurant a choisi d'innover massivement en utilisant les nouveaux moyens de communication (réseaux sociaux) et en mettant en place un nouveau système de paiement pour les clients.

Finalement, dans le cas de Ducasse, son choix d'accumuler des établissements, c'est traduit par des innovations secondaires dans le bloc des partenaires, celui des coûts, celui des canaux et finalement celui des relations avec le client.

Au final, on se rend compte que les différents blocs du canevas de modèles d'affaires sont étroitement liés les uns aux autres tel que mis en avant par Osterwalder. Lorsqu'on choisit d'innover dans un bloc, il faut être conscient de l'impact que cela va avoir sur les autres blocs pour ne pas que le modèle d'affaires devienne déséquilibré et incohérent. Cette étape est propre à chaque entreprise dans le sens où nous ne pouvons ni dégager de « pattern » possibles directs d'innovation, ni donner un mode d'emploi aux entrepreneurs désireux d'innover. Ainsi, cette étape peut-être perçue comme difficile car, c'est la moins structurée et la plus personnelle du processus. Comme le disait Tim O'Reilly, CEO de la maison d'édition O'Reilly dans le livre *Business Model Generation* (2010) :
« *There's not a single business model…There are really a lot of opportunities and a lot of options and we have to discover all of them* ».

5.1.5. Étape 5 : Contrôle du modèle d'affaires

Une fois le nouveau modèle d'affaires développé, il est important de s'assurer de la solidité de ce dernier. Celle-ci prend deux formes : financière et organisationnelle.
En effet, la première étape de contrôle du modèle d'affaires consiste de s'assurer de la viabilité financière du projet. Pour ce faire, il suffit de réaliser des états financiers prévisionnels et de réaliser une analyse financière de ces derniers. Cette étude se basera principalement sur deux blocs du modèle d'affaires, à savoir le bloc des revenus et celui des coûts. L'intérêt est de voir si le modèle d'affaires doit être modifié avant son implantation dans l'entreprise et d'éviter ainsi que l'entreprise ne ferme ses portes prématurément.
Dans nos différents restaurants étudiés, cela aurait été utile au restaurant de Ferran Adrià, ElBulli. En effet, tel que discuté dans notre étude, le restaurant perdait chaque année 500 000 dollars et n'était donc pas viable ce qui poussa Ferran Adrià et Juli Soler à le fermer et le convertir en une fondation de recherche. Si au cours de cette étude, on se rend compte que le projet n'est pas viable, il faut repenser le modèle d'affaires et reprendre ainsi les étapes 3-4 de notre processus.
La deuxième étape de contrôle est d'ordre organisationnel. En effet, il faut s'assurer que le nouveau modèle d'affaires ne rentre pas en conflit avec l'identité de la future

organisation et qu'il soit bien relié à la mission et la vision de cette dernière. De plus, il faut s'assurer que, les 9 blocs d'affaires constituent un ensemble homogène qui vont se renforcer les uns avec les autres. Si ce n'est pas le cas, il faut retourner à l'étape 2 de notre processus pour adapter l'identité de l'organisation ou reprendre les étapes 3-4 d'innovation. Cette seconde étape met en avant l'étroite relation qui unit modèle d'affaires et identité organisationnelle. En effet, alors que l'étape 2 mettait en avant l'impact de l'identité sur le modèle d'affaires, cette étape 5 nous montre l'effet inverse, c'est-à-dire l'impact du modèle d'affaires sur l'identité. Une modification d'un élément du modèle d'affaires a le pouvoir de changer l'identité de l'organisation. Ainsi, il faut s'assurer que les deux soient bien intégrées et convergent vers la même direction. Au final, ces étapes de contrôle permettront de s'assurer que le nouveau modèle d'affaires est à la fois innovant et rentable.

En conclusion, notre recherche nous a permis de mettre en évidence un processus en cinq étapes permettant aux entreprises de recomposer leurs modèles d'affaires. En premier lieu, il faut commencer par définir d'une part son industrie (étape 1) d'autre part l'identité de son organisation (étape 2). Une fois ces étapes préliminaires faites, il faut chercher de quelle manière innover sur le plan de la proposition de valeur (étape 3). Nous avons mis en évidence 4 types d'innovations pour ce qui est de la valeur : innovation de produits, de procédés, de commercialisation et organisationnelle. Dépendamment du type d'innovation, il faudra adapter les autres blocs du modèle d'affaires (étape 4) afin que ce dernier soit cohérent. Finalement, la dernière étape (étape 5) consiste à s'assurer de la solidité financière et organisationnelle de la recomposition de modèle d'affaires.

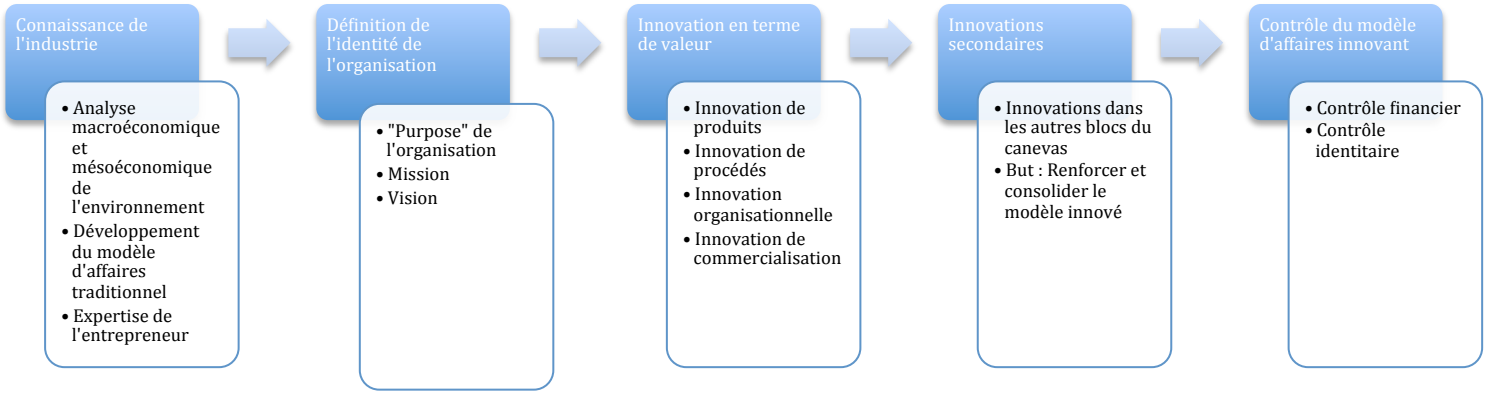

Figure 19 : Processus de recomposition du modèle d'affaires

5.2. Contextualité de la valeur

Un élément important à prendre en considération lorsqu'on décide de développer un nouveau modèle d'affaires, qui est particulièrement ressorti au cours de notre recherche, est la contextualité de la valeur.

Lorsqu'on parle de contextualité de la valeur, nous souhaitons mettre en avant le fait qu'elle s'inscrit dans un ensemble plus grand que l'entreprise. En effet, comme nous l'avons mis en avant, celle-ci est étroitement liée à l'identité de l'organisation et plus précisément à la raison d'être de l'entreprise. Cette dernière est-elle même influencée par deux facteurs à savoir : la culture du l'entrepreneur et celle du pays.

