

Au centre et à l'écart : la recette du Groupe Pic pour faire rayonner le talent de sa cheffe

par

■ **David Sinapian** ■

Président du Groupe Pic

En bref

Le Groupe Pic est une saga familiale hors du commun, qui a vu trois générations de chefs conquérir à tour de rôle trois étoiles au *Guide Michelin*. Sous la direction d'Anne-Sophie Pic et de son mari David Sinapian, il s'est engagé depuis vingt ans dans un développement important : après le fief historique de Valence, puis Lausanne, Paris, Londres, Megève ou Singapour, le Groupe comptera une quinzaine de restaurants dans le monde d'ici cinq ans. Ce développement de l'entreprise peut se lire comme un processus de rayonnement d'un talent individuel. Cheffe de la quatrième génération, Anne-Sophie Pic est arrivée à la cuisine par un parcours singulier et s'est passionnée pour la création. Sa créativité nourrit les activités des restaurants du Groupe, dont elle élabore les cartes, ainsi que ses développements. Cela a conduit l'entreprise à adapter son organisation pour la conserver en son centre, tout en protégeant sa capacité à rester créative.

Compte rendu rédigé par Ève Mascaraud

Séminaire animé par Thomas Paris

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • GRTgaz • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal
• La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Raconter l'histoire de la Maison Pic

Une histoire familiale : les trois premières générations

La Maison Pic, peu à peu devenue un groupe, en est à sa quatrième génération de chefs avec Anne-Sophie Pic. Tout démarre en 1889 avec son arrière-grand-mère, Sophie Pic, qui, sans le savoir, en imaginant un bistrot de campagne pour chasseurs à Saint-Péray dans les hauteurs de Valence, crée une dynastie de cuisiniers. Son fils, André, apprend d'abord auprès d'elle, fait un tour de France des grands chefs, prend sa suite et décroche deux, puis trois étoiles au *Guide Michelin* en 1933 et 1934, devenant ainsi l'un des premiers chefs à obtenir cette reconnaissance. L'histoire de la famille Pic jalonne celle du *Guide Michelin* : ce guide, fondé en 1900 pour faire la liste des stations-services et hôtels, commence alors tout juste à distribuer des « étoiles de bonne table ».

Le hameau du Pin, où se trouve l'auberge, compte à cette époque une quinzaine d'habitants et, dès l'obtention de cette distinction, le monde entier afflue sur les petites routes sinuueuses qui permettent d'aller goûter la cuisine d'André Pic. C'est un périple d'une demi-journée à l'aller, une autre au retour, on crève un pneu à chaque coup... c'est dire l'attractivité de la table !

Après la seconde guerre mondiale, Jacques, le fils d'André, se prépare à succéder à ce dernier. Au moment de la reprise par sa femme et lui, en 1957, la Maison a des difficultés économiques et a perdu deux étoiles. Ils s'ingénient à les reconquérir et y parviennent, retrouvant la deuxième en 1966 et la troisième en 1973. Durant les vingt années suivantes, âge d'or de la gastronomie française, qui rayonne dans le monde entier, le restaurant prospère et Jacques Pic, comme d'autres grands chefs, sort de ses cuisines et voyage pour s'inspirer.

Des débuts inattendus et difficiles

Au début des années 1990, Anne-Sophie et moi sommes étudiants en école de commerce, et rien ne nous destine à la gastronomie. Elle, qui a grandi au-dessus des cuisines, n'y voit que contraintes et problèmes ; moi, fils de coiffeur et petit-fils d'immigrés arméniens, je m'imagine plutôt dans la finance. Lors du stage de fin d'études d'Anne-Sophie chez Moët Hennessy, au cours d'une discussion, son maître de stage la félicite d'envisager une carrière dans le luxe et se risque : « *Mais savez-vous que vous êtes déjà, vous-même, à la tête d'une marque, et d'une très belle ?* » Le déclic se fait et elle décide d'aider ses parents à développer le restaurant. Malheureusement, quelques mois seulement après son retour à Valence, Jacques décède brutalement. Elle décide, pour se sentir proche de lui, de rejoindre, pour un an, les cuisines et d'y apprendre les rudiments du métier.

