

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} janvier 2007)

LA CRÉATIVITÉ SANS LES ÉTOILES DE LUCAS CARTON À SENDERENS

par

Alain SENDERENS

Directeur et chef de Lucas Carton puis de Senderens

Séance du 10 octobre 2006

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

Trois étoiles pendant vingt-huit ans : Alain Senderens sait ce que la cuisine française doit au Guide Michelin. S'il y a renoncé et créé un nouveau restaurant, c'était pour s'affranchir d'une pression éreintante, et pour accompagner un changement de civilisation, en cassant certains codes de la grande restauration. C'était aussi un défi : montrer son talent dans des conditions plus difficiles. Car la cuisine y a conservé le fonctionnement d'un trois-étoiles, en intégrant des contraintes économiques. Les mets trop chers sont supprimés : il faut continuer à choisir les meilleurs produits et les meilleurs vins dans des coûts raisonnables, en trouvant des recettes originales pour les mettre en valeur. Avec un ticket moyen divisé par quatre et deux fois plus de couverts, ce sont aussi plus d'habitues qu'il s'agit de contenter en se renouvelant plus rapidement. Sans les étoiles, on peut faire aussi bon et plus original : c'est le pari du Senderens.

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

EXPOSÉ d'Alain SENDERENS

Le Senderens, ma nouvelle formule de restaurant, a ouvert il y a un an. Nous avons aujourd'hui toujours autant de succès qu'à l'ouverture ; j'ai donc bon espoir que cela durera.

Le jour où j'ai rendu mes trois étoiles

Le Lucas Carton avait trois étoiles au Guide Michelin. Pourtant, j'ai pris la décision de passer à autre chose. J'ai toujours eu le goût du changement et de la nouveauté. Dans la profession, j'ai par exemple été à l'origine de la nouvelle cuisine, j'ai aussi été le premier à faire le mariage des plats et des vins. Le quotidien m'ennuie. Quand je suis aux fourneaux, je ne peux pas faire tous les jours la même recette. C'est un grand défaut, mais c'est plus fort que moi : il faut que j'ajoute un peu de ceci, que je soustraie cela. Une fois que j'ai conçu une recette, je la transmets et je ne la fais plus, car le client, lui, veut retrouver le plat à l'identique.

Trois étoiles, c'est merveilleux, c'est notre bâton de maréchal. Tous les cuisiniers voulaient obtenir les trois étoiles. Je me suis battu pour les avoir, je me suis battu pendant vingt-huit ans pour les conserver. Quand vous les avez, vous ne comptez plus les coûts. S'il faut plus de cuisiniers, on rajoute des cuisiniers ; s'il faut ajouter telle quantité de tel produit très cher, on l'ajoute. On arrive ainsi très vite à des additions de quatre cents euros, et on a une clientèle prête à les payer. Alors on se laisse emporter dans une forme d'absurdité.

J'ai commencé à réfléchir à tout cela lorsque les grands palaces parisiens ont pris des grands chefs et se sont mis à faire de la cuisine trois étoiles. Ils perdaient des millions de francs par an, mais c'était de la publicité pour eux, et avec quatre ou cinq cents chambres, ils se rattrapaient sur l'hôtellerie. Il fallait donc que nous, trois-étoiles indépendants, soyons très forts, parce que nous ne pouvions pas nous permettre de perdre de l'argent. C'était une course à l'échalote : ils mettaient des couverts en argent massif, se dotaient de brigades de cent cuisiniers. Nous risquions de devenir à terme des trois-étoiles du pauvre. Je ne voulais pas subir cela. Et puis, un jour, ce prix de quatre cents euros m'a choqué énormément.

Un restaurant en prise directe sur l'air du temps

J'ai commencé à réfléchir à quoi faire. Il n'était pas question que je vende mon local pour en acheter un autre, parce que j'ai un emplacement exceptionnel, place de la Madeleine à Paris, et que je voulais prouver que je pouvais faire autre chose, passer du luxe du Lucas Carton à un restaurant avec une vision différente.