Nous avons déjà abordé l'influence de l'entrepreneur dans le développement de l'identité de l'organisation (voir étape 2 du processus), mais nous n'avions pas encore abordé la dimension culturelle du pays comme source d'influence du modèle d'affaires. Pourtant, toute entreprise s'inscrit dans une culture, un contexte qui lui est propre et qui varie de pays à pays. Notre étude sur les différents restaurants nous a permis de mettre en relation cette étroite relation entre valeur, chef d'entreprise et culture du pays. Par exemple, la formule proposée par le Restaurant Noma qui repose principalement sur la nouvelle cuisine nordique fonctionne, car elle se situe au Danemark. On n'imagine mal, René Redzepi faire la même chose aux États-Unis et avoir le même succès. À l'inverse, le restaurant Next de Grant Achatz fonctionne aux États-Unis, pays marqué par une forte culture du monde du spectacle (ex : Las Vegas, Hollywood).

Une autre dimension à prendre en considération est le contexte économique, voire politique du pays. En effet, il est intéressant de noter que les différents restaurants étudiés se situent dans des pays stables politiquement parlant et riches de la planète. Cela n'est pas le fruit du hasard. En effet, le développement de ce type de restaurant gastronomique est rendu possible si et seulement si, les potentiels clients disposent d'un pouvoir d'achat élevé. Ainsi, dépendamment du pays où l'on se trouve, on a plus de chance d'ouvrir un restaurant gastronomique de renom que d'autres. Cela a été particulièrement mis en avant lors d'une récente conférence à laquelle j'ai eu l'occasion d'assister ici à Montréal. Le sujet de la conférence était :

« Existe-t'il une gastronomie québécoise ?[3] ». Durant celle-ci, les restaurateurs présents et, notamment, le réputé Normand Laprise du restaurant le Toqué à Montréal ont mis en évidence le fait qu'il n'y avait pas de restaurant gastronomique, plus précisément pas de restaurants étoilés au Guide Michelin au Québec, car il n'y avait pas de clients pour ce genre de restaurants. D'après lui, le Québec possède à la fois les ingrédients, le savoir-faire pour obtenir des étoiles, mais un possible restaurant étoilé coûterait trop cher et, les Québécois ne seraient pas prêts à payer le montant demandé.

Ainsi, lorsqu'on développe un modèle d'affaires, il est important de s'assurer que la proposition de valeur s'inscrit bien dans l'environnement qui l'entoure. C'est, à cet égard, que nous pouvons parler de contextualité de la valeur.

5.3. Importances des personnes dans le modèle d'affaires

Les différents modèles d'affaires des restaurants que nous avons pu étudier ont mis en avant l'importance des personnes au sein du modèle d'affaires comme source d'avantage concurrentiel à long terme pour l'organisation.

Lorsqu'on parle de personnes, nous faisons référence à trois grands ensembles : les ressources clés, les partenaires clés et les activités clés. Dans l'univers de la restauration gastronomique, les ressources clés sont le chef et sa brigade. Selon la théorie des ressources, ces derniers constituent une ressource tangible de l'organisation. Auparavant, nous avions déjà mis l'accent sur le rôle d'influence du chef dans le développement du modèle d'affaires, mais nous n'avions pas encore vu en lui une ressource clé de l'organisation. Selon Barney, pour qu'une ressource devienne un avantage concurrentiel, il faut qu'elle possède 4 caractéristiques fondamentales que partage le chef de cuisine. En effet, de par son rôle, il crée de la valeur pour le restaurant. Il est aussi rare dans le sens où il n'est pas commun de trouver des chefs aussi talentueux que Ferran Adrià ou René Redzepi. Ces derniers sont aussi difficilement imitables de par le code éthique de protection des recettes

[3] Conférence organisée par La Presse, le 28 Mars passé à Montréal

qui régit la communauté des chefs à travers le monde. Finalement, ils sont difficilement substituables.

La brigade, quant à elle, constitue une parfaite illustration de la théorie des compétences développées par Prahalad et Hamel. En effet, d'après ces derniers, une entreprise peut dégager un avantage concurrentiel de par ses compétences. À cet égard, ils développèrent la notion de compétence centrale ou cœur de compétence. Dans l'univers de la restauration, la compétence centrale est l'expertise du chef et de son équipe dans le domaine culinaire. Ainsi, la brigade joue-t-elle un rôle important d'un point de vue des compétences. L'expertise de chacun des cuisiniers et de l'équipe en général constitue une partie en soi de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. D'ailleurs, les chefs de cuisine n'hésitent pas à utiliser l'expertise et la connaissance de ces derniers. Par exemple, ElBulli faisait chaque semaine des ateliers créatifs afin de réfléchir et tester de nouvelles recettes qui proviennent directement de l'équipe.

Pour renforcer cet avantage concurrentiel d'un point de vue des compétences, une entreprise peut développer ses activités clés. En effet, c'est ce qu'a notamment fait le restaurant Noma avec la mise en place d'un laboratoire créatif. Au final, on se rend compte que les deux blocs ressources et activités clés permettent de développer de nouvelles connaissances au sein de l'organisation. L'importance de ces connaissances développées a été mise en avant par Nonaka et Takeuchi dans leur théorie de la création de la connaissance. Le savoir-faire et l'expérience du chef et de la brigade constituent ce qu'ils appellent une connaissance tacite difficilement imitable, car elles sont propres à l'organisation.

Finalement, la théorie des compétences distinctives développées par Kay nous montre toute l'importance des partenaires clés dans le développement d'avantage concurrentiels. En effet, une entreprise peut aussi dégager un avantage concurrentiel de par ses relations avec ses partenaires, c'est que Kay appelle l'architecture. D'après lui, collaborer avec des partenaires extérieures permet de développer un avantage concurrentiel de par le partage des ressources et compétences qu'il permet ainsi que de l'apprentissage commun qui est fait. Cela a été particulièrement mis en avant par ElBulli qui a développé de nombreux

partenariats avec des organismes de recherche et même l'université Harvard. Cela lui a permis de multiplier ses recherches et de développer de nouvelles compétences et connaissances.

Au final, on se rend compte de toute l'importance des personnes dans le modèle d'affaires d'une organisation à travers les blocs de ressources clés, de partenaires clés et d'activités clés. Lorsqu'une entreprise cherche à redéfinir son modèle d'affaires, il faut que ses ressources soient facilement reconfigurables, qu'elles deviennent des capacités dynamiques au sens de la théorie développée par Nelson et Winter. C'est tout l'intérêt du canevas de modèle d'affaires qui permet de reconfigurer, modifier facilement ces différents blocs et ainsi saisir au mieux les opportunités du marché.

5.4. Le rôle de l'innovation ouverte

Notre recherche nous a permis de mettre en évidence un phénomène émergent dans l'univers des modèles d'affaires, à savoir le développement de modèle d'affaires ouvert. Ce concept est étroitement lié à celui d'innovation ouverte et se caractérise par l'utilisation d'idées externes à l'entreprise pour innover et créer de la valeur. Ce type d'innovation est d'après nous, favorable à l'émergence de nouveaux modèles d'affaires innovants dans une industrie.

En effet, les quatre restaurants étudiés vont puiser de l'expertise, des idées et des connaissances au-delà des frontières de leurs entreprises. Le restaurant ElBulli est, par exemple, étroitement lié au monde scientifique, notamment la Harvard School of Engineering and Applied Sciences de par son laboratoire créatif. Le restaurant Noma, quant à lui, utilise l'expertise de ces fournisseurs et plus généralement le mouvement pour la cuisine nordique pour approfondir ses propres connaissances. À noter que ces deux restaurants sont aussi parties prenantes dans divers organismes de recherche culinaire : La fondation Alicia pour ElBulli et le Nordic Foodlab pour le Noma. Le restaurant Next, quant à lui, c'est largement inspiré du monde du spectacle pour développer son modèle d'affaires.