Lorsque je la retrouve, en 1993, nous nous remémorons nos discussions avec son père et son intuition d'alors : la haute gastronomie, surtout en régions, se trouvait à un tournant et risquait de connaître des difficultés du fait de nombreux changements de conjoncture. Pour équilibrer nos comptes, apporter un complément d'activités et toucher une nouvelle clientèle, nous nous attelons à un projet d'hôtel et de bistrot. Malheureusement, alors que nous sommes en discussions avec les banques, le restaurant perd sa troisième étoile. En deux ans, en plein projet de développement, le chiffre d'affaires est divisé par deux : c'est un beau cas pratique pour deux étudiants qui sortent d'école de commerce ! L'équipe, unie contre vents et marées, tient bon. En 1997, nous parvenons à ouvrir l'hôtel et un premier bistrot baptisé l'Auberge du Pin.

Une deuxième vague de difficultés arrive lorsque, suite à différents désaccords avec son frère, Anne-Sophie et moi reprenons le navire, en 1998. Aux yeux des Valentinois et du personnel historique, c'est un électrochoc. Son frère était vu comme l'héritier naturel et l'autorité d'Anne-Sophie n'est pas reconnue en cuisine. Il nous faut résister, sans dénaturer le projet historique, avec une perte de clientèle locale et de forts questionnements

économiques. Nous sommes dans la période la plus compliquée de notre carrière, car nous devons renouveler une partie du personnel, reconquérir les clients et prouver notre valeur.

Le renouveau

Au mois d'octobre 1998, nous apprenons la venue du directeur du *Guide Michelin*. Anne-Sophie, 29 ans, est en cuisine depuis un mois et demi. Vous imaginez notre anxiété! Si nous perdons notre deuxième étoile, tout s'arrête. Nous ne pouvons pas absorber une nouvelle baisse du chiffre d'affaires. À l'issue de leur repas, le directeur et son collaborateur demandent à nous rencontrer pour que nous leur expliquions notre projet. Nous avons ensuite su que leur visite était justement destinée à nous retirer une étoile. Or, quand ils ont vu ce qui était servi, qu'ils ont entendu notre discours et notre motivation, ils ont décidé d'attendre. Dans le Guide qui sort en mars 1999, Anne-Sophie est la seule cheffe française à avoir deux étoiles. C'est une bombe dans le microcosme de la gastronomie : la presse et les clients arrivent, l'activité redémarre.

Les équipes, soudées et motivées, repartent à la conquête de la troisième étoile, que nous obtenons en 2007. C'est un cas unique au monde. En effet, la Maison Pic, pour la troisième fois, en trois générations qui se succèdent, décroche trois étoiles au *Guide Michelin*. Anne-Sophie est la seule femme cheffe française à pouvoir se prévaloir de cette reconnaissance depuis soixante ans. Le tsunami médiatique qui s'enclenche est le parfait exemple de "l'effet Michelin". Les télévisions du monde entier arrivent à Valence et le livre de réservations se remplit sur deux ans. Cette nouvelle visibilité nous libère et nous permet de réfléchir à notre avenir. Faut-il rester à Valence et se concentrer exclusivement sur notre Maison pour en faire un joyau ou développer le nom et la marque Pic dans l'univers de la gastronomie ?

Développement et fonctionnement du Groupe

Nous décidons de créer de nouvelles activités avec pour stratégie, dès le début, de ne jamais délaisser le site de Valence au profit d'autres développements. Nous ouvrons alors à Valence une école de cuisine, une épicerie... et, très vite, nous sommes sollicités pour des ouvertures à l'étranger. Au départ, nous refusons beaucoup de propositions, car il nous semble inenvisageable d'ouvrir un autre restaurant signé *Anne-Sophie Pic* sans une base de collaborateurs que nous aurions formés.

Nous choisissons de répondre positivement au projet du Beau-Rivage Palace, à Lausanne. Nous sommes invités à prendre en main le nouveau projet gastronomique du restaurant de ce grand hôtel, au bord du lac Léman, alors qu'il entre en phase de travaux de rénovation. Nous avons donc deux années devant nous, c'est-à-dire le temps de former les équipes qui occuperont les lieux. À l'ouverture en 2009, sur les 45 collaborateurs que compte le restaurant, 20 sont issus de Valence. Dès la première année, le *Guide Michelin* accorde deux étoiles au restaurant. Nous avons alors la preuve que nous sommes capables de former des personnes susceptibles de représenter nos valeurs en dehors de nos murs.

Parallèlement, nous avons le désir d'ouvrir un lieu à Paris. Nous avions déposé, longtemps auparavant, le nom de Dame de Pic, qui nous plaisait beaucoup. Nous trouvons les locaux, rue du Louvre, et ouvrons sous ce nom un petit restaurant, de 42 couverts, en 2012. Il connaît un succès immédiat. Cette nouvelle réussite continue de nourrir notre ambition de développement de la marque, d'autant que les partenaires hôteliers s'intéressent de plus en plus au Groupe, à sa stratégie et à son organisation.