Avec mon cabinet comptable, nous avons étudié différentes formules. Nous avons d'abord cherché à supprimer tous les frais somptuaires, qui représentaient 350 000 euros par an mais ne rentraient pas dans la qualité de la cuisine ; c'était des fioritures, des signes extérieurs de luxe.

Avec l'aide gracieuse d'une de mes clientes, Nelly Rodi, qui a un cabinet de tendances, nous avons lancé un appel d'offres pour les travaux au Lucas Carton. Ça n'était pas une mince affaire car les boiseries sont inscrites aux monuments historiques ; il y avait des contraintes énormes. Nous avons reçu trois offres, et avons retenu un jeune designer plein de talent, Noé Duchauffour Lawrance, dont la proposition m'a décidé immédiatement. Nous avons pris aussi un architecte allemand, Axel Schoenert, qui m'a permis de réduire la facture et de boucler les travaux dans les temps au mois d'août.

Nous avons travaillé deux ans avant d'en arriver là. Au bout de deux ans, j'étais prêt à prendre ma décision mais je ne le faisais pas, me disant que j'étais en gestation et n'étant pas certain de la rentabilité de ce changement. Jusqu'au jour où j'ai compris que conserver mes trois étoiles, c'était nourrir mon ego et que cela me coûtait 350 000 euros. Le jour même, j'ai appelé le Michelin pour leur dire que je rendais mes trois étoiles, ces trois étoiles pour lesquelles je m'étais tant bagarré, qui m'avaient offert le plus beau jour de ma vie. Je les

rendais, pour faire un restaurant dans l'air du temps, un restaurant abordable, de qualité, sans le chichi, dans un décor et une ambiance plus jeunes. Nous sommes passés d'un ticket moyen de quatre cents euros à cent euros.

Accompagner un changement de civilisation

Ma décision a interpellé la profession. Quelque temps après, les gens du Michelin sont venus me demander ce que je ferais si je devais changer le guide. Voici ce que je ferais : je garde la couleur rouge, je change la typographie et je revois les symboles. Je conserve bien sûr les trois macarons mais je distingue plusieurs dimensions dans la notation. Le luxe du restaurant n'a rien à voir avec la cuisine ; je les sépare. Même chose pour les vins qui deviennent très importants aujourd'hui, alors que les caves de nombreux restaurants ne sont pas climatisées, les vins sont mal conservés... Il faut un sigle spécifique pour la qualité de la cave, comme il en faut un pour le décor, la cuisine et l'assiette, le service. De cette façon, les palaces pourront avoir trois étoiles dans chaque domaine, mais des bistrotts qui n'ont pas les moyens d'avoir un service exceptionnel – ou qui n'en ont pas envie car quel sens cela a-t-il encore ? – pourront être distingués pour leur cuisine ou leurs vins. Aujourd'hui, de nombreux jeunes cuisiniers talentueux, qui ne peuvent faire des restaurants, ouvrent des bistrotts, et se retrouvent exclus du Michelin. Cela risque d'être un handicap pour la cuisine française dans les années qui viennent.

C'est grâce au Michelin que la gastronomie française est ce qu'elle est. Il a été un véritable moteur pour nous. Aujourd'hui, je n'ai rien contre le Michelin – et je n'ai pas fait cela contre lui – mais je pense que nous sommes à la fin d'une civilisation, au début d'une autre, en ayant encore les mots et la culture d'hier pour penser demain. Tant mieux si ma décision peut faire évoluer les choses.

Le nouveau restaurant

Quand j'ai commencé à étudier la question, j'en ai informé tous les chefs de service. Ils étaient tous très motivés et ils ont participé à la réflexion. Quand nous avons pris la décision, nous en avons parlé à tout le monde : sur les soixante-six personnes qui travaillaient avec nous, seules quatre ont choisi de partir. J'ai donc eu la chance de ne pas partir de zéro ; je pouvais m'appuyer sur des gens qui me connaissaient.

