

Économie et management du vin

Jérôme Gallo et Steve Charters

Le vin dans le secteur hôtelier et la culture des loisirs

Introduction

Une grande quantité du vin produit dans de nombreux pays est consommé en dehors du foyer. C'est pour cette raison que nous avons décidé de consacrer ce chapitre à la manière dont le vin est intégré dans le secteur hôtelier. Aujourd'hui, ce dernier englobe l'ensemble des lieux dédiés à l'hébergement ou encore à la vente ou la consommation de nourriture et de boissons, qu'ils soient permanents ou temporaires, en intérieur ou en plein air, le tout dans une optique commerciale. Cet ouvrage étant toutefois consacré au vin, nous allons nous concentrer sur les prestations réservées à la nourriture et aux boissons, notamment au vin. Nous verrons dans la troisième section de ce chapitre qu'il existe en effet une synergie entre l'alimentation et le vin dans les pays occidentaux, où cette tradition remonte à la Grèce antique et à l'Empire romain. Il est ainsi difficile de parler de vin ou de nourriture sans faire référence à l'un ou à l'autre (surtout lorsque les repas sont servis dans des lieux publics). Nous nous intéresserons également aux principaux concepts qui entrent en jeu pour déterminer le prix du vin dans la vente sur place, ainsi qu'à la manière dont le personnel peut inciter les clients à acheter.

Qu'est-ce que le secteur hôtelier ?

Pour bien comprendre la nature et le fonctionnement du secteur hôtelier, mieux vaut adopter une approche philosophique, ainsi que l'explique O'Gorman (2010). Les acteurs de ce secteur proposent tout simplement de la nourriture, des boissons et/ou un hébergement à toute personne en ayant besoin. Beardsworth et Keil (1997) ainsi que Jones (2007) ont démontré que les hommes se sont mis à partager leurs repas car, dans les sociétés anciennes, vivre en groupe augmentait les chances de survie des personnes et des familles. Avoir à boire et à manger en quantité suffisante était un gage de survie ; et en avoir plus que nécessaire accordait une certaine puissance au groupe qui pouvait ainsi dominer les autres ou exercer une action politique. À l'origine, le secteur hôtelier remplit donc une vocation domestique. L'essor des religions lui a par ailleurs permis d'être intégré à part entière dans la culture et le système de croyance d'un pays. Un hospitalier désignait au départ un membre d'une communauté religieuse offrant une aide spirituelle et matérielle aux personnes qui en faisaient la demande. Aujourd'hui, cette définition s'est élargie : ce terme englobe d'un côté les acteurs du secteur qui fournissent à manger et à boire (ou un hébergement) à titre commercial et, de l'autre, les hôpitaux qui prodiguent des soins médicaux (ainsi qu'une prise en charge spirituelle en cas d'appartenance à un ordre religieux).

Dans les sociétés anciennes, l'hospitalité était proposée à titre gratuit, même si les conventions obligeaient les plus riches à contribuer également sur le plan financier et/ou politique. Il était peu fréquent de s'éloigner de chez soi, et rarement pour parcourir de grandes distances. Les voyageurs comptaient donc sur l'hospitalité de leur famille, de leurs amis, de leurs pairs ou des membres de l'élite à laquelle ils appartenaient. L'hospitalité était ainsi établie sur un critère de réciprocité : je te viens en aide et tu en feras de même pour moi le moment venu. Cela signifiait entre autres que des ennemis ne pouvaient pas se battre une fois que l'hospitalité avait été acceptée et, aujourd'hui encore, beaucoup de grands événements internationaux se terminent par un dîner officiel (comme au temps des banquets) qui donne l'occasion de servir des grands vins et des plats raffinés. L'hospitalité réciproque reste un concept fort dans la plupart des sociétés. Être invité à partager un repas ou un verre est une démonstration publique qui atteste de l'inclusion d'un individu dans un groupe social. Beaucoup d'événements importants sont célébrés autour d'un repas, et décider qui sera invité et qui ne le sera pas peut poser de vrais dilemmes relevant du lien social. Ces grands événements s'accompagnent par ailleurs souvent de rituels incluant des boissons : on servira par exemple du champagne ou du vin pétillant pour trinquer à la santé de jeunes mariés.

Même si, dans les sociétés anciennes, l'hospitalité reposait avant tout sur des aspects domestiques ou religieux, certains éléments qui caractérisent ce secteur à l'heure actuelle étaient déjà présents lors du développement des pays et de l'urbanisation. C'est le cas en Mésopotamie (vers 2000 av. J.-C.) et en Chine (entre 200 av. J.-C. et 200 après J.-C.), où les auberges accueillaient à titre commercial les personnes voyageant pour le compte de l'Empire. On sait par ailleurs qu'elles se consacraient aux activités de loisirs (soldats en permission, tourisme religieux, pèlerinages). Des vendeurs de rue proposant à boire et à manger étaient en outre présents dans toutes les villes (surtout lors des festivals) et font d'ailleurs figure d'ancêtres pour l'industrie du *fast-food*.

La plupart des chercheurs s'accordent sur le fait que l'urbanisation entamée au milieu du xviii^e siècle a été le principal moteur de l'expansion rapide de l'hôtellerie moderne. En effet, une population importante s'est alors déplacée des zones rurales vers les zones urbaines pour trouver du travail dans l'industrie manufacturière alors naissante, et s'est soudain retrouvée dans l'impossibilité de subvenir à ses propres besoins alimentaires. Le secteur hôtelier a donc mis en place de nouvelles activités pour répondre à cette nécessité. Le développement des routes, des voies ferrées et des hôtels a contribué à simplifier les voyages et à les rendre accessibles à un plus large public, comme la nouvelle bourgeoisie et les classes moyennes. Ces clients voulaient pouvoir manger et dormir dans des lieux reflétant leurs aspirations. L'arrivée des voitures a par ailleurs favorisé le développement de certaines destinations à l'échelle nationale, qui permettaient aux clients de commander des rafraîchissements en toute simplicité dans le cadre de la consommation de loisirs. Les vagues de migration et le développement des séjours touristiques dans la seconde moitié du xx^e siècle ont à leur tour favorisé les voyages internationaux et l'intérêt pour la cuisine, les plats et les boissons du monde entier auprès du grand public.