Une autre expérience intéressante est celle du Four Seasons de Londres, où nous avons ouvert, en 2017, un autre restaurant Dame de Pic. Le projet initial était d'obtenir une étoile, objectif rapidement atteint. Le nouveau directeur de l'hôtel nous *challenge* alors en nous demandant de revoir notre feuille de route afin de tenter d'en obtenir une deuxième. Pour cela, il faut remonter le niveau culinaire vers plus de création et d'identité, élargir les équipes en cuisine et en salle, et développer une véritable expérience client. La deuxième étoile arrive assez vite, nous prouvant une fois de plus qu'en prenant les bonnes décisions, en mettant en place un personnel talentueux et en nous donnant les moyens nécessaires, nous savons parvenir, avec nos partenaires,

à une expérience culinaire reconnue. Cela nous renforce encore dans notre stratégie et dans notre envie de nous adosser à de belles marques hôtelières pour aller chercher l'excellence.

Penser une expérience globale : le rôle du restaurateur

En 2014, je suis élu à la tête de l'association Les Grandes tables du monde. C'est une expérience intéressante, car elle m'offre un nouveau terrain de jeu et me permet, moi qui suis autodidacte dans ce milieu, de mieux penser le rôle du restaurateur. Cette association, créée en 1954 par six restaurateurs parisiens – Jean Barnagaud (Prunier), André Vrinat (Taillevent), Claude Terrail (La Tour d'Argent), Raymond Oliver (Le Grand Véfour), René Lasserre (Lasserre) et Louis Vaudable (Maxim's) –, réunit aujourd'hui une grande partie des restaurants deux et trois étoiles du monde entier, soit 180 membres environ. Ce groupe considère qu'un restaurant se construit autour de la vision d'un restaurateur qui n'est pas forcément un chef.

C'est en suivant cette idée que j'ai souhaité me présenter à la tête de l'association. Ce qui me passionne est de réfléchir aux nouvelles attentes de la clientèle des restaurants gastronomiques. Ma conviction est qu'on ne se rend pas dans ces restaurants uniquement pour *manger*, mais pour y vivre une expérience.

Dans cette démarche, chaque métier qui la compose a son importance : le chef évidemment, mais aussi le chef pâtissier, le chef sommelier, le maître d'hôtel, le chef boulanger, le mixologue, ainsi que ceux qui ont à charge l'art de la table, l'art floral du restaurant, son acoustique, sa lumière, etc. En bref, tous ceux qui participent à la construction de l'ambiance globale capable de faire vivre la plus belle expérience possible à nos clients...

Dans notre Maison de Valence, vous êtes invités à suivre un parcours. Vous commencez dans les jardins ou les salons, avec une offre de cocktails destinée à préparer le palais à la dégustation. Ensuite, alors que vous êtes en salle, le maître d'hôtel vous invite, sans que vous vous y attendiez, à rejoindre les cuisines, où vous rencontrez Anne-Sophie autour d'une table dressée. Elle vous accueille, vous explique ce qui l'anime et sa façon de travailler les accords de saveurs. Bientôt, vous pourrez aussi traverser nos caves. Ces rituels nous tiennent à cœur, car ils renforcent l'identité de nos restaurants et le caractère exceptionnel de l'expérience qu'ils proposent. Cette volonté de créer des entités fortes est plus marquée à l'étranger, où nos confrères cherchent davantage à repousser les limites, alors que la France reste encore trop souvent ancrée dans les codes traditionnels de la gastronomie.

Une direction bicéphale

Aujourd'hui, l'une de nos forces est le partage des tâches, très clairement établi, entre Anne-Sophie et moi. Elle incarne la créativité, forme les équipes et développe son art culinaire pour chacune de nos adresses. Elle prend donc en main la direction de la création de la Maison Pic, des restaurants du Groupe et des produits développés sous son nom, notamment autour d'un pôle de recherche et développement (R&D), basé à Valence. Elle a ainsi des locaux, des outils et des équipes à même de lui permettre de s'exprimer, avec une liberté qui est essentielle à la création. C'est fondamental pour elle de ne pas avoir de préoccupation économique, ce qui n'a pas toujours été le cas et qui inhibait nécessairement son expression.

