

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

organisé grâce aux parrains

de l'École de Paris :

Accenture

Air Liquide*

Algoé**

ANRT

AtoFina

Caisse des Dépôts et Consignations

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Centre de Recherche en gestion

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

Chambre de Commerce et d'Industrie

de Reims et d'Épernay***

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

École des mines de Paris

EDF & GDF

Entreprise et Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

FVA Management

IBM

IDRH

IdVectoR*

Lafarge

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

SNCF

Socomine*

THALES

TotalFinaElf

Usinor

*pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

**pour le séminaire Vie des Affaires

***pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mai 2002)

BÂTIR UN EMPIRE DE LA BONNE CHÈRE

par

Jean-Paul BUCHER

Président du Conseil de surveillance du groupe FLO

Séance du 11 janvier 2002

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Se mettre à son compte est son rêve. Avec son CAP de cuisinier pour tout bagage, il travaille très dur avec une seule idée en tête : gagner l'argent nécessaire à l'achat d'une affaire, et trouver celle de son cœur. Il la paie très cher pour ce que c'est, mais il y croit tellement ! Tel fut le début d'une étonnante aventure qui, quarante-cinq ans plus tard, est toujours pleine de péripéties : aubergiste dans une institution traditionnelle, il est devenu collectionneur d'établissements de renom dont il défend avec succès la réputation, puis propriétaire de chaînes de restauration qu'il industrialise. En passant, il a compris qu'un "Samu gastronomique" aurait de beaux jours devant lui, tant les femmes de la nouvelle génération aiment bien recevoir, mais pas trop cuisiner. Voilà maintenant qu'il développe son entreprise à l'étranger. Il s'appelle Jean-Paul Bucher. Il a réussi, et nous explique comment.

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Jean-Paul BUCHER

Jamais je n'aurais imaginé m'adresser un jour à un tel auditoire dans ces locaux des anciens de l'École polytechnique. Et pourtant vous m'avez invité et vous m'écoutez, et cela me remplit d'émotion, moi qui ne suis qu'un aubergiste, dont le seul diplôme est un CAP de cuisinier, obtenu à Mulhouse en 1956. Je vais, avec beaucoup d'humilité, vous raconter mon histoire et commenter certains de mes réflexes qui, sans les avoir appris à l'école, ont jalonné mon activité professionnelle. Du reste c'est en exerçant ce métier de restaurateur que j'ai tout appris, métier qui est avant tout une comédie humaine, une sorte de spectacle où le client est à la fois acteur et spectateur.

La Coupole

La Coupole est un exemple assez fabuleux de restaurant qui fonctionne avec 200 employés et qui fait entre 1 500 et 2 000 couverts par jour ; environ 3 000 personnes y entrent quotidiennement pour se restaurer ou plus modestement prendre un café, téléphoner ou passer aux toilettes. On vous salue toujours quand vous entrez : vous allez peut-être commander un plateau d'huîtres.

Quand on dispose de 200 personnes, on se doit de les mettre au service des clients. Ce métier s'exerce 365 jours par an, et 22 heures sur 24, les deux heures qui restent étant réservées au ménage. Quel est le secret de la réussite ? C'est d'imaginer qu'il est possible de travailler jour et nuit, dimanches et jours fériés compris, avec des personnels qui se croisent et parfois ne se connaissent pas. Quand j'ai acheté La Coupole à René Lafon, il a réuni tout le personnel pour faire ses adieux et me présenter ; certains avaient 35 ans de maison et ne s'étaient jamais vus. Tout le monde pleurait ; René Lafon avait quand même 92 ans ; la veille il changeait encore les cendriers sur les guéridons. Avec son beau-frère, Ernest Fraux, ils avaient géré cette maison pendant 50 ans ; en véritables Auvergnats qu'ils étaient, comme l'un travaillait la nuit et l'autre le jour, ils partageaient le même appartement, mais sans la moindre gêne du fait du décalage de leurs horaires de travail.

En réalité il s'agit de la moitié de La Coupole, parce que lors de l'inauguration, en 1927, il y avait un étage. René Lafon l'a définitivement fermé en 1936, après avoir licencié une partie de son personnel, suite à des grèves qu'il n'avait pas supportées. Il était également propriétaire d'immeubles avoisinants, et la Cogedim a tout racheté avec un contrat d'exclusivité pour qu'il soit possible de céder La Coupole à un repreneur. J'ai fait là une excellente affaire – je suis propriétaire des murs –, mais personne n'en voulait, parce qu'il y avait des risques disproportionnés à prendre : il fallait construire au-dessus un immeuble de neuf étages, donc mettre en place des piliers et des madriers métalliques pour le soutenir, alors que la qualité des sous-sols était incertaine ; en plus, il fallait endurer deux ans de travaux, alors que je servais quotidiennement plus de 2 000 couverts.

