

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 Mascarau
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 sinueuses 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 délaissier 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 avons 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,