Les prestations proposées aujourd'hui par le secteur hôtelier peuvent être divisées en deux catégories : les prestations d'ordre fonctionnel et physiologique où la vente de nourriture et d'alcool permet d'étancher la faim et la soif des clients, et celles d'ordre psychologique répondant à des critères sociologiques et commerciaux (Lashley *et al.*, 2010 ; Gibbs et Ritchie, 2010 ; O'Gorman, 2010). Dans le premier cas, l'alcool n'est pas un critère très important et ne figure parfois même pas à la carte, comme dans les sandwicheries par exemple. Dans le second cas, en revanche, les repas sont un outil de cohésion sociale, et l'alcool (notamment le vin) joue vraisemblablement un rôle important pour favoriser l'organisation et la rentabilité des entreprises hôtelières. Nous consacrerons le reste de ce chapitre aux établissements qui privilégient la découverte, les loisirs et les relations commerciales, puisque ce sont ces structures qui sont les plus à même de servir de l'alcool, et notamment du vin.

Synergie entre nourriture et vin

Dans la cuisine occidentale, il existe une synergie naturelle entre la nourriture et le vin. Elle s'illustre entre autres par le nombre impressionnant d'ouvrages consacrés à l'accord mets-vins, comme par exemple ceux écrits par des experts tels que Joanna Simon (1996) et Malcolm Gluck (2004), ceux signés par des chefs (Denton [2007]), ou encore ceux conçus pour promouvoir les dernières tendances en matière de gastronomie (Townsin & Townsin [2005]). Cette synergie repose sur le fait que lorsque les hommes se sont rassemblés pour vivre ensemble, cette situation s'est souvent accompagnée d'une pollution des sources d'eau potables par les déchets organiques. Il était alors plus sûr de boire des boissons fermentées, le processus de fermentation permettant en effet d'éliminer un grand nombre de bactéries. C'est ainsi que la bière et le vin se sont mis à accompagner tout naturellement les repas. Mais dès lors que l'association entre le vin et la nourriture est devenue un signe de richesse, les entreprises du secteur hôtelier ont dû réagir afin de se différencier sur leurs marchés : c'est ainsi qu'il est apparu nécessaire de proposer des plats plus sophistiqués et de meilleure qualité, ainsi que des vins plus rares.

L'association classique entre nourriture et vin s'est exportée en Amérique et en Océanie au fur et à mesure de la conquête de ces pays par les Européens (on peut citer par exemple l'héritage de la communauté allemande luthérienne dans la Barossa Valley en Australie). Il ne faut toutefois pas en déduire que cette tradition s'est répandue dans toute l'Europe ou dans le reste du monde. Boire du vin pendant les repas était réservé à une élite, et la bière était souvent la boisson de prédilection des populations les plus modestes, notamment dans les pays du nord où il est difficile de faire pousser la vigne. Dans les pays d'Europe de l'Est, comme la Pologne, consommer du vin pendant les repas était courant au Moyen Âge sous l'influence des ordres cistercien et bénédictin, mais cette tradition s'est perdue au point que, au milieu du xx^e siècle, la production locale de vin a cessé et la plupart des habitants se sont tout naturellement mis à consommer de la bière pour accompagner leurs repas. Boire du vin était rare et ne se faisait pas dans le cadre des repas. Nombreux sont les pays qui n'ont de fait jamais associé la nourriture et le vin. En Chine, par exemple, le mot utilisé pour dire « vin » fait généralement référence au vin rouge, tandis que celui employé pour le vin blanc désigne les eaux-de-vie comme le baijiu. Lorsque de l'alcool est servi pendant un repas, il est plus courant de trinquer avec de l'eau-de-vie qu'avec du vin. Dans d'autres pays encore, les coutumes et la culture locale (en général la religion) interdisent la consommation d'alcool : il est donc impossible d'y mettre en place une synergie vin/nourriture. Malgré l'adoption inégale de cette synergie, ce paramètre a été cultivé dans les pays du monde entier par une certaine élite, notamment avec la mise en avant de la gastronomie française, comme l'a montré Marie-Antoine Carême. Kant et Bourdieu ont confirmé que les connaissances œnologiques et le fait de consommer du vin reflètent souvent un goût pour l'esthétisme et les comportements sélectifs (Fowler, 1997 ; Kant, 2005). Cette perception du vin en tant que produit d'élite est en opposition totale avec le mode de consommation actuel des jeunes adultes de certains pays qui en boivent pour préparer leurs soirées arrosées (Ritchie, 2011). Ce phénomène constitue par ailleurs une source de problèmes pour le secteur hôtelier et les commerces de nuit.