Pour ma part, j'assume la présidence du Groupe en ayant pour mission les questions de stratégie et de développement. Aujourd'hui, nous sommes organisés autour d'un siège social adossé à la Maison Pic, qui réunit des fonctions support avec une direction générale composée des pôles financier, marketing... Dans ces locaux, nous accueillons les partenaires avec lesquels nous travaillons, mais aussi les équipes qui nous accompagnent dans le développement de nouveaux projets.

Le Groupe aujourd'hui

Nous sommes aujourd'hui propriétaires de la Dame de Pic, à Paris, et du restaurant historique, à Valence. Nous possédons aussi le Bistrot André, qui est l'ancienne Auberge du Pin, également à Valence. Ce lieu, que nous avions timidement ouvert en 1997, était un peu en retrait. Nous redoutions qu'il vienne cannibaliser le restaurant et avions choisi d'en faire un petit bistrot, accessible par une entrée dédiée. Dix ans plus tard, nous avions revu

nos ambitions à la hausse. Rebaptisé Le 7, en hommage à la nationale 7 qui permettait de s'y rendre, il est passé de 40 à 100 couverts, avec un accès direct, une grande terrasse et une carte renouvelée autour de la thématique de la nationale 7 et du terroir : nous avions même une carte routière en guise de menu ! En 2016, l'identité culinaire d'Anne-Sophie s'était davantage affirmée et le projet a encore été renouvelé. Nous avons rasé Le 7 pour créer le Bistrot André, qui met à l'honneur les plats créés par son père et son grand-père, ces mêmes plats qui leur avaient permis d'obtenir leurs étoiles. Ces recettes, qui avaient fait leur réputation, se trouvaient en effet reprises chez d'autres chefs, en France et ailleurs, mais plus chez nous. Notre idée était de les proposer, à côté de la nouvelle créativité culinaire d'Anne-Sophie et de son propre restaurant trois étoiles.

En *consulting*, nous avons le restaurant de Lausanne (2009), celui de Londres (2017), celui de Singapour (2019) et celui de Megève (2020). Nous ouvrirons bientôt un restaurant à Dubaï et un autre à Hong-Kong. À chaque fois, notre ambition est la même : il faut qu'ils aient une véritable identité, que les produits et l'expérience qu'ils proposent soient en lien avec leur territoire, que les collaborateurs aient été formés par Anne-Sophie et que les structures soient économiquement viables.

Prenons d'abord l'exemple du restaurant de Dubaï : il s'agira d'un nouveau format, autour d'un bar et d'une cuisine ouverte. Notre idée est d'avoir un restaurant animé, en phase avec la clientèle locale, qui n'a rien à voir avec celle de Lausanne ou celle de Singapour. À Dubaï, tout particulièrement dans le quartier des affaires, les marqueurs et les attentes sont différents, et si l'assiette a évidemment son importance, on ne doit pas s'ennuyer. Le modèle du bon restaurant parisien, simplement transposé sur place, avec une bonne carte, bien exécutée, ne fonctionne pas... Bien manger ne suffit plus.

L'exemple du restaurant de Hong-Kong permet, quant à lui, de comprendre le parcours que nous proposons à nos collaborateurs. L'un deux, entré en 2010 comme chef de partie à Valence, a progressivement gravi les échelons. De sous-chef d'Anne-Sophie à la Maison Pic, il est passé chef de notre restaurant londonien et sera chef de celui de Hong-Kong. Les exemples de personnes qui montent en puissance au sein du Groupe sont nombreux. Ces talents, formés auprès d'Anne-Sophie et capables d'insuffler leur goût et leur expertise dans nos structures, sont la clé du succès de notre développement. Cette envie d'accompagner les carrières est notre force : un chef formé en quinze jours à la cuisine d'Anne-Sophie ne pourrait pas la réaliser. Or, nous souhaitons que chaque client soit sûr d'y retrouver sa créativité culinaire.

Penser l'avenir

Nous ne nous fixons plus aucune limite. La période du Covid-19 a paradoxalement été assez formatrice de ce point de vue. L'industrie a été beaucoup chahutée, nous ne savions pas comment nous allions en ressortir ni si nos collaborateurs allaient nous suivre. Nous avons été unis et réactifs pour nous renouveler et imaginer des activités compatibles avec nos contraintes. Nous avons développé le Pic & Go, pour lequel les équipes ont cuisiné chaque week-end afin de préparer jusqu'à 800 menus par semaine, envoyés dans toute la France. Nous avons également créé le Pic Up Truck, une offre itinérante de burgers qui a soudé les équipes autour des choix de décoration du camion et de carte, et qui continue de séduire des partenaires qui souhaitent privatiser cette offre. Ces mois de fermeture nous ont prouvé notre agilité, notre capacité d'adaptation : la gastronomie peut être là où on ne l'attend pas.