Pour nous adapter aux exigences plus souples de la nouvelle formule, nous sommes passés à deux équipes. Désormais, chacun travaille trois jours et se repose trois jours. Aujourd'hui, personne ne voudrait changer. Plusieurs de mes garçons se sont même mis au golf. Ils sont heureux. Et si mon équipe est heureuse, je suis heureux. En plus, je suis donc devenu social ! Au Lucas Carton, la cadence dépassait rarement 80 couverts. Nous avons ouvert le Senderens le 19 septembre 2005 en commençant par limiter le nombre de couverts à 60 par service. Comme cela s'est bien passé, nous sommes montés à 80, puis à 100. Là, ça a un peu coïncé. Si nous n'avons plus trois étoiles, je tiens à ce que nous continuions à travailler comme quand nous les avions. Mais avec vingt ou trente couverts de plus, c'est très difficile, particulièrement le midi car les clients arrivent tous en même temps. Il y a des midis où l'on souffre énormément. Il nous a donc fallu modifier notre organisation pour bien absorber cette montée en charge. Le midi, par exemple, nous avons besoin d'un cuisinier de plus que le soir. Nous sommes restés plus d'un mois à 100 couverts avant de monter à 110 ou 120 par service.

Des recettes pour faire plaisir au vin

Au milieu de ces changements, j'ai conservé pour la carte la formule qui avait contribué à ma réputation. J'affichais le vin en tête et le plat en dessous. Pour moi, la gastronomie, c'est le mariage de l'assiette et du verre. Souvent, le cuisinier fait sa recette sans consulter le sommelier. Or aujourd'hui, la cuisine évolue beaucoup et reçoit des influences de toutes les régions du monde, notamment à travers les épices. Cela peut donner des plats merveilleux, mais beaucoup de vins s'y cassent la figure. Au prix où ils sont, il est indécent de ne pas les accorder à la cuisine.

J'ai toujours eu des relations plus proches avec les vignerons qu'avec mes autres fournisseurs. Avec mon sommelier, nous nous réunissons chaque jour pour goûter un certain nombre de bouteilles de vin, et nous retenons celles qui nous plaisent. Et je crée les plats à partir de ces vins.

Depuis vingt-cinq ans que je fais cela, je pourrais écrire des règles définitives : tel cépage à tel endroit se marie avec tel produit ; le même cépage à tel autre endroit ira plutôt avec tel autre produit. Je me suis fait ma palette de peintre, avec des zestes de citron jaunes et verts, tous les poivres, des épices, qui me sert à donner la dernière touche à un plat pour l'associer au mieux à un vin. Comme mon quota de vin n'est jamais suffisant pour mes besoins, je suis obligé de faire la moitié de l'année avec un propriétaire et la moitié avec un autre. Comme ils ont leurs particularités, il me faut adapter le plat. J'avais fait les langoustines en vermicelle de kadaïf avec une sauce à part de coquillages, pour un meursault de Dominique Lafon au goût d'amande. Si je sers un vin du propriétaire voisin, Coche Dury, qui a plutôt des accents de noisette, le plat doit être ajusté.

Mon rôle, c'est de faire plaisir au vin, trouver des accords ou, mieux, des évidences, que nous avons au fond de nous. Quand tel millésime a telle forme – plutôt rond, pyramidal, vertical... –, je cherche le produit qui s'accordera le mieux avec cette forme. Les vins ont des arômes primaires, secondaires et tertiaires. C'est dans ces derniers que je suis le plus heureux, car le gibier, les truffes, les produits intéressants à travailler, demanderont des arômes tertiaires ; avec des vins jeunes, ces matières premières ne sont pas très à l'aise.

Les accords de forme, de texture, de volume sont le plus important, le plus fondamental. Ensuite, tout ce qui vient autour, c'est de la poudre de perlimpinpin, le reflet de chacun de nous. Cette recherche d'accords est devenue une telle passion que je ne peux plus concevoir un plat sans penser au vin, et vice versa. En plus, ces accords évoluent en permanence. L'acidité d'un vin blanc aura changé au bout de quelques mois. Si vous ne modifiez pas un peu la recette, l'accord sera juste, sans plus.