Suite à l'apparition de nouveaux cépages et de nouveaux types de vin produits dans les pays du Nouveau Monde dans les années 1970 et 1980, le secteur hôtelier a réagi en proposant des associations innovantes entre vin et nourriture, reflétant la tendance en matière de consommation globale mentionnée plus haut. Ce type de mouvement est souvent lancé par de grands chefs, comme ce fut le cas en Australie et aux États-Unis avec la cuisine « Pacific Rim » qui repose sur l'association entre la cuisine asiatique et les recettes de la côte ouest des États-Unis, et dont le chef américano-japonais Roy Yamaguchi est l'un des plus grands représentants. Le

mouvement Pacific Rim est né de la tendance *fusion-food*, qui s'est elle-même développée à partir de la « Nouvelle Cuisine » mise en avant par des chefs français comme Paul Bocuse dans les années 1970. Ces derniers ont travaillé en opposition aux règles strictes de la « Grande Cuisine » de tradition française à laquelle ils avaient été formés. En 1990, Paul Bocuse a fondé une école de gastronomie à Lyon (devenue depuis l'Institut Paul Bocuse), ville qui se situe au sud de la Bourgogne, grande région viticole. Ce geste a en quelque sorte permis de boucler la boucle sur la question de l'accord mets-vin, mais il faut aujourd'hui l'envisager à l'échelle internationale puisque les chefs utilisent des aliments du monde entier.

Le développement du mouvement *slow-food* se situe en revanche à l'opposé de la fusion entre cuisine asiatique et recettes traditionnelles de l'ouest américain, qui fut un mouvement d'ampleur internationale. Né en Italie en 1986 en signe de protestation contre l'ouverture d'un McDonald's sur les marches de la Place d'Espagne à Rome, le mouvement *slow-food* a pour objectif de défendre les traditions culinaires et viticoles locales, ainsi que la production artisanale et les méthodes de fabrication durables. Dans ce contexte culturel, un chef de renommée internationale comme Rick Stein peut ainsi s'associer avec un producteur de vin local pour concevoir des menus contemporains, élaborés autour de produits et de vins d'origine locale, dans un contexte innovant (au Royaume-Uni, c'est le cas pour The Seafood Restaurant à Padstow, situé non loin du vignoble de Camel Valley qui a reçu de nombreuses récompenses). C'est ainsi qu'Heston Blumenthal (qui officie au restaurant The Fat Duck, à Bray) propose un porridge aux escargots dans son menu dégustation associant 18 plats et vins, tandis que Hugh Fernley-Whittingstall (du River Cottage) met en avant la viande locale et la cuisine réalisée à partir d'ingrédients sauvages. Ces deux philosophies ont en commun la volonté d'associer le plaisir de la cuisine haut de gamme à un nouveau type de loisir.

Les bars et les pubs ont continué de proposer des boissons locales (qu'il s'agisse de vin ou de bière) bien après que l'accord mets-vin est devenu la norme dans les restaurants. La plupart de ces établissements ne servaient pas de nourriture, ou alors des snacks plutôt que des repas (par exemple, les tapas dans les bars du nord de l'Espagne). Jusqu'au milieu du xx^e siècle, il existait dans de nombreux pays une différence importante entre les débits de boisson, le plus souvent fréquentés par des hommes, et les lieux de restauration fréquentés aussi bien par des hommes que des femmes. Le développement de la culture du grignotage a cependant remis certaines choses en perspective, les repas étant de moins en moins structurés en fonction des horaires traditionnels. La frontière entre les établissements de restauration et les autres est également devenue de moins en moins nette : certains établissements proposent à présent une offre de restauration, et d'autres, qui ne servaient jusqu'alors que de la bière et des alcools forts (les pubs anglais par exemple), ont ajouté du vin à leur carte.

Vente de vin dans les restaurants et les bars

Les établissements proposant de consommer de l'alcool sur place sont obligés de vendre leur vin à un prix plus élevé que ceux spécialisés dans la vente d'alcool à emporter, comme les supermarchés ou les cavistes, car ils doivent faire face à des frais plus importants (personnel, verres et autres équipements, espace requis pour disposer les tables, etc.). C'est pour cette raison que la plupart des lieux de consommation proposent des vins qui ne sont pas distribués dans le commerce, afin que la différence de prix ne soit pas trop visible. C'est le contraire de ce qui se passe dans un grand nombre de commerces de détail, comme les supermarchés appartenant à de grandes chaînes nationales ou internationales, quant à eux obligés de proposer une offre similaire (sinon identique) à l'ensemble des clients. Ils sont ainsi obligés d'acheter leurs produits à un petit groupe de très gros producteurs. La majorité des restaurants et des bars sont toutefois indépendants, et ils peuvent choisir leur vin parmi un grand nombre de petits producteurs. C'est vrai partout, sauf pour le marché chinois actuellement en pleine expansion, sur lequel la plupart des vins proviennent de l'un des quatre grands producteurs du pays comme Great Wall ou Chang Yu. Mais, même là-bas, la part des vins issus de producteurs indépendants du monde entier augmente proportionnellement à la qualité du restaurant.

Au cours de la dernière décennie, on a toutefois constaté une augmentation de l'offre conjointe de la vente d'alcool à consommer sur place et à emporter, surtout dans les bars et les restaurants appartenant à des marques nationales. Il existe essentiellement deux raisons à ce phénomène : premièrement, les jeunes adultes préfèrent se retrouver en dehors de chez eux, contrairement aux autres groupes d'adultes. Ils représentent donc une part disproportionnée de la clientèle. La plupart des jeunes adultes pouvant être considérés comme des novices (Ritchie, 2011), ils sont rassurés par les noms de marque familiers ou connus lorsqu'ils se trouvent dans un lieu public, surtout lorsqu'il s'agit d'acheter un seul article relativement onéreux comme une bouteille de vin. Deuxièmement, si le bar ou le restaurant appartient à une marque nationale (comme pour les chaînes de supermarché), tous les établissements devront alors proposer un volume important de produits similaires pour préserver l'identité de la marque (Sirieix *et al.*, 2011), et donc servir les mêmes plats et les mêmes vins. En général, ce volume important de marques connues n'est pas disponible sur le marché de détail, et il est mis en bouteille spécialement pour la chaîne de restaurants ou de bars concernés. Le nom du vin peut s'inspirer d'une marque (issue ou non d'un regroupement) comme Blossom Hill, mais aussi d'un cépage (pinot gris ou merlot) ou d'une région viticole reconnue (chablis, valpolicella ou rioja). L'avantage réside dans le fait que, comme beaucoup de chaînes pratiquent des prix moyens, elles ne peuvent pas se permettre d'employer des sommeliers, et les clients doivent donc choisir leur vin eux-mêmes. Le côté rassurant que confère le nom d'une marque connue réduit le stress et augmente les chances d'achat dans les lieux publics réservés à la consommation (Ritchie, 2007).