L'histoire de La Coupole est assez significative du culot qu'il faut avoir pour entreprendre, principalement lorsque l'on n'est pas trop en mesure d'analyser les risques, alors qu'aujourd'hui plus personne ne veut en prendre ; on veut enfoncer des portes ouvertes ; même les chefs d'entreprise doivent se protéger, les chirurgiens aussi. L'entrepreneur que je suis est vraiment l'autodidacte qui a vécu toute sa vie sans protection.

La Coupole qui fonctionne comme une véritable auberge illustre le cœur de ce qu'est notre métier. Si j'avais fréquenté trop longtemps l'école, on m'aurait expliqué qu'il est impossible de faire travailler les gens comme je le fais. Mais comme je n'ai rien appris, j'ai juste mis en application ce que mes clients souhaitaient, et j'ai essayé d'animer le plus intelligemment possible mes gens pour les mettre à leur service. Et ça marche toujours. C'est pourquoi je fais en sorte que le groupe Flo, comme La Coupole, fonctionne comme une auberge.

Fondateur d'entreprise

Pourquoi ai-je fondé cette entreprise ? Je ne voulais pas travailler chez les autres, donc il me fallait monter un restaurant pour bien gagner ma vie, un point c'est tout. Du reste, si je n'avais aujourd'hui qu'un seul restaurant, je serais un homme comblé. Mais il s'est trouvé que j'ai racheté la brasserie Flo, et c'est là que mon aventure a commencé.

J'étais cuisinier ; je suis monté à Paris où j'ai travaillé dans plusieurs restaurants de grand luxe, ce qui me destinait à devenir un restaurateur étoilé. Cependant j'ai très vite compris que ce monde-là n'était pas pour moi : je me sentais plus fonceur, industriel, organisateur, que doté de cette merveilleuse générosité artisanale et totalement dévouée à une clientèle peu nombreuse, juste suffisante pour faire vivre un restaurant haut de gamme. En plus, les personnels que je côtoyais dans les cuisines ou à l'office avaient des comportements qui m'agaçaient : je ne me sentais pas dans mon milieu.

Bref, j'avais décidé de ne pas consacrer ma vie à une clientèle impossible à satisfaire et donc de ne pas chercher à créer de grands restaurants, avec de petites salles, peu de clients et de grosses additions, mais des "restaurants grands", équipés de beaucoup de tables et de chaises pour faire découvrir la gastronomie au plus grand nombre, avec de petites additions.

La brasserie Flo

Après avoir été gérant libre pendant trois ans au Benjamin, rue Rambuteau, et y avoir travaillé comme une bête, j'avais pu économiser 25 millions d'anciens francs, une somme colossale pour l'époque. C'est grâce à cet argent durement gagné que je me suis échappé de la grande restauration en achetant la brasserie Flo, le 30 mai 1968, juste après le discours du général de Gaulle. Il faut dire que les événements de mai 68 me dépassaient complètement : je ne savais pas ce qui poussait les gens à gesticuler dans la rue, je ne faisais pas de politique, je ne pensais qu'à une chose : me mettre à mon compte. Ces désordres ne m'ont concerné que le jour de la vente, car les banques étant fermées, je n'ai pu accéder à mon coffre anonyme pour y retirer l'enveloppe qu'il était d'usage de remettre lors d'une telle transaction. Cela s'est heureusement arrangé, mon interlocuteur s'étant montré compréhensif.

La brasserie Flo est située Cour des Petites Écuries, dans le X^e arrondissement. Je l'ai payée 70 millions d'anciens francs ; il fallait être fou pour mettre un prix pareil dans une affaire qui n'avait pas pignon sur rue. Ma belle-mère ne m'a plus regardé pendant six mois, pensant que je menais sa fille à la catastrophe. Mais je sentais bien cette maison, j'avais le feeling. Pourquoi ? Je suis alsacien, or c'était une brasserie alsacienne créée en 1889, la brasserie Chez Hans ; quand les réservistes avaient été rappelés pour la bataille de la Marne, ils avaient voulu la casser parce qu'ils croyaient que son patron était allemand. En réalité, c'était un Alsacien de Sainte-Marie-aux-Mines nommé Floderer. C'est depuis ce moment-là qu'il a changé le nom de sa brasserie, pour l'appeler Flo, diminutif de son patronyme.