J'ai perpétué cette approche avec ma nouvelle formule, mais j'ai dû le faire avec des vins moins chers. J'ai eu beaucoup de chance car si dans une appellation particulière, les vins des noyaux historiques sont très chers, on trouve toujours quelques vins autour, qui n'ont pas l'AOC (Appellation d'origine contrôlée), mais qui ont du génie. J'en ai trouvé quelques-uns à des prix raisonnables. Il a fallu se démenier un peu pour les avoir car ces vignobles n'ont pas des grandes superficies. Ils n'ont pas la complexité des vins plus réputés, mais ils coûtent moins de dix euros la bouteille. Au final, cette formule vin + plat reste plébiscitée puisque 80 % des clients la choisissent.

Mettre en valeur des produits moins réputés

Pour la carte, j'ai commencé en ne reprenant aucune recette d'avant, pour bien montrer qu'on faisait autre chose. En plus, désormais, je regarde les prix, alors que je ne le faisais jamais. Je cherchais les meilleures truffes ; si le service du plat risquait d'être difficile à assurer, on mettait un cuisinier de plus. On ne s'inquiétait jamais des prix : le client payait. Maintenant, je me demande comment j'ai pu faire cela : aujourd'hui, un centime est un centime.

Quand je n'avais pas d'idée, je prenais un loup, je mettais une cuiller de caviar dans une sauce quelconque. C'était très bon, mais ça n'était pas de la création. Beaucoup de chefs font cela, car il y a des périodes où les idées ne viennent pas et où l'on n'a pas forcément suffisamment de recettes à faire tourner. Je ne peux plus le faire, car ces produits-là ne rentrent plus dans mes prix.

En remplaçant un produit par un autre dans la même recette, par exemple la poularde de Bresse par une poularde de Challans pattes noires, je peux arriver à 50 euros de moins dans le plat, sans que les journalistes perçoivent de différence. Comme pour les vins, je dois trouver des produits aussi bons, qui n'ont pas forcément la même réputation, mais moins chers.

J'achetais du turbot. Le turbot est un poisson très cher, composé pour moitié de déchet. À la place du turbot, je peux utiliser du merlan, en continuant à prendre le meilleur du marché. Mais il me faut trouver des idées plus créatives qu'avant, pointues, originales. Des recettes que je faisais avec du turbot ne sont pas applicables au merlan, car la chair n'est pas la même. Et comme nous avons des habitués, nous sommes obligés de changer la carte plus souvent qu'avant.

Pour la création, je travaille avec mon chef et mon sous-chef. Par exemple, il faut changer la poularde, elle est là depuis trois semaines ou un mois. On en discute. On a vu que le prix du ris de veau était descendu et rentrait dans notre prix de revient, alors on part sur le ris de veau. Parfois, on reprend des recettes qu'on faisait avant. Parfois, on trouve des idées nouvelles. On vient de faire un gâteau de chou : c'est rustique, mais c'est à mourir ! On fait un perdreau mais pas un perdreau gris, c'est trop cher. On fait un perdreau rouge, et je vous assure qu'avec le gâteau de chou, ça n'est que du bonheur.

Pour l'achat des produits, notre sous-chef passe beaucoup de temps. Car il doit en plus vérifier les arrivages tous les matins, peser, contrôler la qualité.

Avant, le prix de revient n'avait aucune importance. C'était plus facile. Mais si j'ai vraiment du talent, il me faut le montrer avec des produits plus difficiles. C'est cela, le Senderens : une gastronomie à la portée d'un plus grand nombre.

Un bilan très positif

Nous avons diminué les prix de tous les vins. Nous n'avons pas de nappes, nous avons quasiment supprimé les fleurs, nous avons fait un décor qui a rendu tout cela inutile. Ayant supprimé tous ces frais, nous avons des marges beaucoup plus importantes. Les clients venaient auparavant une fois par an. Les mêmes viennent désormais trois fois par semaine et nous en avons de nouveaux. Nous gagnons donc beaucoup plus d'argent car nous faisons 200 couverts tous les jours alors que nous en faisons entre 60 et 80 et que nous fermions trois jours par semaine.