Cette pratique représente en revanche un inconvénient : elle limite l'implication du personnel dans le choix du vin (Ritchie, 2006), ce qui tend à renforcer chez le client l'idée selon laquelle les serveurs ne s'y connaissent pas très bien. Elle peut par ailleurs signifier que la carte des vins (que ce soit au bar ou au restaurant) manquera d'intérêt pour les clients les plus connaisseurs qui préféreront peut-être aller boire et dîner ailleurs. Sirieix *et al.* (2011) indiquent que les gérants de restaurant doivent avant tout veiller à associer la carte des vins à celle des plats pour pouvoir ainsi proposer une association unique à chaque client. Comme l'a montré Ritchie (2006), ce critère n'est souvent pas respecté dans les bars ou les restaurants faisant partie d'une chaîne.

Dans les restaurants uniquement, la consommation de vin peut également passer par les deux méthodes suivantes : 1) servir du vin sans percevoir d'intérêt sur la vente et 2) permettre aux clients d'apporter leur propre bouteille contre un droit de bouchon. En tant que débits de boissons, tous les bars et pubs s'y retrouvent intégralement en termes d'intérêt lié à la vente d'alcool. Le vin constitue une part plus ou moins importante de l'offre et sera généralement de mieux en mieux représenté au fur et à mesure que la qualité de l'établissement augmente. Les restaurants qui n'accordent pas beaucoup d'intérêt au vin qu'ils vendent (si ce n'est pour les marges supplémentaires qu'il apporte) sont souvent ancrés dans une culture particulière qui ne s'intéresse pas vraiment à l'œnologie. C'est généralement le cas des restaurants chinois ou asiatiques par exemple. Ils appartiennent aux segments moyens voire inférieurs du marché. Le vin proposé dans ces restaurants provient souvent d'un grossiste local qui va se charger de rédiger la carte des vins et de fournir les informations requises (Ritchie, 2006). Il va recommander des produits sûrs et sans risque, et la carte ne sera renouvelée que s'il en prend l'initiative. Même si l'élaboration de la carte des vins a fait l'objet d'une certaine réflexion, cette pratique est susceptible de figer l'offre puisque les domaines ou les cépages déjà connus vont rester sur la carte pour rassurer le propriétaire du restaurant. Il va de soi que les régions et les crus originaux seront exclus, même si la démarche du grossiste est cohérente. Il peut aussi arriver que tout le monde y perde, que ce soit l'amateur de vin ou le gérant du restaurant. Si la carte des vins est ennuyeuse, les clients risquent en effet d'opter pour une autre boisson qui les intéressera davantage, une bière produite par une micro-brasserie locale par exemple. Procéder ainsi va contribuer à limiter la consommation de vin, ce qui risque de renforcer la conviction du propriétaire/gérant du restaurant selon laquelle vendre du vin est trop complexe et ne vaut pas la peine de s'y intéresser, même si les marges réalisées sur la bière sont moins importantes que sur le vin.

Évoquons pour finir cet autre type de restaurants qui proposent aux clients d'apporter leur propre bouteille (en anglais *BYO* pour *Bring Your Own*). Cette offre se limite presque toujours au vin, le restaurant proposant de la bière et des boissons fraîches. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce parti pris, mais on peut en retenir trois. D'abord, le manque de connaissances œnologiques ou l'absence de synergie entre le vin et la nourriture pour des raisons culturelles incitera (généralement) le gérant/propriétaire du restaurant, pour qui il est difficile de fixer le prix des repas et des boissons, à penser qu'il vaut mieux ne pas « perdre son temps » à faire des recherches sur un sujet qu'il ne comprend pas. Ensuite, d'autres ont mis en place ce type de système car leur restaurant ne fait pas partie des plus chers du marché et ils estiment que les clients apprécient le fait de pouvoir acheter ailleurs une bouteille moins chère que sur place. Les travaux de Bruwer et Huang (2012) viennent dans un certain sens conforter cette approche, même s'ils indiquent qu'en fait (et surtout en Australie), les personnes les plus intéressées par ce système sont également les plus grands amateurs de vin, et que leur motivation repose sur un critère qualitatif plutôt que financier. Pour finir, certains restaurants ont adopté cette pratique en raison de réglementations locales leur interdisant la vente d'alcool, lorsque les autorités estiment par exemple que le nombre d'établissements servant de l'alcool dans un secteur donné est déjà trop élevé, et refusent par conséquent d'accorder des licences. Le plus souvent, ces restaurants savent qu'ils perdent une source de revenus mais ils pensent qu'avec le temps ils seront en mesure de récupérer une licence leur permettant de vendre de l'alcool et que cette situation est donc temporaire (ce qui est souvent le cas). En Irlande du Nord, par exemple, le nombre de licences accordées aux débits de boissons est fixe : un nouvel établissement doit donc attendre qu'un autre ferme avant de pouvoir faire une demande de licence.