Au final, cette ouverture vers l'extérieur leur permet de développer leurs connaissances et de nouvelles idées d'innovation qui viennent renforcer d'une part, leur proposition de valeur et d'autre part leurs modèles d'affaires en général.
Ces restaurants ne font pas que puiser des idées à l'extérieur, ils en partagent aussi de nombreuses qui viennent alimenter le débat et la créativité en générale. En effet, ce qui est frappant notamment avec ElBulli et le Noma, c'est qu'ils donnent accès à tous leurs résultats de recherche ainsi qu'à toutes les recettes qu'ils peuvent créer. Cela permet aux autres restaurateurs à travers le monde de reprendre ces techniques et de s'en inspirer. Par exemple, dans son restaurant Next, Grant Achatz a repris plusieurs recettes de Ferran Adrià pour composer le menu ElBulli. Le secteur de la restauration en général est particulier à ce niveau : il n'y a pas de droits de propriété intellectuelle sur les recettes et cela favorise donc le partage entre les chefs et plus globalement le développement de modèles d'affaires ouverts dans le secteur. Néanmoins, ce n'est pas le cas de toutes les industries et de ce fait, le développement de modèles d'affaires ouverts ne peut-être généralisable, même s'il joue un rôle positif dans le processus de recomposition

5.5. Apports de recherche

5.5.1. Apports au niveau de la littérature sur le modèle d'affaires

Nous estimons que notre recherche apporte des éclaircissements pertinents quant à l'innovation dans le modèle d'affaires. Tout d'abord, celle-ci nous a permis de mettre en évidence les différentes manières utilisées par les entreprises pour redéfinir leurs modèles d'affaires. En effet, l'un des points que nous avions mis en avant à la fin de notre revue de littérature était l'absence de méthodes permettant aux entreprises d'innover dans leurs modèles d'affaires. Riddleberger, Christen et Bell avaient mis en évidence toute l'importance d'innover son modèle d'affaires d'entreprise sans toutefois proposer de moyens pour y arriver. Notre recherche comble ce vide en proposant un processus en cinq étapes de redéfinition des modèles d'affaires. Plus précisément, nous avons montré que toute innovation du modèle d'affaires passe en premier lieu par une bonne connaissance de son

industrie et de sa potentielle entreprise, puis par une modification du bloc de proposition de valeur qui se répercute sur les autres blocs du modèle d'affaires.

À propos de la création de valeur, notre recherche nous a permis de mettre l'accent sur les différents types d'innovations possibles dans le bloc de proposition de valeur. À cet égard, nous avons montré que l'on pouvait retrouver les quatre types d'innovations développés dans le manuel d'Oslo dans le modèle d'affaires : Innovation de produits, innovations de procédés, innovations de commercialisation et innovation organisationnelle. De plus, notre recherche a montré toute la contextualité de la valeur et comment le modèle d'affaires devait s'inscrire dans son environnement. Plus précisément, nous avons mis en évidence le rôle joué par l'entrepreneur dans le développement du modèle d'affaires. Ce dernier de par son passé et son expérience influence les choix faits en termes d'innovation.

Notre recherche nous a aussi permis de faire le lien entre les théories de la firme et l'innovation en matière de modèle d'affaires. En effet, nous avons mis en évidence le fait que les personnes jouaient un rôle important dans le développement d'un avantage concurrentiel des organisations, notamment en période de redéfinition du modèle d'affaires à titre de capacités dynamiques. Ces personnes se retrouvent dans trois blocs du modèle d'affaires, à savoir celui des ressources clés, celui des partenaires clés et enfin celui des activités clés.

Pour finir, notre recherche a confirmé l'importance de l'innovation ouverte dans la redéfinition de modèles d'affaires. En effet, ce type d'innovation permet de trouver des idées originales d'innovation en s'inspirant des meilleures pratiques que l'on peut retrouver dans le monde des affaires. Celle-ci peut conduire au développement d'un modèle d'affaires ouvert propice à la recomposition du modèle d'affaires de l'industrie.

5.5.2. Apports au niveau de la littérature sur la restauration

En prenant comme terrain d'étude le secteur de la haute gastronomie, notre recherche a contribué au développement de nouvelles connaissances académiques dans ce dernier.

5.5.2.1. Développement de standards pour l'industrie

Les premiers apports que nous avons pu faire ont consisté dans le développement du canevas de modèle d'affaires traditionnel de la restauration et de celui de la haute gastronomie. En effet, au cours de nos recherches, nous fûmes marqués par le manque d'informations ou plutôt du manque de synthèse à ce sujet. En effet, comme vous avez pu le constater lors du développement de notre cadre conceptuel, il existait des articles scientifiques et des connaissances pour chaque bloc du modèle d'affaires, mais ces derniers se limitaient souvent à un bloc du canevas de modèle d'affaires.

Ainsi, notre première mission a-t-elle été de synthétiser dans le canevas de modèles d'affaires développé par Osterwalder et Pigneur la littérature existante. Au final, cela nous a permis de développer les standards de l'industrie et de mettre en évidence que le modèle d'affaires traditionnel du secteur de la haute gastronomie reprenait plusieurs éléments du modèle traditionnel du secteur. Il est intéressant à noter que ces derniers sont actuels et que peut-être d'ici deux, trois ans, ces standards auront peut-être évolués et auront peut-être intégrés différents éléments d'innovations que nous avons pu mettre en avant tout au long de ce mémoire. Ainsi, il sera important dans le futur d'ajuster en temps réel ces canevas afin qu'ils soient toujours représentatifs de la réalité du marché.

Ces deux modèles d'affaires ont des intérêts multiples tant pour les chercheurs que pour les praticiens du secteur, à savoir les restaurateurs. En effet, pour les premiers ces deux représentations ouvrent à la voix à des discussions, des critiques sur chacun des blocs et, au final, au développement de nouvelles connaissances et pourquoi pas de meilleurs standards pour le secteur. De plus, tel que nous l'avons mis en avant dans notre revue de littérature, ils constituent de formidables terrains pour expérimenter et développer de nouveaux théories et concepts. Pour les restaurateurs, ces modèles leurs permettent de se comparer aux standards de l'industrie, de voir leurs faiblesses et leurs manquements par rapport à ce dernier, de s'ajuster en conséquence, de se rendre compte de possibles opportunités et pourquoi pas de développer un nouveau modèle d'affaires innovant.

5.5.2.2. Nouvelle classification des restaurants gastronomiques

Le deuxième apport majeur de notre recherche quant à la littérature sur la restauration a été le développement d'une nouvelle classification des modèles d'affaires des restaurants gastronomiques que nous avons pu valider et mettre à jour au cours de notre étude. En effet, comparativement à la classification que nous avions développé dans notre partie méthodologie, nous avons trouvé quelques différences concernant les blocs d'innovation principaux de chaque modèle d'affaires, mais globalement celle-ci est sensiblement la même.

Cette classification se veut une représentation de tous les modèles d'affaires innovants présents à notre connaissance sur le marché. Il est important de noter que les frontières entre ces différents modèles d'affaires sont relativement floues et que souvent, certains restaurants auraient pu se retrouver dans plusieurs catégories. Notre choix de classer tel restaurant dans telle catégorie repose sur le poids et l'importance accordés à certaines caractéristiques et blocs dans chacun des modèles d'affaires.