Nous y avons gagné aussi en qualité de vie au travail. Nous étions dans un stress permanent. Aujourd'hui, nous n'avons affaire qu'à notre conscience. À cent euros, on ne peut rien me reprocher.

Le comportement des gens avec nous a complètement changé. Chez Lucas Carton il y avait des produits interdits. Si j'avais fait de la morue, il y aurait eu des réactions : « *on ne vient pas au Lucas Carton pour manger de la morue.* » Cet hiver, j'ai fait une brandade, elle a superbement marché. Avant, il y avait une distance, c'était très solennel. Aujourd'hui, les mêmes clients viennent sans cravate, l'ambiance est détendue, des clients me font appeler, je vais m'asseoir avec eux. Je ne l'aurais jamais fait avant ! Je l'avais fait une fois, quand un client m'avait invité à fumer un cigare avec lui. Le lendemain, les clients des deux tables qui restaient ont écrit au Michelin pour dire que c'était scandaleux. Une autre fois, j'étais revenu de vacances avec une queue de cheval. Là aussi, de nombreux clients ont écrit au Michelin pour dénoncer cette infamie. C'était une autre époque ! Cela ne veut pas dire que je sois moins présent ou que j'accorde moins d'attention à mon restaurant. Mais j'ai confiance en mon équipe, nous savons tous ce que nous avons à faire, nous savons que nous le faisons bien, et que nous n'avons donc rien à risquer. Auparavant, il y avait une sorte de mortification.

DÉBAT

Un intervenant : *Avez-vous perdu des clients en changeant ?*

Alain Senderens : Sûrement ! J'ai reçu il y a deux ans le fils d'un ami accompagné de jeunes de son âge. C'était des jeunes qui s'étaient enrichis dans l'informatique, et qui venaient chez moi en jean et sans cravate. Je les ai installés dans un coin, pour ne pas choquer la clientèle. Puis j'ai discuté avec eux, et ces jeunes gens m'ont fait remarquer que j'étais un peu vieux dans ma tête, qu'on venait dans mon restaurant comme dans un musée... Je ne prends pas tout à la lettre, mais cela m'a fait réfléchir.

Cela dit, je ne sais pas si j'ai perdu des clients, mais j'ai des résultats meilleurs qu'avant.

Int. : *Vous avez perdu une forme de liberté en vous privant du caviar ou des truffes. Gardez-vous néanmoins le même plaisir qu'avant dans la création ?*

A. S. : C'est vrai que le choix de m'interdire certains produits pour ne pas dépasser un certain prix est difficile, mais je ne veux pas revenir dessus. Néanmoins, quand je trouve une grande recette sur un produit qui a moins de réputation, c'est une immense satisfaction.

Les critères opaques du Guide Michelin

Int. : *Pourquoi avoir rendu les trois étoiles et ne pas avoir laissé les choses se faire, et quelles ont été par la suite vos relations avec le Michelin ?*

A. S. : Les étoiles ne vous appartiennent pas. Vous ne pouvez pas les rendre, vous ne pouvez pas les refuser, c'est le Guide qui décide de les octroyer ou non. Pourquoi les ai-je prévenus ? Par honnêteté ! J'avais trois étoiles dans un style de cuisine, de service, de restaurant, et je changeais tout. Je ne pouvais pas ne pas le leur dire, par honnêteté à leur égard, et à l'égard des clients qui seraient venus pour les trois étoiles. Par la suite, mes relations avec le Michelin sont restées très bonnes. Au point qu'ils m'ont laissé deux étoiles. Je ne m'y attendais pas. Cela m'ennuyait même un peu, car à nouveau, j'étais dans une situation où je risquais de les perdre. Mais mon équipe était tellement contente.