Psychologie associée au prix de vente du vin sur place

Dans certains restaurants, la carte des vins rapporte plus d'argent que celle des plats. Plus le restaurant est haut de gamme, plus c'est vrai. Sirieix *et al.* (2011) en ont ainsi conclu que les gérants de restaurants de qualité moyenne à supérieure tiennent absolument à mettre en avant l'accord mets-vin. Il est relativement simple de réaliser un bénéfice net de 60 à 600 € par bouteille de vin dans les meilleurs restaurants, tandis qu'il est impossible d'approcher ce chiffre avec les plats servis. En d'autres termes, un restaurant étoilé au guide Michelin aura besoin d'une brigade très bien payée travaillant avec les équipements les plus pointus et des ingrédients d'excellente qualité pour élaborer des plats qu'une équipe de serveurs chevronnés ira servir à *point* aux clients. Il suffira en revanche d'un sommelier, d'un ouvre-bouteilles et de verres pour servir le vin. Comme l'ont montré Manske et Codua (2005), ainsi que Dewald (2008), la qualité du vin servi dans un grand restaurant doit néanmoins être à la hauteur des plats proposés pour que la dégustation dans son ensemble reflète l'image du restaurant, ce qui justifie le fait que les marges réalisées sur le vin soient très élevées dans ce contexte.

Comme le soulignent Hall et Mitchell (2008) dans une étude réalisée au Royaume-Uni, le prix de vente du vin dans les bars et les restaurants est établi selon un processus simple : il est majoré par un pourcentage ou par une marge brute en espèces. Par exemple, un vin de table vendu 3,75 £ sera majoré d'une marge brute de 70 % (8,75 £), et le prix de vente final atteindra 12,50 £ avec la TVA (taxes). Si l'on applique ce même principe aux vins haut de gamme, une bouteille achetée 12 £ et majorée d'une marge brute de 70 % atteindra alors un prix de vente de 40 £ (voir tableau 1).

Tableau 1 – Impact de la marge brute appliquée en pourcentage et en espèces sur le prix de vente

	% GBP	£	% GBP	£	GBP en espèces	£
Coût du vin	30	3,75	30	12,00		12,00
Marge appliquée	70	8,75	70	28,00		15,00
Total (hors TVA/taxe professionnelle)	100	12,50	100	40,00		27,00

Même si cette méthode semble intéressante pour augmenter les bénéfices, il ne faut pas oublier que, au Royaume-Uni, le prix d'achat moyen d'une bouteille de vin vendue dans le commerce de détail se situe entre 4 £ et 5 £. Les clients prêts à déboursier 12 £ pour une bouteille de vin sont donc très probablement des connaisseurs et seront capables de déduire quelle est la marge pratiquée par le restaurant. S'ils estiment que vouloir dégager un bénéfice de 28 £ sur une bouteille de 12 £ n'est pas raisonnable, ils pourront se rabattre sur la cuvée du patron, qui rapportera au restaurant une marge de 8,75 £ seulement. Sachant cela, le restaurant décidera sans doute de fixer sa marge à 15 £ pour une bouteille achetée 12 £ afin d'atteindre un prix de vente de 27 £, comme illustré dans le Tableau 1. Cette pratique va encourager les clients 1) à ne pas se limiter à la cuvée du patron et 2) à acheter une seconde bouteille, générant ainsi un bénéfice global de 30 £ avec un minimum d'effort. Plus le prix du vin choisi est élevé et plus le cépage est rare, plus il est probable que le client soit un connaisseur, à moins qu'il n'achète pour afficher son capital financier (voir section suivante). Il sera donc très bien informé sur le coût du vin. C'est pour cette raison que de nombreux restaurants associent différentes méthodes de calcul, et établissent leur marge en pourcentage pour les vins les moins chers de la carte qui sont les plus vendus, et en espèces pour les plus chers, ce qui sera sans doute jugé acceptable par les clients.

Les vins sont aussi fréquemment vendus au verre. Le prix au verre est calculé en fonction de celui de la bouteille avec, en général, une petite majoration : si une bouteille est vendue 12 £ (hors taxe), il est possible de vendre six verres à 2 £ pour couvrir le coût de la bouteille, mais le prix sera plus souvent de 3 £, car il faut en effet couvrir le risque de gaspillage une fois que la bouteille est ouverte. Dans les bars accueillant une clientèle nombreuse, ce différentiel peut être revu à la hausse en utilisant des réductions pour encourager les clients à acheter une bouteille entière, ce qui permet par ailleurs d'alléger le service. Un bar peut ainsi proposer des verres de 17,5 cl (soit quatre verres par bouteille) au prix de 4,50 £, puis « offrir » le reste de la bouteille si les clients achètent trois verres. Cette pratique n'est pas très répandue dans les restaurants ou dans les bars haut de gamme, mais c'est assez fréquent dans les bars de nuit.

Dans les menus dégustation, où plusieurs vins sont proposés pour accompagner des plats bien spécifiques, le prix doit là encore être calculé soigneusement. Le prix final dépendra des attentes concernant l'expérience gastronomique. S'il s'agit simplement d'une promotion conçue pour inciter à la dépense, les vins seront vendus plus cher que si le restaurant utilise le menu dégustation pour encourager les clients à tester de nouveaux vins qu'ils n'auraient pas choisis en temps normal, soit parce qu'ils sont plus chers, soit parce qu'ils ne sont pas connus, ou les deux. Dans ce cas, le restaurant cherchera simplement à rentrer dans ses frais, mais le fait d'avoir proposé une expérience positive et d'avoir gagné la confiance des clients permettra d'augmenter les ventes à l'avenir.