Le premier modèle d'affaires innovant découvert a été le modèle d'affaires créatif qui se caractérise par une forte place accordée à la créativité. Celle-ci se manifeste par l'utilisation de nouveaux techniques/procédés, de nouvelles cuisines, de nouvelles combinaisons d'ingrédients et implique souvent la participation de spécialistes d'autres secteurs, notamment des scientifiques. Le restaurant ElBulli est représentatif de ce modèle au même titre que l'Osteria Francescana ou encore El Celler de Can Roca. Les principaux blocs d'innovation de ce modèle d'affaires sont : la proposition de valeur, les activités clés (notamment le laboratoire créatif), les ressources clés et les partenaires clés.

Le deuxième type de modèle d'affaires que nous avons retrouvé est le modèle d'affaires naturel. Celui-ci met avant les produits locaux et les recettes du terroir. Le restaurant Noma est le porte-drapeau de ce type de modèle d'affaires en proposant le développement d'une nouvelle cuisine scandinave. D'autres restaurants suivent cette tendance comme le restaurant Manresa ou encore le restaurant Fäviken Magasinet. Les principaux blocs d'innovation de ce modèle

sont les blocs de proposition de valeur, celui des activités clés, celui des partenaires clés et enfin, celui des ressources clés.

Le troisième type de modèle d'affaires est le modèle d'affaires événementiel dans lequel le repas devient un spectacle culinaire. Le restaurant le plus représentatif de ce dernier est le restaurant Next. Le restaurant *The Fat Duck* s'en inspire lui aussi. Les principaux blocs d'innovation de ces restaurants sont : le bloc de proposition de valeur, le bloc de revenus (notamment pour le restaurant Next), le bloc de relations clients, le bloc clients et enfin celui des ressources clés.

Finalement, le dernier type de modèle d'affaires est le modèle d'affaires diversifié tel que développé au sein du Groupe Ducasse. Celui-ci consiste à accumuler les établissements à travers le monde et à profiter de la force de son groupe. Paul Bocuse ou encore Joël Robuchon ont eux aussi suivi ce type de modèle d'affaires. Les principaux blocs d'innovation sont : proposition de valeur, des ressources clés, des partenaires clés et celui des coûts.

Au final, cela nous a permis de développer une classification qui regroupe quatre modèles d'affaires innovants dans le secteur de la haute gastronomie. L'intérêt de cette classification pour les restaurateurs est de leur faire prendre conscience des possibilités d'innovations concernant le modèle d'affaires et de pouvoir ainsi choisir, au cas par le cas, le type de modèles d'affaires qui semblent le mieux adaptés pour ces derniers.

	Le créatif	Le naturel	L 'événementiel	Le diversifié
Définition	Importance donnée à la créativité	Importance donnée aux produits locaux et recettes du terroir	Importance donnée à l'expérience	Importance donnée au groupe et à l'accumulation d'établissements
Principaux blocs d'innovation	Proposition de valeur Activités clés Ressources clés Partenaires clés	Proposition de valeur Activités clés Ressources clés Partenaires clés	Proposition de valeur Revenus Relations clients Clients Ressources clés	Proposition de valeur Ressources clés Partenaires clés Coûts
Type d'innovation principal	Innovation de procédés	Innovation de produits	Innovation de commercialisation	Innovation organisationnelle
Restaurants représentatifs et/ou apparentés	ElBulli Osteria Francescana El Celler de Can Roca Pierre Gagnaire	Noma Manresa D.O.M	Next The Fat Duck	Groupe Ducasse « Groupe Robuchon » « Groupe Bocuse »

Tableau 4 : Classification des modèles d'affaires innovants dans le secteur de la haute gastronomie

5.6. Limites de recherche

5.6.1. Limites conceptuelles

Notre recherche repose sur des bases conceptuelles qui sont loin de faire l'unanimité. En effet, tel que mis en avant Zott et al. dans leur revue de littérature (2010), le concept de modèle d'affaires est encore jeune scientifiquement parlant et il n'existe pas encore de consensus à son sujet. En effet, la littérature est récente, variée et manque encore de bases théoriques solides. Ainsi, tant que les chercheurs ne se mettront pas d'accord sur une définition universelle du modèle d'affaires, les conclusions des recherches faites sur ce concept pourront toujours être remises en question.

Il en va de même du canevas de modèle d'affaires développé par Osterwalder et Pigneur. En effet, il serait intéressant d'établir les fondements théoriques de chacun des blocs, la relation entre chacun des blocs et de positionner clairement ce dernier dans la recherche actuelle. Cette étape permettra de légitimer le canevas d'Osterwalder et Pigneur et d'éviter qu'une multitude de canevas n'émerge comme ça peut-être le cas aujourd'hui.

D'autres critiques peuvent être faites au canevas développé part Osterwalder et Pigneur. Tout canevas se veut une représentation simplifiée de la réalité. Ainsi, il n'est pas possible en développant le canevas d'aller dans les détails pour chacun des blocs. Un autre point à prendre considération est la difficile maîtrise de ce dernier par les entrepreneurs. Clairement, remplir les cases est facile, mais les agencer entre elles, comprendre l'impact de chaque modification d'un bloc sur l'ensemble des blocs est plus difficile. Pourtant, cette compréhension est nécessaire pour développer un modèle solide et cohérent. En termes de contenu, on peut reprocher au canevas développé par Osterwalder et Pigneur de ne pas intégrer l'impact social et environnemental de l'organisation de plus en plus populaire. De plus, il serait pertinent d'intégrer plus clairement la dimension environnementale,

notamment la concurrence dans le modèle. En effet, on ne développe pas en huit-clos un modèle d'affaires, on le construit par rapport au marché.

Au sujet de la littérature sur la restauration, nous pouvons critiquer le fait que celle-ci manque de synthèse lorsqu'on aborde les questions de gestion. En effet, pour développer notre canevas de modèle d'affaires du secteur de la haute gastronomie, il nous a fallu combiner des dizaines d'articles avant de développer un modèle complet et cohérent. De plus, il faut mettre en évidence le fait que les chercheurs en restauration sont aussi confrontés à des problèmes de définition et les avis divergent par exemple, sur ce qu'est un restaurant gastronomique. Ainsi, il serait aussi pertinent que les chercheurs se mettent d'accord et proposent une définition universelle. Nos travaux vont dans ce sens et nous espérons apporter notre pierre à l'édifice.

5.6.2. Limites méthodologiques

La méthodologie utilisée dans cette recherche est critiquable à plusieurs points. Tout d'abord, nous sommes conscients du fait que notre échantillon est relativement petit et qu'il aurait pu être intéressant de valider nos conclusions de recherche dans d'autres restaurants, notamment ceux que nous vous avons brièvement présentés à la fin de chaque modèle d'affaires innovant. Aussi, le fait d'avoir mené une analyse qualitative qui utilisait exclusivement des données secondaires pose certains problèmes tels que mis en avant par Quivy et Campenhoudt (2006). Premièrement, les informations que nous avons recueillies n'étaient pas spécifiques à notre recherche, c'est-à-dire que nous avons dû les manipuler afin de les utiliser dans nos différents canevas. Aussi, il faut noter que nous n'avons pas eu accès à toute l'information que nous recherchions. En effet, tel que vous avez pu le constater nous n'étions pas en mesure d'entrer dans les détails pour chacun des blocs. Cela a été particulièrement vrai pour les blocs financiers (coûts et revenus).

De plus, même si nous avons toujours cherché à vérifier la fiabilité de nos informations en triangulant l'information recueillie, nous ne pouvons être sûrs de

ces dernières. En effet, idéalement, il aurait fallu rencontrer directement chacun des restaurateurs pour vérifier nos données, voir passer du temps chez eux pour comprendre le mécanisme de chacun de leurs restaurants. Malheureusement, étant donné l'éloignement géographique des restaurants et le peu de temps que nous avions, il n'a pas été possible de le faire.