Int. : *Que le Guide Michelin vous ait redonné deux étoiles veut-il dire que la troisième ne récompensait que le luxe du décor ?*

A. S. : Je ne sais pas. Le Guide Michelin est une société très opaque. On ne sait rien de leurs critères. On ne connaît pas la règle du jeu. On ne peut que la supputer. Par sécurité, les grands restaurants ont mis beaucoup de luxe, dans une forme de surenchère. Car une étoile en plus ou en moins, c'est 20 à 30 % de chiffre d'affaires de plus ou de moins. Ce peut être vital. « *Une méprise très commune, c'est de confondre le luxe avec le goût* », disait Voltaire. Cela nous sécurisait de partir dans des investissements démesurés, car il n'y avait jamais eu de bistrot trois étoiles. Il y avait un effet d'entraînement. Mais ça n'était plus le sens de la société.

Je ne sais pas et je ne veux pas faire d'hypothèse. Ayant pris du recul, je ne m'en préoccupe pas. J'ai pris cette décision pour moi, en partie parce que le Michelin ne bougeait plus, mais aujourd'hui, mon geste leur pose problème. Si je les fais évoluer, c'est formidable. Mais si je perdais une étoile aujourd'hui, je trouverais cela très dur.

Le chef, un homme-orchestre ?

Int. : *Vous faites un nombre impressionnant de métiers : la cuisine, la salle et la gestion. Et au sein de la cuisine, vous êtes cuisinier mais aussi sommelier et certainement pâtissier. Comment fait-on tout cela à la fois ?*

A. S. : On rentre cuisinier comme on rentre dans les ordres, avec passion. Pour ma part, j'ai été élevé par ma grand-mère. Quand j'étais en pension et que je rentrais chez elle, on était toujours douze ou quatorze à table. On allait braconner et ma grand-mère cuisinait dans une grande cheminée. Peut-être mon goût de la cuisine me vient-il de cette époque-là.

La pâtisserie fait partie de la cuisine. L'amuse-bouche, c'est le bonjour du chef, la pâtisserie, c'est son au revoir. En ce qui concerne le vin, comme tous les cuisiniers, je n'y connaissais rien. Quand j'ai eu mes trois étoiles, j'ai fait la connaissance de Jacques Puisais, monsieur remarquable qui pouvait être mon père, très cultivé, devenu éminent œnologue par passion après avoir été directeur d'une centrale atomique. Un jour, nous déjeunions ensemble chez moi au Lucas Carton, où je venais d'arriver, en 1987. Il me dit « *ta cuisine est peut-être formidable, mais tous les vins que tu me proposes s'y cassent la gueule.* » C'est vrai que je ne connaissais que le champagne et le bordeaux.

Je me suis alors initié au vin en allant suivre des cours d'abord à l'université de Bordeaux, puis à Dijon, sur les bourgognes, où j'ai rencontré pas mal de propriétaires. Quand je me suis senti suffisamment prêt, je me suis rendu compte que Jacques avait raison. C'est là que j'ai fait un menu qui proposait entrée, poisson, viande, fromage, dessert, et un verre de vin avec chaque plat ; 30 ou 40 % des clients le prenaient. J'étais ravi, mais cela faussait le turnover des plats. J'ai fait un deuxième menu sur ce principe, et il a eu autant de succès. J'ai décidé alors de faire toute ma carte comme ça, contre l'avis de ma femme, de mes sommeliers et de tout le monde, qui pensaient qu'on perdrait de l'argent. Mais ça a marché dès le départ : 65 % de vin au verre le premier mois, puis 80 % quand on a communiqué dessus et que les journalistes sont venus. La formule était viable.

Pour la gestion, c'est plus difficile. J'ai un cabinet comptable plus une comptable à temps plein. J'ai trois filles au bureau : c'est le centre de commandement de la maison. Tous les matins, quand j'arrive, j'ai les résultats de la veille. C'est tout ce que je regarde. Quand je vois que mes ratios sont bons, c'est que tout marche. Cela me suffit. Ma femme et mon directeur s'occupent du reste. Le quotidien ne m'intéresse pas. Le reste de mon temps est consacré à la cuisine.

J'ai aussi une société de conseil qui travaille pour des chaînes d'hôtel, pour des industriels. Je préfère être consultant que monter des bistros, comme le font certains confrères, car cela me replongerait dans le même train-train : recherche de cuisiniers, de serveurs... Consultant, on vient me chercher pour faire un audit, trouver des solutions. C'est passionnant. Et je n'ai aucun investissement à faire : je ne vends que mon savoir-faire.