Aujourd'hui, le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 32 millions d'euros et compte environ 600 collaborateurs dans le monde entier. Avec Anne-Sophie, nous ne sommes jamais lassés : nous savons d'où nous venons, nous avons traversé des moments difficiles, où nous comptions 39 collaborateurs et à peine 2 millions d'euros de chiffre d'affaires. Nous avons tenté certains projets, nous en avons abandonné d'autres. Si nous continuons la vente de produits Anne-Sophie Pic, qui sont des marqueurs de notre spécificité culinaire, nous nous orientons résolument vers le développement de restaurants. C'est là que sont notre ADN, notre savoir-faire et notre plus-value. Nous avons encore de jolis projets à venir !

Débat



Anne-Sophie Pic, sa cuisine et sa philosophie

Un intervenant : *J'ai bien compris que la restauration n'était pas que l'assiette. Néanmoins, quelle est la spécificité d'Anne-Sophie Pic en cuisine ?*

David Sinapian : Il est difficile d'expliquer un style culinaire en quelques mots, il faut goûter pour comprendre ! La cuisine d'Anne-Sophie a beaucoup évolué depuis ses débuts. Je dirais que ce qui caractérise avant tout la personnalité d'Anne-Sophie, c'est son perfectionnisme. Elle se remet constamment en question et retravaille tout le temps ses plats. Et quand une recette est aboutie, elle disparaît de la carte. Elle refuse la tradition du plat-signature, qui serait, à ses yeux, comme une petite mort. Évidemment, les plats existent, mais ils appartiennent alors au passé, ils font partie de l'histoire Pic. Peut-être réapparaîtront-ils un jour, sous une nouvelle forme ou dans un autre restaurant, lorsqu'ils lui proposeront une marge de progression.

Concernant la cuisine elle-même, Anne-Sophie travaille autour du concept de l'*imprégnation* qu'elle définit comme étant une « *technique culinaire développée afin d'obtenir un dialogue entre les ingrédients. L'imprégnation d'un plat avec une saveur consiste à garder le goût intrinsèque de l'ingrédient et de l'aromatiser naturellement avec un autre, le but étant de trouver l'équilibre parfait entre toutes les saveurs* ».

Int. : *Tient-elle ses inspirations uniquement de l'univers gastronomique ?*

D. S. : Ses inspirations sont multiples. Elle est par exemple très proche du parfumeur Francis Kurkdjian. Leur amitié est l'occasion d'un dialogue permanent. Ils s'inspirent l'un l'autre, elle, avec ses associations de saveurs, lui, avec ses harmonies de senteurs. Une multitude d'artistes influencent Anne-Sophie, ne serait-ce que pour la présentation des assiettes, le choix des pièces de service, etc. Nous souhaitons vraiment qu'ils puissent s'exprimer dans notre univers, mais toujours dans le dialogue : les rencontres sont des sources de création et d'enrichissement mutuel.

Int. : *Quelle place accorde-t-elle à la créativité de ses équipes ?*

D. S. : Anne-Sophie impose une trame aromatique qui assure la cohérence entre tous les restaurants. À partir de cela, un dialogue peut s'établir autour de propositions d'accords, ce qui la rend d'ailleurs très heureuse. Commence un processus créatif, qui peut être long et au bout duquel la décision finale lui revient. Cela dit, certains collaborateurs, qui ont été formés à son palais, peuvent aussi décider à sa place. Dans une brigade, où tout est structuré, chaque personne est à son poste et maîtrise parfaitement son travail. En contact permanent avec Anne-Sophie, chacun connaît ses marqueurs de goût, ce qui permet à quelques-uns de prendre le relais lorsqu'elle n'est pas là. Cela me fait penser à Paul Bocuse, qui, lorsque la presse lui demandait qui cuisinait lorsqu'il n'était pas là, répondait simplement : « *Les mêmes que quand je suis là !* »

À travers cet échange permanent, dans l'ouverture et l'épanouissement et non dans la frustration et le blocage, Anne-Sophie donne à ses équipes les outils pour faire grandir leur propre imaginaire culinaire. Parfois, elle les pousse dans leurs retranchements pour qu'ils puissent se dépasser et aller plus loin dans leur raisonnement. Demain, ils seront chefs, peut-être même étoilés, chez nous ou pour leur propre compte, ce qui est une énorme source de satisfaction et nous donne la conscience du devoir accompli.