5.7. Axes de recherche futurs

Au cours de notre recherche, nous avons découvert certains éléments qui nécessiteraient une étude plus profonde tant au niveau des modèles d'affaires que des restaurants gastronomiques.

À l'égard du modèle d'affaires, il serait intéressant de mesurer de manière plus précise l'impact de la dimension culturelle sur le modèle d'affaires et de voir si nous pouvons établir des modèles d'affaires culturelles à travers le monde. Au cours de notre recherche, nous avons mesuré l'importance de l'entrepreneur sur le modèle d'affaires, mais nous n'avons pas pu mesurer celle du pays. Au final, cela permettrait de développer des modèles d'affaires qui tiennent compte des particularités de chaque pays. Aussi, il nous semble pertinent de mesurer la viabilité et la durée des modèles d'affaires innovants dans la durée. Nous avons établi quatre modèles d'affaires innovants dans le secteur de la haute gastronomie, mais nous ne savons pas si ces derniers vont perdurer dans le temps ou s'ils sont le résultat d'une tendance du marché. ElBulli, par exemple, a fermé ses portes l'année dernière et nous ne savons pas ce qu'il va advenir des autres restaurants. Cette recherche permettrait, au final, de faire ressortir les facteurs clés de pérennité des modèles d'affaires innovants.

D'un point de vue du canevas de modèle d'affaires, il serait intéressant de voir si les quatre modèles d'affaires innovants que nous avons identifiés peuvent se combiner pour développer un nouveau modèle d'affaire hybride. En effet, si l'on conçoit le modèle d'affaires comme un ensemble de blocs que l'on peut modeler, peut-être que si l'on combine plusieurs blocs innovants de chaque modèle, il serait possible de développer une sorte de mégamodèle. Aussi, il serait de circonstance

de définir de manière précise les liens directs et indirects entre chaque bloc du canevas de modèle d'affaires. Lors d'une recomposition de modèle d'affaires, cela permettrait de se rendre compte directement de l'impact que pourrait avoir une innovation dans un bloc sur les autres blocs et, quels autres blocs il faudrait modifier en réponse à l'innovation proposée.

À propos des restaurants gastronomiques, nous avons relevé certaines tendances qui nécessiteraient des études plus précises. Tout d'abord, nous avons remarqué que de plus en plus de restaurants intégraient dans son équipe de direction, un entrepreneur expérimenté (ex : Noma, Next). Au restaurant le Noma, on retrouverait Claus Meyer. Au restaurant Next, Nick Kokonas. Il serait, ainsi, intéressant de mesurer de manière plus précise son apport, la relation qu'il peut entretenir avec le chef de cuisine et voir si ces restaurants ont de meilleurs résultats financiers que ceux qui sont uniquement dirigés par un chef de cuisine.

Aussi, il serait approprié de mesurer l'impact de l'utilisation des nouvelles technologies (web 2.0, applications, réseaux sociaux) sur les restaurants en termes de réputation et de chiffres d'affaires. Les restaurants que nous avons pu étudier utilisent de manière poussée les nouveaux réseaux sociaux (notamment Facebook et Twitter) et développent une vraie communauté d'admirateurs derrière eux.

Finalement, tel que nous l'avons mis en avant dans notre partie sur la méthodologie, il existe plusieurs autres tendances innovantes dans le secteur de la restauration dont l'étude permettrait de dégager de nouvelles idées et de nouveaux modèles d'affaires innovants pour les restaurateurs. Nous pensons, notamment, à la bistronomie qui allie cuisine gastronomique, ambiance décontractée et prix relativement bas. Il y a aussi la cuisine de rue, les restaurants illégaux et les événements culinaires « pop-up » c'est-à-dire temporaires.

Annexes

Annexe 1 : Synthèse de la Cuisine d'ElBulli

1. Cooking is a language through which all the following properti may be expressed: harmony, creativity, happiness, beauty, poetry, complexity, magic, humour, provocation and culture.

2. The use of top quality products and technical knowledge to prepare them properly are taken for granted.

3. All products have the same gastronomic value, regardless of their price.

4. Preference is given to vegetables and seafood, with a key role also being played by dairy products, nuts and other products that make up a light form of cooking. In recent years red meat and larg cuts of poultry have been very sparingly used.

5. Although the characteristics of the products may be modified (temperature, texture, shape, etc.), the aim is always to preserve t purity of their original flavour, except for processes that call for long cooking or seek the nuances of particular reactions such as th Maillard reaction.

6. Cooking techniques, both classic and modern, are a heritage tha the cook has to know how to exploit to the maximum.

7. As has occurred in most fields of human evolution down the ages, new technologies are a resource for the progress of cooking.

8. The family of stocks is being extended. Together with the classi ones, lighter stocks performing an identical function are now bein used (waters, broths, consommés, clarified vegetable juices, nut milk, etc.).

9. The information given off by a dish is enjoyed through the senses; it is also enjoyed and interpreted by reflection.

10. Taste is not the only sense that can be stimulated: touch can also be played with (contrasts of temperatures and textures), as well as smell, sight (colours, shapes, trompe d'oeil, etc.), whereby the five senses become one of the main points of reference in the creative cooking process.

11. The technique-concept search is the apex of the creative pyramid.

12. Creation involves teamwork. In addition, research has becom consolidated as a new feature of the culinary creative process.

13. The barriers between the sweet and savoury world are being broken down. Importance is being given to a new cold cuisine, particularly in the creation of the frozen savoury world.

14. The classical structure of dishes is being broken down: a veritable revolution is underway in first courses and desserts, closely bound up with the concept of symbiosis between the sweet and savoury world; in main dishes the "product-garnish-sauce" hierarchy is being broken down.

15. A new way of serving food is being promoted. The dishes are finished in the dining room by the serving staff. In other cases the diners themselves participate in this process.

16. Regional cuisine as a style is an expression of its own geographical and cultural context as well as its culinary traditions. Its bond with nature complements and enriches this relationship with its environment.

17. Products and preparations from other countries are subjected to one's particular style of cooking.

18. There are two main paths towards attaining harmony of products and flavours: through memory (connection with regional cooking traditions, adaptation, deconstruction, former modern recipes), or through new combinations.

19. A culinary language is being created which is becoming more and more ordered, that on some occasions establishes a relationship with the world and language of art.

20. Recipes are designed to ensure that harmony is to be found in small servings.

21. Decontextualisation, irony, spectacle, performance are completely legitimate, as long as they are not superficial but respond to, or are closely bound up with, a process of gastronomic reflection.

22. The *menu de dégustation* is the finest expression of avant-garde cooking. The structure is alive and subject to changes. Concepts such as snacks, *tapas*, pre-desserts, morphs, etc., are coming into their own.

23. Knowledge and/or collaboration with experts from different fields (gastronomic culture, history, industrial design, etc.,) is essential for progress in cooking. In particular collaboration with the food industry and the scientific world has brought about fundamental advances. Sharing this knowledge among cooking professionals has contributed to this evolution.

Source : Site Web d'ElBulli

Annexe 2 : Manifeste de la Nouvelle Cuisine Nordique

As Nordic chefs we find that the time has now come for us to create a New Nordic Kitchen, which in virtue of its good taste and special character compares favourable with the standard of the greatest kitchens of the world.

The aims of New Nordic Cuisine are:

1. To express the purity, freshness, simplicity and ethics we wish to associate with our region.

2. To reflect the changing of the seasons in the meals we make.

3. To base our cooking on ingredients and produce whose characteristics are particularly excellent in our climates, landscapes and waters.