Int. : *Qu'attendent ces industriels de vous et que pensez-vous leur apporter ?*

A. S. : Soit j'ai une idée, et j'ai l'avantage, avec mon statut, de pouvoir appeler le PDG d'un groupe et de la lui proposer, et on fait ou non affaire. Dans l'autre cas de figure, on vient me chercher, pour créer ou améliorer un produit. Si c'est un produit industriel, je demande la recette, pour voir si je peux apporter quelque chose. Avec la même recette, on peut parfois, en changeant un produit, gagner beaucoup en qualité en augmentant très marginalement le prix de revient. Sur la fabrication, on peut changer aussi beaucoup de choses. Il m'arrive aussi de leur proposer des idées très différentes de ce qu'ils avaient en tête.

Je travaille ainsi pour Carrefour depuis longtemps. J'ai travaillé aussi pour McDonald's. Si je peux leur faire faire des progrès, c'est très bien pour nos enfants.

Int. : *Dans vos métiers, il y a aussi celui de formateur, d'autant plus qu'il y a un fort turnover dans la restauration...*

A. S. : J'ai eu quatre chefs dans toute ma carrière, qui sont restés exceptionnellement longtemps avec moi. Pourquoi restent-ils ? Les débuts sont toujours un peu difficiles. Je leur laisse toute liberté de faire des essais, mais je veux qu'il y ait une touche Senderens, et je ne veux pas qu'ils fassent des plats qu'ils ont fait ailleurs. Ensuite, je suis très vigilant sur la cuisson. La cuisine, c'est la cuisson, juste, et l'assaisonnement ; tout ce qu'on met autour, c'est le reflet de notre culture, de notre goût, de notre raffinement. C'est d'ailleurs là-dessus qu'on peut avoir des points de vue différents. Et puis, il y a le vin qui donne un cadre à un plat, qui vous dira qu'il y a trop de ceci, trop d'aubergines, trop de poivre... J'ai une vraie conversation avec une bouteille de vin. Les chefs qui travaillent avec moi apprennent cela, apprennent le vin. Il leur faut six mois d'adaptation pour comprendre tout ça.

Je recherche la plus grande harmonie entre mon verre et mon plat, c'est la chose la plus sacrée pour moi. C'est d'ailleurs la condition de l'homme que de chercher l'harmonie, partout. Son harmonie est le révélateur de ce qu'il est. J'envoie aussi mes jeunes cuisiniers au

musée, à des concerts, je leur fais lire des livres. Tôt ou tard, il y a une sensibilité qui se crée. C'est elle qui s'exprime quand ils arrivent à voir que l'assiette qu'ils dressent n'est pas jolie. Mais c'est un travail de patience pour en arriver là.

Les évolutions de la cuisine

Int. : *Vous avez été à l'origine de la nouvelle cuisine qui n'a été qu'une mode. D'immenses assiettes avec des produits qui avaient l'air très bon, mais en quantité insuffisante pour s'en assurer ! C'était très beau, mais pas très rassasiant...*

A. S. : Il faut replacer cette mode dans son contexte. Nous, les grands chefs, avons tous été élevés dans la cuisine classique ; il fallait connaître l'Escoffier par cœur. Toutes les cuisines se ressemblaient : les mêmes recettes, les mêmes sauces. Il n'était pas question de changer un iota. C'est pour cela que beaucoup de cuisiniers ont eu envie de s'installer et de faire leur cuisine. La nouvelle cuisine, c'était notre façon de vouloir proposer autre chose. C'était les années 1970, le début de la puissance du Japon qui nous a beaucoup influencés alors. J'ai été le premier à proposer la sauce soja, la pâte à ravioli à la japonaise.