Int. : *Pouvez-vous nous en dire davantage sur le pôle de R&D que vous avez évoqué ?*

D. S. : Pendant longtemps, c'était un petit coin de 20 mètres carrés dans les cuisines Pic à Valence. Compte tenu de notre organisation, selon laquelle tous nos chefs viennent à Valence trois fois par an, nous avons décidé d'agrandir cet espace d'essais. Nous avons donc acheté un local de 150 mètres carrés, à côté du restaurant, qui sera notre pôle R&D et le lieu de résidence de l'équipe qui travaille étroitement avec Anne-Sophie, c'est-à-dire le chef exécutif et ses deux chefs de cuisine, le chef pâtissier exécutif, la cheffe sommelière exécutive, la personne en charge du pôle fermentation et le boulanger exécutif. Ce lieu sera aussi dédié à la création de produits comme

les gins, les poivres infusés, les thés glacés, etc. Ce pôle est le lieu d'expérimentation de recettes, de création des programmes pour nos restaurants et de mise au point de produits. Cet espace d'expressions complémentaires permet d'imaginer la gastronomie de demain, par exemple autour du végétal. C'est formidable, sans limites et les sujets se renouvellent sans cesse.

Int. : Ce pôle s'adapte-t-il, en fonction des lieux, aux produits locaux ?

D. S. : Il doit le faire ! Nous cherchons toujours à nous adapter aux produits locaux, que nous passons beaucoup de temps à dénicher sur place. Il peut y avoir plus de contraintes selon les lieux, Singapour invitant par exemple à aller du côté de la Malaisie ou du Japon. Néanmoins, toutes nos cartes cherchent d'abord à rendre hommage à leur terroir à travers des produits finement sélectionnés, et ce fut le cas dès notre première ouverture à Lausanne. Pour vous donner un exemple, le monde de la gastronomie suisse, qui était un peu surpris de voir arriver Anne-Sophie, la reconnaît aujourd'hui comme une des ambassadrices de ses produits.

Nous avons également nos propres potagers, dans lesquels nous cultivons nos pousses, nos herbes, tous les compléments avec lesquels nous travaillons au quotidien. Nous avons aussi un réseau d'artisans qui travaillent essentiellement pour produire ce qui est nécessaire à nos cartes. Certains, à l'étranger, nous permettent de faire venir d'autres produits ou épices. Si nous privilégions toujours le local, nous ne nous interdisons pas d'aller chercher de bons produits là où ils se trouvent.

Int. : Prévoyez-vous de développer le Groupe en autonomie de la figure d'Anne-Sophie ?

D. S. : La Maison à Valence est le vaisseau amiral transmis de génération en génération et Anne-Sophie en est aujourd'hui le porte-drapeau. Nos clients viennent pour y vivre une expérience et pour la rencontrer. Elle passe 80 % de son temps à Valence. Cet ancrage est aussi notre singularité : nous sommes propriétaires de notre Maison, lieu historique qui existe depuis 1936 et sur lequel s'arrime notre Groupe. C'est sans doute ce qui fait la force de notre histoire et qui nous rend uniques.

L'expérience proposée par un restaurant étoilé

Int : De nombreux chefs tiennent aujourd'hui un discours nouveau sur les contraintes imposées par le Guide Michelin et sur leur volonté de s'en affranchir, allant jusqu'à rendre leurs étoiles. Que pensez-vous de cette stratégie ?

D. S. : Nous travaillons pour notre clientèle, pas pour le *Guide Michelin*. Ce dernier n'impose pas, pour l'obtention d'étoiles, de style particulier ou d'investissements indispensables, il les attribue à l'assiette. Il existe des restaurants étoilés sans nappe et sans fleurs. La question est plutôt liée à l'imaginaire des clients autour d'un trois étoiles, ils peuvent être déçus sans le décorum. Ensuite, on ne rend pas ses étoiles au Michelin. Le dernier à avoir essayé de le faire est Sébastien Bras, qui a dit ne plus vouloir apparaître dans le Guide. Il en est sorti, puis y a été remis avec seulement deux étoiles. Peut-être a-t-il été sanctionné ?

Int. : Une expérience se qualifie du point de vue de la perfection, mais peut-être plus encore de mémorisation. Comment qualifiez-vous celle que vous proposez dans vos lieux ?