4. To combine the demand for good taste with modern knowledge of health and well-being.

5. To promote Nordic products and the variety of Nordic producers – and to spread the word about their underlying cultures.

6. To promote animal welfare and a sound production process in our seas, on our farmland and in the wild.

7. To develop potentially new applications of traditional Nordic food products.

8. To combine the best in Nordic cookery and culinary traditions with impulses from abroad.

9. To combine local self-sufficiency with regional sharing of high-quality products.

10. To join forces with consumer representatives, other cooking craftsmen, agriculture, the fishing, food, retail and wholesale industries, researchers, teachers, politicians and authorities on this project for the benefit and advantage of everyone in the Nordic countries.

Bibliographie

Adler, M. (1985). “Stardom and Talent”. *American Economic Review.* 75 p.208-212

Albert, S.; Whetten, D. A. (1985). “Organizational identity.” *Research in Organizational Behavior,* 7 p. 263-265.

Andersson TD, Mossberg L (2004). The dining experience: do restaurants satisfy customer needs? *Food Service Technology* **4**, p.171–177.

Anderson, C. (2006). *The long tail : Why the future of Business is Selling Less of More,* Hyperion, 256 p.

Andriani, P. (2001). "Diversity, Knowledge and Complexity Theory: Some Introductory Issues.", *International Journal of Innovation Management*, vol.5, n°2**,** p.257-274.

Amit, R. and C. Zott (2001). "Value creation in e-business." *Strategic Management Journal* 22 (6-7), p. 493-520

Amit, Zott et Massa. (2010). « The business model : theoretical roots, recent developments, and future research ». Working paper. Barcelona : IESE Business School - University of Navarra, 43 p.

Aspara, J., Hietanen, J., & Tikkanen, H. (2010). “Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases”, *Journal of Strategic Marketing*, à paraître.

Baden-fuller, C. and Morgan, M. (2010). “Business Models as Models», *Long Range Planning vol.* 43 p.156-171

Barney, J.R. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol.17, pp. 99-120.

Becker, G.S., (1991). “A note on restaurant pricing and other examples of social influences on price”. *Journal of Political Economy,* vol. 99, n°3.

Berman, S. (2011). *Not for free: making money in the digital age.* Boston, Mass: Harvard Business Review Press, 240 p.

Casadesus-Masanell,R. and Ricart, J. (2010). “From Strategy to Business Models and onto Tactics », *Long Range Planning vol.* 43 p.195-210

Chesbrough, H. (2003). *“*Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*”.* Boston, MA: Harvard Business School Press, 227p.

Chesbrough, H. (2010). “Business model innovation: Opportunities and Barriers», *Long Range Planning vol.* 43 p.354-363

Chossat, V.(2003). « L’expertise de la qualité dans la grande cuisine : le role du guide gastronomique ». *Économie rurale*, n°276, 2003. pp. 25-36.

Chreim, S. (2000). *The Evolution of Organizational Identity: A Discursive Study*, these de doctorat, Montréal, École des hautes etudes commerciales, 183 p.

Cohe, W.M.; Levinthal, D. A. “Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quaterly*, vol.35, n°1, p.128-152

Courtney, H., J. Kirkland, et al. (1997). "Strategy under uncertainty." *Harvard Business Review* 75(6), p.66-81

Cotter, Michael J; Snyder, Wayne W; How Mobil stars affect restaurant-pricing behavior, *Cornell Hospitality Quarterly*; Apr 1996; 37, 2; ABI/INFORM Global pg. 34

Cyert, R.M.; March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*, Prentice Hall, 264p.

Demil,B. and Lecoq,X. (2010). “Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency», *Long Range Planning vol.* 43 p.227-246

Dahmer,S. ; Kahl, K. (2002). *Restaurant service basics*. New York: J. Wiley & Sons. 212 p.

Demen-Meier, C. (2005)."Nouvelle Typologie des entreprises de la restauration en Europe", Les TPE Artisanales en Devenir, Montpellier.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, p.277

Doz,Y. and Kosonen,M. (2010). “Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal», *Long Range Planning vol.* 43 p.364-369

Dyer, J. and Singh H. (1988) "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 4, pp. 660-679.

Edwards JSA, Meiselman HL, Edwards A, Lesher L (2003). "The influence of eating location on the acceptability of identically prepared foods". *Food Quality and Preference,* vol.*14*, p. 647–52.

Ehrmann, T.; Meiseberg, B. ; Ritz, C. (2009). "Superstar Effects in Deluxe Gastronomy – An Empirical Analysis of Value Creation in German Quality Restaurants". *KYKLOS*, Vol. 62 – November 2009 – No. 4, p. 526–541

Fine GA (1992). "The culture of production: aesthetic choices and constraints in culinary work", *American Journal of Sociology* Vol. 97, p.1268–94

Finkelstein J (1989). "The meanings of the food in the public domain". In: *Dining Out: a Sociology of Modern Manners*, pp. 38–39. Polity: Cambridge.

Fortin, M-F. (1996). Le processus de la recherche: de la conception à la réalisation. Montréal : Décarie éditeur

Giesen, E., Riddleberger,E., Christner,R., Bell,R. (2008). « Seizing the advantage: When and how to innovate your business model », *IBM Institute for Business Value*.

Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Boston, Harvard Business School Press, p.333

Hudson, L. and Sakab, N. (2006). "Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for innovation", *Harvard Business Review*, Vol.84, no.3, March, 11 p.

Hodgson, G. M. (2003). "Capitalism, complexity, and inequality." 37(2), p.471-478.

IBM Corporation. "The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study 2008." May 2008.http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-ceo-study implications. html.

Johnson, M.W., Christensen, C.M. & Kagermann, H. (2008) "Reinventing your business model". *Harvard Business Review, 12*, pp. 50-59.

Johnson, C. ; Surlemont, Bernard S. ; Nicod, P. ; and Revaz F. (2005). Behind the

Stars: A Concise Typology of Michelin Restaurants in Europe. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46; 170

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R.,Fréry, F. (2008). *Stratégique*, Person Education, 720 p.

Karsten Jonsen, Karen A. Jehn, (2009),"Using triangulation to validate themes in qualitative studies", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 4, no.2 p. 123- 150

Linder, J. and S. Cantrell (2000). "Changing Business Models: Surveying the Landscape", Accenture Institute for Strategic Change.

Malerba, F. & Orsenigo, L. (1995). "Schumpeterian patterns of innovation". *Cambridge Journal of Economics*, 19(1), 47.

Magretta,J. (2002). "Why business models matter", *Harvard Business Review* 80(5), p. 86-92.

Meiselman HL, Hirsch ES, Popper RD (1987). "Sensory hedonic and situational factors in food acceptance and consumption". In: *Food Acceptability* (ed. DMH Thomson). Elsevier: London.

Meiseberg, B ; Ehrmann, T. ; Dormann, J. (2008). "We don't need Another Hero-Implications from Network Structure and Resource Commitment for Movie Performance". *Schmalenbach Business Review.* 60, p.74-98

Mitchell, Coles (2003). "The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation", *Journal of Business Strategy*, vol.24,n°5 p.15-21

Mcgrath,R. (2010). "Business Model: a discovery driven approach», *Long Range Planning vol.* 43 p.247-261

OCDE, (2005). *Manuel d'Oslo, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3ème édition, 184 p.