C'est vrai qu'il y a eu des excès. Les petites parts, c'était une erreur. Cela a beaucoup choqué car c'était différent de ce que l'on connaissait. Mais c'était une grande révolution. On faisait rentrer la santé dans l'assiette. Auparavant, on faisait la cuisine-nappage : on cuisinait les coquilles Saint-Jacques à la béchamel, gratinées. L'homme se sentait plus fort que la nature. Et puis, avec la nouvelle cuisine, on s'est mis à faire le produit pour le produit : très peu de sauces, plutôt des jus, une cuisine légère, en dentelle. On passait à la Saint-Jacques en dentelle. C'était l'époque où les femmes commençaient à apparaître minces et nues dans les journaux. Je pense que nous étions dans un mouvement général : nouvelle cuisine, nouvelle philosophie, nouveau roman...

C'était aussi l'époque de l'évolution du feu. On était au feu naturel, au bois. Puis est arrivé le gaz, et on a commencé à entendre que ça sentait mauvais. Idem pour l'électricité : c'était la disparition de la flamme, c'était donc l'égalité des sexes, la flamme symbolisant en Chine le sexe masculin.

Chaque fois qu'il y a une évolution dans la cuisine, elle est critiquée. Alors qu'en médecine, vous voulez toujours être soignés avec les dernières techniques, en cuisine, on est très conservateur. On peut aller sur la lune, mais on emmène les plats de la grand-mère !

Int. : *Que pensez-vous de la cuisine d'El Bulli ?*

A. S. : Ferran Adria a beaucoup de talent, je l'aime beaucoup. Mais sur un plan philosophique, je ne suis pas d'accord. Il déstructure le produit, alors que pendant des siècles, on a essayé de l'améliorer. Lui le hache, le transforme, incorpore de la gelée et quelques arômes. Il fait des choses très bonnes, mais le principe me dérange. Il fait un caviar de melon : des petites boules de melon dans des boîtes de caviar. C'est très bon, c'est sympathique, ludique, mais je ne vois pas la différence avec une tranche de melon. Cela n'enlève rien à son immense talent. Peut-être même est-ce lui qui a raison. Mais je suis contre le système qui entretient cette mode et qui se traduit par la généralisation d'une cuisine à base de mousses.

Int. : *Dans le côté figé de la cuisine française dont vous avez voulu vous éloigner, n'y a-t-il pas aussi une forme d'égoïsme franchouillard, qui limite sa capacité à évoluer, alors que des grandes cuisines se développent à l'étranger ?*

A. S. : Le développement de la bonne cuisine dans le monde entier, depuis une bonne dizaine d'années, est lié à l'évolution du vin, quand les étrangers ont fait venir des œnologues français, avant même les cuisiniers. Dans les années 1970, j'allais souvent aux États-Unis pour faire des cours de cuisine. Le beurre était mauvais, la farine était mauvaise, tous les produits étaient mauvais. Petit à petit, ils se sont améliorés. Il y a vingt ou trente ans, le vin américain était ignoble, les œnologues français sont arrivés et il y a eu des progrès considérables.

Mais en tant que cuisinier français, je pense avoir une responsabilité vis-à-vis des vignerons français. Tous les vins français ne sont pas bons, mais tous les vins étrangers ne sont pas

formidables. Aujourd'hui, la presse a plutôt tendance à anoblir beaucoup plus les vins étrangers.

J'ai toujours été attentif aux cuisines étrangères. Je voyage beaucoup, notamment parce qu'on me sollicite pour des missions de conseil. Quand j'ai le temps, je prends quelques jours pour aller découvrir la culture, et pas uniquement gastronomique. Il y a de très grands cuisiniers à l'étranger, mais ils font la même cuisine qu'El Bulli. Que cette cuisine se développe m'embête. Mais peut-être suis-je conservateur et ne sais-je pas voir les évolutions.

Présentation de l'orateur :

Alain Senderens : Ouverture du restaurant l'Archestrate en 1968 (troisième étoile en 1978) ; installation au restaurant Lucas Carton (trois-étoiles) en 1985, place de la Madeleine ; Lucas Carton devient Senderens le 19 septembre 2005 ; Alain Senderens a en outre publié huit ouvrages sur la cuisine.

Diffusion janvier 2007