D. S. : Nos voyages nous ont beaucoup fait réfléchir à cette notion. Prenons deux exemples très différents. La Tour d'Argent, à Paris, qui vient de renaître de ses cendres, propose un projet intéressant : un restaurant et une cuisine classiques, mais qui se réinventent, une magnifique vue sur Paris et l'inscription dans une histoire gastronomique forte. À l'opposé, vous avez Ultra-Violet, le restaurant de Paul Pairet, à Shanghai, qui offre une salle aveugle, une grande table unique et un repas pensé comme un scénario avec vidéos, musiques, senteurs diffusées, changement de tenue des serveurs, etc. À chaque fois, vous avez une expérience particulière et deux grandes tables du monde. Je crois que c'est ce que doit être un restaurant aujourd'hui : un endroit où il se passe quelque chose.

Si l'assiette est évidemment fondamentale, nous cherchons comment raconter une histoire à même de surprendre le client de façon authentique. C'est grâce à ce récit qu'il percevra différemment ce qu'il vit. Je pense que la clé de voûte de cela, finalement, est l'humain. Le décor peut être parfait, l'acoustique bonne, si

l'humain ne joue pas son rôle, l'expérience ne fonctionne pas. Ce sont nos équipes, capables de transmettre notre récit, qui la font vivre.

Connaissances et transmission : une pépinière

Int. : *Vous nous avez indiqué avoir dû, pour différentes raisons (décès de Jacques Pic, départ d'une grande partie des équipes, rupture familiale), faire table rase d'une partie de votre passé. Pouvez-vous nous en dire davantage sur votre rapport à cet héritage, dans ce processus de renouvellement ?*

D. S. : Lorsqu'Anne-Sophie a rejoint les cuisines, elle ne se destinait pas à reprendre le restaurant. Elle n'avait pas de formation et elle a commencé comme n'importe quelle apprentie, avec seulement en poche sa curiosité, qui lui a permis d'emmageriser les techniques de cuisine, les histoires de sauces, les recettes historiques, etc. Au moment de la transition, nous n'avons heureusement pas fait table rase : quelques collaborateurs sont restés. Nous serons toujours reconnaissants envers ceux qui ont incarné ce devoir de transmission. Je dois dire que c'est d'ailleurs en ces termes que nous considérons toujours le métier. Chaque année, la Maison Pic accueille de nombreux apprentis. Nous avons à cœur de compléter leur formation et de leur mettre le pied à l'étrier en cuisine, en pâtisserie, en sommellerie ou au service. Ensuite, ils peuvent voler de leurs propres ailes, à leur compte ou chez des confrères, ou rester avec nous. Avec ceux qui le souhaitent, notre pépinière grandit.

Notre stratégie est que le site de Valence soit systématiquement en sureffectif, de façon à toujours avoir des personnes compétentes prêtes à partir nous représenter. Cela nous permet d'avoir une visibilité sur nos ouvertures à venir et d'y garantir leur qualité. Cela les limite également : nous ne nous engageons sur un projet que si nous sommes certains de pouvoir y installer des personnes formées au palais d'Anne-Sophie. Nous avons donc mis en place un programme de formation interne. Nous nous sommes aussi structurés pour accompagner nos équipes dans leurs prises progressives de responsabilités. Les écoles hôtelières forment d'excellents techniciens, qui peinent parfois à passer managers lorsqu'ils prennent des directions de service. Pour vous donner des chiffres, à Valence, un chef sommelier dirige 10 personnes, un chef cuisinier, 20, un chef pâtissier, 17, etc. Nous avons donc créé une formation au management. Elle a totalement modifié la physionomie des ressources humaines du Groupe et le potentiel des talents susceptibles de rejoindre de nouveaux projets.

L'économie des restaurants et du Groupe

Int. : *Il y a un enjeu autour de l'économie des restaurants gastronomiques, notamment autour des annulations de dernière minute. Certains mettent en place des systèmes de prépaiement. Pouvez-vous nous en dire plus sur votre fonctionnement économique ?*

D. S. : Je tiens à ce système de prépaiement. Si vous ne vous rendez pas au théâtre ou à l'opéra, vos places ne vous sont pas remboursées. Il doit en être de même pour la gastronomie, qui est une prestation artistique comme une autre. Les marges, dans les grands restaurants, ne sont pas suffisantes pour accuser 5 à 10 % de perte de chiffre d'affaires par service. À Valence, 80 personnes travaillent exclusivement pour 40 couverts. Pour qu'un trois étoiles gagne de l'argent, avec ses charges de fonctionnement et d'investissement, il faudrait qu'il fasse 100 couverts par jour, sept jours sur sept. Or, un restaurant de ce type fait entre 5 et 10 services par semaine, ce qui ampute considérablement sa profitabilité. Notre ambition étant la qualité, cela coûte cher en matière de personnel, de produits et de coûts divers. En ce qui concerne le restaurant trois étoiles, nous avons donc pour objectif d'être simplement à l'équilibre.