Nelson, P. (1970). "Information and Consumer Behavior.", *Journal of Political Economy* Vol. 78, No. 2 (Mar. - Apr., 1970), pp. 311-329

Nlemvo, F.; Surlemont B. (2008) “Le choix des modèles de revenu dans la haute gastronomie”. *Revue française de gestion,* numéro 181 p.145-159

Nissen Johansen E, Blom T (2003). “An artistic director of the hotel and restaurant experience through the details radiance and harmony”. In: *The Fourth International Conference on Culinary Arts and Science Global and National Perspectives* (eds I-B Gustafsson, J Edwards), 4th edn, p. 115–24. Örebro University: Grythyttan

Osterwalder, A. (2004) “The business model ontology – a proposition in a design science approach”. PhD Thesis, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Universite de Lausanne, 172 p.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2009) *Business model generation*. Privately published: Europe; Amsterdam, 280 p.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors.* Free Press, New York

Prévot, F; Brulhart, F; Guieu G; Maltese L (2010). “Perspectives sur les ressources *: Proposition de Synthèse”, Revue Française de Gestion***,** n° 204, pp. 87-103

Rappa, M. (2001). “Managing the digital enterprise - Business models on the Web”, North Carolina
State University. 2002.

Rasmussen, B. (2007). “Business Models and the Theory of the Firm”, *working paper* No. 32, 12 p.

Schumpeter, J.A. (1911). *The Theory od Economic Development*. Cambridge, Mass : Harvard University Press
Schumpeter, J. (1927). The explanation of the business cycle. *Economica*, 21, p. 286-311.

Shafer, S.; Smith, H.; Linder,J. (2005). “The power of business models*” Business Horizons* 48, p. 199-207

Spears M.; Gregoire, M. (2004). *Foodservice organizations: a managerial and systems approach*. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall, 720 p.

Stähler, P. (2002). “Business Models as a Unit of Analysis for Strategizing”.

International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland.

Szulanski, G., Jensen, R.J., (2008). "Growing through Copying: The Negative Consequences of Innovation on Franchise Network Growth", *Research Policy*, 37 , p.1782-41.

The Economist Intelligence Unit. "Global Business Model Survey EIU/KPMG International"(2005).http://www.in.kpmg.com/pdf/Rethinking_business_model06.pdf

Teece, D.J.; Pisano G.; Sheun, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal,* col.18, n°7, p.509-533

Teece, D. (2006). "Reflections on "profiting from innovation", *Research Policy*, vol.35, p.1131-1146

Timmers, P. (1998). "Business Models for Electronic Markets." *Journal on Electronic Markets,* 8(2), p. 3-8.

Warde A, Martens L (2000). *Eating Out: Social Differentiation, Consumption and Pleasure*. Cambridge Press: New York., 246 p.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal,* vol. 5, p. 171-180.

Williamson, O. (1971). "The vertical integration of production: Market failure considerations", *American Economic Review*, vol. 61, no.2, p.112-123

Zott, C.; Amit, R.; Massa, L. (2010). " The Business Model : Theoretical roots, recent developments, and future research", *Working Paper – IESE,* no-862

Appendice A : Liste des documents utilisés par restaurant

- **Restaurant ElBulli**

  - Articles scientifiques

S. Svejenova, C. Mazza and M. Planellas. (2007). "Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as institutional entrepreneur, *Journal of Organizational Behavior* 28(5), p. 539-561.

S. Svejenova, M. Planellas and L. Vives (2010)."An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom", *Long Range Planning*, vol.43, p.408-430

Cousins, J.; O'Gorman, K.; Stierand, M. (2010). "Molecular gastronomy: cuisine innovation or modern day alchemy?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 Iss: 3, p.399 – 415

Sandulli, F. D ; Chesbrough, H. (2009). "Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos" . *Universia Business Review*, Sin mes, p. 12-39

Svejenova, S. (2007). "Creativity: Ferran Adria", *Business Case, ESADE*

  - Livres

Soler, J.; Adrià, F. & Adrià, A. (2009). *Une journée à elBulli*, Phaidon, 528 p.

Coldman, A. (2010). *Ferran: The Inside Story of ElBulli and the Man Who Reinvented Food*, Gotham Books, 320 p.

Abend, L. (2011). *The Sorcerer's Apprentices: A Season in the Kitchen at Ferran Adria's elBulli*, Free Press, 304 p.

  - Article de Presse

Andrés, J. (2000). « Fantasy Island », *Food Arts (New York)*, 1 octobre 2000

Arce, B. (2008). « ElBulli se mantiene un ano mas como mejor restaurante del mundo », *El periódico (Barcelona),* 22 avril 2008

Cirbian,T. (2009). « Una semana en elBulli », *El periódico Teletodo,* 2 mai 2009

Espada, A. (2001). « El taller de Ferran Adrià », *El Pais Semanal* 8 avril 2001

Francelli, A. (1999). »Ferran Adrià. El mejor cocinero del mundo », *El Pais Semanal*, 20 juin 1999

Graff, J. (2004). « Gastronomic Innovator », *Time Europe,* 26 avril 2004

Lortie,M. (2010). « ElBulli, la fin d'une époque », *La Presse*, 6 novembre 2010

Lublow, A. (2003). « A Laboratory of Taste », *The New York Times*, 10 août 2003

Richman P. (2000). « The chef of the future », *Gourmet, the magazine of good living* (New York), 1 octobre 2000

Rogado, B. (1998). « El Rey de la cocina », *Futuro (Madrid)*, 1 décembre 1998

- Documents audiovisuels

No reservations (saison 7-2011). Émission culinaire, Texte de Bourdain Anthony, Réalisation de Zero Point Zero Production Inc., États-Unis, Travel Channel, 45 min

ElBulli, el último vals (2011). Documentaire, Direction Vicenç Asensio, Réalisation de Visual 13 et Minoria Absoluta, Espagne, TV3, 52 min 32 sec

- Sites Internet

www.elBulli.com : Site officiel du restaurant

www.alicia.cat : Site web de la Fondation Alicia

- **Restaurant Noma**

  - Livres

Redzepi, R. (2010). *Noma : Time and Place in Nordic Cuisine*, Phaidon, 368 p.

  - Documents audiovisuels :

René Redzepi, le sacre d'un chef viking (2011). Émission culinaire, Reportage de Philippe Poiret et Philippe Lagnier, Produit par Envoyé Spécial, France, France 2, 27 min 39 sec

Rene Redzepi, chef head Restaurant Noma (2011). Entretien avec un site culinaire anglais, Reportage réalisé et produit par The Staff Canteen, Royaume-Uni, 14 min 45 s

  - Articles de Presse

Allagui, Slim. (2010). « Copenhague, nouvelle destination gastronomique en Europe ». *AFP*, le 23 juin 2010 <http://www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5gSqhTO61pFt7Vyzpg5rfZJoiENQQ >

Bittman, M. (2011). « Prince of Denmark » *The New York Times*, 3 novembre 2011 < http://www.nytimes.com/2011/11/06/magazine/rene-redzepi-the-prince-of-denmark.html?_r=1>

Bouguereau, J. (2011). « René Redzepi A 32 ans, le meilleur chef du monde, est scandinave. *Le Nouvel Observateur*, 8 janvier 2011

<http://jeanmarcelbouguereau.blogs.nouvelobs.com/archive/2011/01/08/rene-redzepi-a-32-ans-le-meilleur-chef-du-monde-est-scandina.html>

Frearson, A.(2012). « Noma FoodLab by 3XN », dezeen magazine, 1 Mars 2012

< http://www.dezeen.com/2012/03/01/noma-foodlab-by-3xn/>

Goldberg, M. (2011). « Copenhagen from Noma and Momondo », *Press release distribution*, 28 novembre 2001 <http://www.prlog.org/11731827-copenhagen-from-noma-and-momondo.html >