Certains restaurants n'imposent aucun frais sur la bouteille apportée par les clients, surtout si la majorité d'entre eux achètent d'autres boissons (bières ou boissons fraîches par exemple) qui leur permettent de dégager une marge. De nombreux restaurants appliquent toutefois un droit de bouchon, le plus souvent par bouteille, et parfois par personne. Celui-ci sert à couvrir les coûts occasionnés par la consommation de vin (achat et nettoyage des verres, élimination des bouteilles vides et autres déchets, etc.). Dans certains restaurants, le droit de bouchon est très bas et suffit simplement à couvrir ces frais, mais d'autres établissements associent ce système à une perte de revenus et appliquent par conséquent un droit de bouchon plus élevé, surtout s'ils obtiennent une licence par la suite. Un droit de bouchon élevé va alors dissuader les clients d'apporter leur propre bouteille, et le restaurant deviendra un lieu classique de consommation d'alcool. Certains restaurants laissent les clients apporter leur bouteille même s'ils ont une licence car le propriétaire ou le gérant ne considère pas le vin comme faisant partie intégrante de l'expérience culinaire. Dans ce cas, la carte des vins sera généralement très simple et le droit de bouchon moyennement élevé.

Comportement des clients dans les lieux publics

L'image de soi exerce une influence considérable sur le choix de la boisson qui sera consommée dans un lieu public. C'est ainsi qu'un client peut par exemple décider de ne pas boire lors d'un repas d'affaires (dans le cas où une partie invite l'autre pour célébrer les avantages financiers dont chacune va profiter grâce à un accord), même s'il accompagne habituellement son repas d'un verre de vin (Ritchie, 2011). L'objectif sera de montrer qu'il est responsable et qu'il sait se maîtriser. À l'inverse, il peut arriver qu'un client commande un verre de vin alors qu'il aurait préféré consommer une autre boisson (Demossier, 2004 ; Ritchie, 2006). Même si tous deux préféreraient une pinte de bière, on peut imaginer un homme opter pour un verre de vin au restaurant et une femme élégante commander un verre de vin dans un bar. Contrairement au vin, la bière ne sera en effet pas conforme à l'image sophistiquée qu'ils veulent donner d'eux-mêmes.

Comme nous l'avons vu précédemment, les obligations sociales et le concept de réciprocité sont encore de mise aujourd'hui. Ce que l'on commande à boire et à manger dans un lieu public est souvent chargé d'une fonction symbolique et témoigne du bagage culturel de chacun, de manière consciente ou non (Fowler, 1997 ; Mennell, 2003 ; Jones, 2007 ; O'Gorman, 2010). La présence ou l'absence de vin occupe donc une place importante dans cet ordre symbolique. Par exemple, si un couple annonce ses fiançailles au cours d'un repas au restaurant, le couple lui-même ou les autres convives, surtout dans les pays occidentaux, vont sans doute commander du champagne ou un autre vin pétillant de qualité pour célébrer la nouvelle. S'ils ne le font pas ou s'ils se contentent d'un vin bon marché, cette attitude va atténuer la portée de l'annonce.

Autre caractéristique propre au vin dans le contexte des relations sociales : le partage d'une bouteille confirme l'inclusion dans un groupe. En effet, si la bière, les alcools forts et les boissons sans alcool sont souvent proposés au format individuel, on achète presque toujours des bouteilles de vin de 75 cl pour les partager. Le vin peut bien entendu être consommé au verre ou en petite bouteille, mais ce n'est pas le cas la majorité du temps. Lorsqu'une bouteille de vin est commandée, les serveurs et les clients en déduisent presque instinctivement qu'elle sera partagée entre l'ensemble des adultes présents. Les personnes qui décident de ne pas boire devront souvent s'exclure ouvertement de l'expérience partagée par le reste du groupe, que le vin accompagne un repas ou non. Par conséquent, même si le vin est associé à une image sophistiquée et non pas à une boisson faite pour s'enivrer, son caractère inclusif peut toutefois favoriser l'ébriété si les autres membres du groupe décident à leur tour de commander du vin pour rendre l'hospitalité. Cette pratique pose parfois problème dans les bars où les clients paient des tournées, mais c'est moins le cas dans les restaurants où les convives partagent la note.

Rôle du sommelier

Sommelier est un terme technique reconnu dans le monde entier pour désigner un serveur spécialisé en œnologie. Ce terme a évolué au cours du XIX^e siècle et a été intégré par César Ritz dans la hiérarchie des métiers de la restauration. Il est toujours compris et utilisé de nos jours. Ce poste exige certaines compétences et un bon sommelier peut donc très bien gagner sa vie, alors que les salaires élevés ne sont pas courants dans le secteur hôtelier. Le rôle du sommelier est de vendre du vin et d'accroître ainsi les bénéfices enregistrés par le restaurant. Il participe parfois aussi à l'achat des bouteilles et à l'élaboration de la carte des vins. Si l'établissement dispose d'une cave, le sommelier sera également chargé de veiller à sa gestion et à son entretien. Une cave à vin représente un capital énorme et est donc assez rare, sauf dans les établissements très anciens, les restaurants haut de gamme ou encore les clubs « privés » réservés aux membres.

Bien que la vente du vin semble être le fer de lance de cette profession, les techniques employées en ce sens par un bon sommelier sont souvent très subtiles et nécessitent une bonne connaissance des clients et des tensions psychologiques décrites dans la section précédente, sans oublier bien sûr une très bonne connaissance des vins et surtout de ceux proposés par le restaurant. Un mauvais sommelier aura peut-être des connaissances aussi poussées qu'un bon sommelier, mais ce dernier fera souvent preuve d'un plus grand savoir-faire relationnel. Comme le montre Ritchie (2006, 2011), le caractère public de l'achat de vin crée une tension chez le client qui sera d'abord réticent à l'idée de laisser quelqu'un d'autre prendre le contrôle. Mais lorsque le sommelier recommande un vin qui lui plaît et qui correspond à son budget, le client estime qu'il a fait un bon choix et cela crée un climat de confiance. La découverte œnologique peut commencer et le client se laissera sans doute peu à peu tenter par des bouteilles plus chères. Si, en revanche, le sommelier propose un bon vin que le client apprécie mais qui se révèle beaucoup plus cher que ce qu'il était prêt à payer, la prudence sera de nouveau de mise et le client préférera faire son choix lui-même, en privilégiant sans doute les vins les moins chers. L'établissement aura alors perdu une occasion d'accroître ses ventes, et le client celle d'améliorer ses connaissances et son goût pour le vin.