En 2022, la Maison Pic avait un chiffre d'affaires de 13 millions d'euros et un excédent brut d'exploitation de 6 %. Celui de La Dame de Pic, à Paris, était de 4 %. Ce sont nos activités complémentaires qui nous permettent de dégager des marges plus confortables : l'hôtel, le bistrot et nos activités de *consulting*. Sur un projet comme celui de Dubaï, nous facturons des honoraires de préouverture qui correspondent au travail d'accompagnement que nous faisons en amont. Cela finance la R&D, le marketing et la communication, le suivi opérationnel des chargés de projet, etc. À l'ouverture du restaurant, nos collaborateurs sortent du registre du Groupe pour être salariés par le partenaire et deux contrats prennent le relais : un contrat d'image, qui facture des honoraires ; un autre de suivi opérationnel, qui facture un pourcentage du chiffre d'affaires du restaurant. Au total, le Groupe Pic dégage un excédent brut d'exploitation d'environ 10 %.

Int. : Comment fixez-vous le prix d'un plat et comment vous organisez-vous pour aboutir à cette rentabilité minimale que vous évoquez ?

D. S. : Il faut suivre au plus près le coût des plats. Certains produits coûtent cher et sont soumis à la variabilité des cours d'approvisionnement. Si nous devions facturer avec un taux de marge, nos prix seraient trop élevés. Nous essayons donc, en début d'exercice, d'appréhender un nombre de clients et un ticket moyen en fonction desquels nous allouons un budget par menu. Notre recherche de qualité et de perfection fait qu'il ne peut jamais être parfaitement tenu et qu'il y a nécessairement des pertes. Nous réalisons néanmoins régulièrement des contrôles de marge afin de les limiter, c'est un outil qui rassure nos partenaires.

L'image et le sérieux du Groupe

Int. : Qui sont vos concurrents et qu'est-ce qui fait, selon vous, votre plus-value pour les partenaires ? L'image de la cheffe, votre capacité à opérer des restaurants ?

D. S. : S'ils veulent uniquement bénéficier de notre image pour communiquer et attirer des clients, nous déclinons leur offre. Avant d'accepter un projet, nous étudions la solidité et la motivation du partenaire, mais nous nous assurons aussi qu'il accepte nos conditions de fonctionnement. Nous avons des exigences au niveau du personnel, de la communication, du matériel ou des prestations qui impliquent une moindre rentabilité. C'est un premier filtre. Ensuite, nous invitons nos partenaires dans notre siège social, à Valence. Ils comprennent notre structuration, notre organisation et notre sérieux dans notre recherche de cohérence et de qualité. Tous nos projets doivent être alignés avec nos valeurs et l'image d'Anne-Sophie, qui porte les couleurs du Groupe.

Quant aux concurrents, je pourrais évoquer Alain Ducasse, qui a de nombreux restaurants en *consulting*, ou encore Yannick Alléno, qui ouvre aussi des restaurants sous ce modèle comme le Cheval Blanc à Courchevel, tout en étant propriétaire de la concession du restaurant Ledoyen à Paris. Nous sommes en réalité très peu à proposer une offre aussi structurée tout en étant propriétaires de notre restaurant trois étoiles. Nous tenions, dès le départ, à cette stratégie de développement contrôlé. D'autres confrères, après l'obtention de leur troisième étoile, ont immédiatement ouvert de très nombreux restaurants. Cela n'a jamais été notre projet.

■ Présentation de l'orateur ■

David Sinapian : Diplômé de l’Institut supérieur de gestion en 1992 – la même promotion que celle qui deviendra son épouse, Anne-Sophie Pic –, il débute sa carrière au sein de la Maison Pic en 1993, après le décès brutal de Jacques Pic, père d’Anne-Sophie. Ensemble, ils développent un groupe de restauration international autour du “vaisseau amiral” de Valence, avec trois étoiles reconquises en 2007 et des établissements à Paris, Londres, Lausanne, Megève, Singapour, et prochainement Hong-Kong et Dubaï. Parallèlement, il a été élu, en 2014, président de l’association Les Grandes Tables du Monde, qui regroupe, en 2023, 177 établissements à travers le monde et représente l’élite de la gastronomie mondiale.

Diffusion en novembre 2023

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Création sur notre site www.ecole.org.**