Lang, N. (2008). « le chef suprême de la révolution culinaire venu du Nord », *Gaggenau new spaces 04*, magazine culinaire allemand

< http://mag3.i-magazine.de/magPage/NewSpaces_04_FR/Page_32/#/30>

Rayner, J. (2011). « Cookery masterclass : René Redzepi », *guardian.co.uk*, 16 septembre 2011

< http://www.guardian.co.uk/lifeandstyle/2011/sep/16/rene-redzepi-cookery-masterclass>

- Sites Internet

www.noma.dk : Site officiel du restaurant

http://www.clausmeyer.dk/en/ : Site officiel de Claus Meyer

http://www.facebook.com/RTRNM : Compte Facebook du Noma

http://twitter.com/#!/reneredzepinoma : Twitter de René Redzepi

http://www.nordicfoodlab.com/ : Site web du Nordic Foodlab

http://www.facebook.com/nordicfoodlab.org : Compte Facebook du Nordic Foodlab

- Sites et blogues culinaire

http://www.thestaffcanteen.com/blog/a-stagier-view-of-noma-the-worlds-best-restaurant/ : Journal de Bord d'un stagiaire au Noma

http://eater.com/archives/2012/01/25/the-toughest-reservations-in-the-world.php : Article sur les 11 restaurants à travers le monde où il est impossible d'avoie des tables. Écrit part Gabe Ulla, le 25 Janvier 2012

http://www.worldsbestrestaurants.net/location/denmark/copenhagen/noma-copenhagen.html : Critique du restaurant Noma

http://www.madmoizelle.com/noma-restaurant-57043 : Critique du Noma par Maia Mazaurette réalisé le 16 septembre 2011

http://www.parlafood.com/the-nordic-food-lab-where-science-creates-tradition/ : Article écrit par Katie Parla le 16 Novembre 2011 où elle nous raconte sa visite au Nordic Food Lab

- **Restaurant Next**

  - Livres

Boone, L. ; Kurtz, D. (2011). *Contemporary Business*, John Wiley & Sons, 768 p.

  - Documents audiovisuels :

Next Opening (2011). Vidéo corporative sur l'ouverture du restaurant réalisé par Christian Seel

  - Articles de Presse

MacArthur, K. (2012). « How Achatz's Next restaurant uses Facebook deftly », *chicagobusiness.com,* 13 février 2012-04-08, <http://www.chicagobusiness.com/article/20120211/ISSUE01/302119972/how-achatzs-next-restaurant-uses-facebook-deftly>

Pang, K. (2011). « Next partners with Apple to release Paris 1906 digital cookbook in Itunes store », *Chicago Tribune*, 1 septembre 2011

<http://articles.chicagotribune.com/2011-09-01/news/chi-next-partners-with-apple-to-release-paris-1906-cookbook-in-itunes-store-20110901_1_digital-book-itunes-cookbook>

Polls, C. & Sterling, C. (2011). « Grant Achatz's Next Restaurant Tickets Selling For Up to $3000 », *The Huffington Post*, 4 août 2011

<http://www.huffingtonpost.com/2011/04/08/grant-achatzs-next-restaurant-tickets_n_846581.html>

Salmon, F. (2012). « Golden ticket economics, part 1 : Next restaurant », *Reuters,* 6 janvier 2012-04-08,

<http://blogs.reuters.com/felix-salmon/2012/01/06/golden-ticket-economics-part-1-next-restaurant/>

Sifton S. (2011). « Now Appearing in Chicago, a Restaurant in Footlights », *The New York Times,* 16 aout 2011

< http://www.nytimes.com/2011/08/17/dining/reviews/rstaurant-review-next-in-chicago.html?pagewanted=all>

Stein, J. (2011). « Next up in Fine Dining : Pay in Advance », *Businessweek,* 31 mars 2011, <http://www.businessweek.com/magazine/content/11_15/b4223098867567.htm>

Tahmincioglu, E. (2011). « The Next Great Restaurant Idea ? », *portfolio.com*, le 31 mars 2011,

<http://www.portfolio.com/executive-style/2011/03/31/chicago-restaurant-next-requires-diners-to-buy-tickets/>

Tamarkin, D. (2010). « Grant Achatz : The extended interview », *Time Out,* 13 octobre 2010, <http://timeoutchicago.com/restaurants-bars/consume-blog/97598/grant-achatz-the-extended-interview>

Tanaka, J. (2011). « Behind the Business of Grant Achatz's Next Restaurant », *Chicago Magazine,* Mai 2011, *< http://www.chicagomag.com/Chicago-Magazine/May-2011/Behind-the-Business-of-Grant-Achatzs-Next-Restaurant/>*

Vettel, P. (2011). « Phil Vettel reviews Next », *Chicago Tribune,* 25 avril 2011

< http://articles.chicagotribune.com/2011-04-25/entertainment/ct-live-0425-vettel-next-review-20110425_1_alinea-joe-catterson-nick-kokonas>

Sites Internet :

http://www.alinea-restaurant.com/ : Site du restaurant Alinea

www.nextrestaurant.com : Site officiel du restaurant Next

http://www.facebook.com/pages/Next-Restaurant/114693845229862 :

Compte Facebook du restaurant Next

http://twitter.com/#!/nextrestaurant : Compte Twitter du restaurant Next

- Sites et blogues culinaire

http://nextaphile.com/ : Site de Martin Lindsay, un fan de Next dont l'objectif est de reproduire les recettes du restaurant chez lui.

http://restaurant-hospitality.com/observer/grant-achatz-invents-model-0610 : Article qui date du 1er juin 2012 sur le nouveau modèle de paiement du Next

- **Groupe Ducasse**

- Livres

Paris, T. (2010). *Manager la créativité : Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès…*, Pearson Education France, 208 p.

- Documents audiovisuels :

Alain Ducasse au Plaza Athénée : Le Goût de l'Essentiel, Alain Ducasse (2010), Vidéo corporative

< http://www.dailymotion.com/video/xfb0nl_alain-ducasse-au-plaza-athenee-le-g_travel>

Nature, simple sain et bon par Alain Ducasse (2010) – Vidéo corporative

< http://www.dailymotion.com/video/xdz1w2_nature-simple-sain-et-bon-par-alain_lifestyle>

- Articles de Presse

Grangié, E. (2011). « Ducasse-Robluchon : le combat des chefs », *L'express,* 29 juin 2011

< http://lexpansion.lexpress.fr/tendances/gastronomie/ducasse-robuchon-le-combat-des-chefs_257918.html>

Warden, B. (2007). « Attention to Detail : Talent Management at Groupe Alain Ducasse », *talent management,* 31 juillet 2007

http://talentmgt.com/articles/view/attention_to_detail_talent_management_at_groupe_alain_ducasse

- Sites Internet

http://www.alain-ducasse.com/ : Site du Groupe Alain Ducasse

http://www.plaza-athenee-paris.fr/bars-restaurants : Site du restaurant Alain Ducasse au Plaza Athénée

http://fr.hoteldeparismontecarlo.com/restaurants-bars/louis-xv-alain-ducasse/ : Site du restaurant Louis XV Monte-Carlo

http://www.alainducasse-dorchester.com/ : Site du restaurant Alain Ducasse at the Dorchester

- Sites et blogues culinaire

http://www.devenez-mediatique.com/les-3-clefs-du-succes-selon-alain-ducasse/ : Article qui met en avant les 3 clefs du succès selon Ducasse.