L'âge peut également gêner les rapports de confiance. Ritchie (2006, 2011) note que si le sommelier est jeune, les clients plus âgés vont avoir l'impression qu'il n'est pas assez mûr pour posséder des connaissances très poussées, même si ce n'est pas forcément vrai. Cette idée a toutefois tendance à se raréfier car une nouvelle génération de sommeliers est arrivée dans les grands restaurants et elle reçoit un accueil positif de la part des médias. Mais comme l'ont montré Charters *et al.* (2011) ainsi que Ritchie (2006, 2011), lorsque le vin est servi par un simple serveur et non par un sommelier, le sentiment de manque d'expérience se trouve souvent confirmé par le personnel actuel ou plus ancien. Il faut savoir que beaucoup de jeunes travaillent à mi-temps dans la restauration avant de se lancer dans leur véritable carrière. Leur formation est ainsi très limitée voire inexistante,

notamment en ce qui concerne l'œnologie, et ils ne sont donc pas en mesure de faire des recommandations aux clients, en dehors des promotions proposées par le gérant. Dans ce contexte, les clients vont se dire que les serveurs sont trop jeunes pour s'y connaître et, par prudence, ils préféreront choisir eux-mêmes un vin banal et éviter les risques, comme nous l'avons vu plus haut. Ritchie (2006) souligne toutefois que la cuvée du patron constitue souvent une alternative intéressante pour le client, puisqu'aucun bar ni restaurant cherchant à donner une image de qualité ne veut être accusé de servir une mauvaise cuvée. C'est aussi un bon choix pour l'exploitant car cette approche permet de générer une marge brute élevée.

Étude de cas

Un groupe de clients entre un soir dans votre restaurant. Ils forment un ensemble plutôt hétérogène, aussi bien au niveau de leur apparence qu'en termes d'âge (ils semblent avoir entre 25 et 40 ans). Ils ont l'air très joyeux et sont d'ailleurs assez bruyants et plutôt expansifs. Ils ont sans aucun doute atterri dans votre restaurant après s'être retrouvés pour boire quelques verres dans un bar. Ils commencent par commander plusieurs bouteilles de la cuvée du patron avant même de regarder le menu. La quantité de vin commandée correspond à une demi-bouteille par personne. Le restaurant serait évidemment ravi de servir ces clients et de réaliser une marge intéressante grâce à eux, mais d'autres clients sont déjà attablés et vous espérez que d'autres arriveront en cours de service. Vous aimeriez que tout le monde passe un bon moment, mais pour cela il va falloir calmer ce groupe bruyant et agité. En vous appuyant sur la réglementation en vigueur et sur le contexte culturel, que pouvez-vous et que devez-vous faire pour calmer ce groupe, et à quoi pouvez-vous vous attendre si vous vous contentez juste de leur servir le vin commandé ?

Conclusions et implications en termes de management

La vente de vin à consommer sur place repose sur un concept très simple : la plupart des clients attablés devant un repas vont avoir naturellement envie de commander du vin, surtout si la qualité et les prix de l'établissement sont élevés. Partager une bouteille de vin est un moyen parfait de montrer son amitié ou de sceller des accords professionnels, car cette pratique favorise l'inclusion. Le vin est par ailleurs perçu comme un produit sain et sophistiqué. Cela étant, l'attitude des individus dans les lieux publics est souvent fortement liée à l'image qu'ils souhaitent donner d'eux ou au rôle qu'ils veulent jouer dans ce contexte, ce qui explique qu'ils ne se comportent pas vraiment de manière naturelle. Le fait que le vin soit un produit associé à certains rituels et à une certaine esthétique incite souvent les consommateurs à se glisser dans la peau d'un personnage.

Lorsque les clients peuvent jouer leur rôle en toute confiance, ils commencent à se détendre. Si la qualité des plats et du vin servis correspond à ce qu'ils attendent pour l'occasion, le ressenti sera positif. Si ce n'est pas le cas, ils n'accuseront pas directement le vin car ils penseront que ce cru relativement onéreux était en effet très bon, mais ils reprocheront au sommelier de leur avoir imposé une bouteille à ce prix. La probabilité qu'ils reviennent ou qu'ils prennent de nouveau ce genre de risque par la suite est faible. L'établissement aura alors perdu une occasion d'inciter les clients à acheter ou à développer leurs connaissances œnologiques. C'est pourquoi une bonne carte des vins doit intégrer des appellations d'origine très connues et d'autres plus rares, s'étendre sur une large gamme de prix et toujours en adéquation avec l'image de l'établissement. Un restaurant peut par exemple estimer qu'il doit proposer un simple vin de cépage chardonnay, tandis qu'un autre préférera le chablis dont le cépage est aussi le chardonnay mais qui est plus haut de gamme. Simplementous deux doivent rester fidèles à leur clientèle et proposer plusieurs crus de base à partir desquels les clients pourront explorer d'autres possibilités s'ils le souhaitent.

Comme le souligne l'étude de cas, il ne faut jamais oublier que le vin est une boisson alcoolisée qui, si elle n'est pas consommée avec modération, peut entraîner chez certains un état d'ébriété qui risque de gêner les autres et de générer des conflits avec les organismes chargés d'appliquer la réglementation locale en matière d'alcool. Gérer la consommation des clients est essentiel pour tous les établissements autorisés à servir de l'alcool, et il faut clairement développer cette compétence pour réussir. Si la politique de l'établissement est trop restrictive et que les clients se sentent surveillés, ils ne reviendront pas. Si, à l'inverse, l'établissement est connu pour fermer les yeux sur la consommation excessive d'alcool et le désordre que cela peut occasionner, la clientèle plus âgée, familiale et féminine estimera que cet endroit n'est pas sûr et préférer l'éviter. Au contraire, les personnes qui apprécient l'environnement dans lequel elles sont reçues et ne s'y sentent pas menacées ont tendance à rester longtemps et à consommer plus. Trouver un juste équilibre entre les besoins de chacun est une compétence essentielle que le gérant de l'établissement doit acquérir pour que tout le monde (les clients comme le personnel) puisse passer un bon moment. Il faut pour cela posséder un certain savoir-faire relationnel, s'intéresser aux gens, comprendre les besoins, la culture et les attentes de chacun, et employer du personnel formé correctement, mais aussi motivé et enthousiaste. De bonnes connaissances œnologiques ne suffisent en effet pas à assurer le succès d'un établissement.

Questions pédagogiques

1. Comment l'évolution de notre préférence en faveur des repas pris en groupe se reflète-t-elle dans les expériences culinaires actuelles ?
2. Quels sont les vins qui accompagneraient le mieux les plats typiques de votre pays ? Pourquoi ?
3. Quels facteurs le gérant d'un restaurant indépendant doit-il prendre en compte pour fixer le prix des vins proposés sur sa carte ?
4. En quoi le contexte influence-t-il la décision du client au moment de commander une boisson ?
5. Quels facteurs un sommelier doit-il prendre en compte lorsqu'il tente :
 - a. de recommander un vin à un client ?
 - b. d'accroître les profits perçus par le restaurant ou le bar ?

Références

- Beardsworth, A. et Keil, T. (1997), *Sociology on the Menu; and Invitation to the Study of Food and Society*, Routledge, Londres.
- Bruwer, J. et Huang, J. (2012), « Wine Product Involvement and Wines Consumer's BOYB behaviour in the South Australia on-premises Market », *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 24, n° 3, p. 461-481
- Charters, S., Velikova, N., Ritchie, C., Fountain, J., Thach, L., Dodd, T., Fish, N., Herbst, F. et Terblanche, N. (2011), « Generation Y and sparkling wines: A cross-cultural perspective », *International Journal of Wine Business Research*, vol. 23, n° 2, p. 161-174.
- Demossier, M., (2004), « Contemporary Lifestyles: The Case of Wine », in Sloan, D., ed., *Culinary Taste; Consumer Behaviour in the International Restaurant Sector*, Elsevier Butterworth Heinemann, Londres, p. 93-108.
- Denton, C. (2007), *The Perfect Marriage; The Art of Matching Food and Sherry Wines from Jerez*, Simon & Schuster, Londres.
- Dewald, B. W. (2008), « The Role of the Sommeliers and their Influence on US Restaurant Wine Sales », *International Journal of Wine Business Research*, vol. 20, n° 2, p. 111-123.
- Fowler, B., (1997), *Pierre Bourdieu and Cultural Theory: Critical Investigations*, Sage Publications, Londres.
- Gibbs, D. et Ritchie, C. (2010), « Theatre in Restaurants; Constructing the Experience », in Morgan, M., Lugosi, P., Ritchie, J., P., B., 2010, *The Tourism and Leisure Experience; Consumer and Managerial Perspectives*, Channel View Publications, Bristol, p. 182-201.
- Gluck, M. et Rowe, S. (2004), *Super Grub: Dinner-party Bliss on a Budget*, Collins, Londres.
- Hall, C. M. et Mitchell, R. (2007), *Wine Marketing; a Practical Guide*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Jones, M. (2007), *Feast; Why Humans Share Food*, Oxford University Press, Oxford.
- Kant, I., (2005) « Objective and Subjective Senses: The Sense of Taste », in Korsmeyer, C. (2005) (Ed), *The Taste Cultural Reader: Experiencing Food and Drink*, Berg, Oxford, p. 209-214.
- Lashley, C., Lynch, P. et Morrison, A. (Eds) (2007), *Hospitality a Social Lens*, Elsevier, Oxford.
- Manske, M. et Cordua, G. (2005), « Understanding to Sommelier Effect », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 17, n° 7, p. 569-576.
- Mennell, S. (2003), « Eating in the Public Sphere », in Jacobs, M. 2003 (Ed), *Eating Out in Europe: Picnics, Gourmet Dining and Snacks Since the Late Eighteenth Century*, Berg, Oxford, p. 245-260.
- O'Gorman, K. (2010), *The Origins of Hospitality and Tourism*, Goodfellow Publishers Ltd, Oxford.
- Ritchie, C. (2006), *Identifying the UK Wine Consumer*, PhD thesis University of Wales Institute, Cardiff.
- Ritchie, C. (2007), « Beyond Drinking: the Role of Wine in the Life of the UK Consumer », *International Journal of Consumer Studies*, vol. 31, p. 534-540.
- Ritchie, C. (2011), « Young Adult Interaction with Wine in the UK », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 29, n° 1, p. 99-114.
- Simon, J. (1996), *Wine with Food; the Ultimate Guide to Matching Wine with Food for Every Occasion*, Mitchell Beazley, Londres.
- Sirieix, L., Remaud, H., Lockshin, L., Thach, L. et Lease, T. (2011), « Determinants of Restaurant's Owners/Managers Selection of Wines to be Offered on the Wine List », *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 18, n° 6, p. 500-508.
- The Court of Master Sommeliers (2013), <http://www.courtofmastersommeliers.org>
- Townsin, T. et Townsin, C-L. (2005), *Cooking with BC Wine: A Guide to the Wineries of British Columbia*, Polyglot Publishing, Victoria, Canada.