Une croissance exceptionnelle

J'avais bien l'intention de faire mieux que mon prédécesseur, sinon à quoi bon acheter des affaires ? Dès la première année et quatre ans de suite, j'ai doublé la recette annuelle. Comment ? c'est très simple. Quand j'ai racheté la maison, le service s'arrêtait à 21h, c'était fermé le dimanche ; j'ai changé tout cela. La première année on ne servait que 100 couverts le midi et 200 le soir ; ces chiffres étaient doublés dès la seconde année. À l'époque il y avait une inflation de l'ordre de 15 %, et cela représentait un matelas fabuleux, de sorte que l'on augmentait notre ticket moyen de 10 % à 15 % par an, et comme on doublait le nombre de couverts tous les ans, la croissance était colossale. Par ailleurs tout le personnel à l'époque était au forfait, c'est-à-dire déclaré au montant du Smig, et les charges de l'entreprise étaient payées sur cette base-là. En réalité les gens touchaient au moins quatre fois plus, grâce aux pourboires qui n'étaient pas déclarés, ce qui arrangeait tout le monde. La manne de rentabilité était donc assez fabuleuse. Les frais généraux restant sensiblement constants, on a gagné énormément d'argent de mai 1968 à 1972, à tel point que j'ai fini de rembourser toute ma dette en trois ans.

Salutaire contrôle fiscal

Dès lors, je pouvais dépenser mes gains en achetant des objets de luxe, ou placer mon argent en Suisse, ou devenir dirigeant de société. J'ai compris très vite que pour devenir riche il ne fallait surtout pas écrémer l'entreprise, et si je suis passé du stade artisanal au stade industriel, c'est parce que j'ai eu la chance extraordinaire de faire l'objet, à la fin de mon troisième exercice, d'un contrôle fiscal et d'une perquisition de la police économique ; j'ai finalement écopé d'une grande claque, ce qui m'a fait comprendre que je devais réviser ma façon de faire.

Il faut dire que tout artisan, il y a trente ou trente-cinq ans, faisait un peu de noir. Du reste c'est toujours pareil. Mais il fallait savoir le faire sans que les chiffres soient finalement tellement disproportionnés que cela devienne évident. Le petit autodidacte que j'étais, capable d'augmenter son chiffre d'affaires de 100 % d'une année sur l'autre, ne pouvait continuer à gérer son affaire comme un petit artisan "bricolo". J'ai donc décidé de laisser la crème, le beurre, et le petit lait dans l'entreprise, et dès qu'il y avait de l'argent disponible, de l'investir. Alors a commencé réellement la saga du groupe Flo qui a pu se payer périodiquement un restaurant supplémentaire. J'ai acheté par exemple le Terminus en 1972, Julien en 1975, le Vaudeville en 1976, le Bœuf sur le toit en 1980 ; ensuite j'ai monté un restaurant à Barcelone. J'étais le premier restaurateur à comprendre qu'il est plus intéressant de faire de l'officiel plutôt que du noir : avec beaucoup d'officiel, on peut développer un esprit industriel, alors qu'en faisant du noir, on est condamné à rester au stade artisanal.

Un phénomène opportun

Alors que les gens des quartiers riches avaient leurs habitudes rive gauche, par exemple fréquentaient La Coupole, La Closerie des Lilas et Saint-Germain-des-Prés, mai 1968 fut pour la bourgeoisie d'Auteuil, de Neuilly, de Vincennes ou d'ailleurs, le début de la découverte des brasseries populaires de la rive droite, où elle venait s'encanailler ; les dames jetaient leur vison dans les galeries en cuivre au-dessus des tables, phénomène énorme dont je n'ai pris conscience que beaucoup plus tard. Ce n'était pas mon talent de restaurateur qui, à lui seul, faisait doubler mon chiffre d'affaires mais, dans une plus large mesure, ce mouvement sociologique auquel je me suis instinctivement adapté.

La restauration grande surface

Julien et Bofinger dont je n'étais pas encore propriétaire ont profité eux aussi de l'encanaillage de la bourgeoisie dans les quartiers soi-disant populaires. Les grandes brasseries ne se trouvaient en effet que dans ces quartiers, puisque c'étaient des Auvergnats, des Alsaciens, des paysans qui montaient des "restaurants grands", pensant à juste titre gagner ainsi beaucoup d'argent. Ce sont ces gens-là qui ont créé les premières grandes surfaces de la restauration en 1900, une manifestation du génie français. Quand les fast-foods sont arrivés sur les Champs-Élysées, certains restaurateurs craignaient que notre culture nous échappe et cela m'a bien fait rire : ils avaient juste oublié qu'il y a cent ans, des gens avaient monté des grandes surfaces de restauration – toutes les brasseries que j'ai reprises en faisaient partie – dont la destinée était de servir le plus grand nombre, un mouvement exceptionnel de surproductivité qui a duré jusqu'en 1990, et qui depuis la guerre du Golfe, vit sur sa lancée avec une gestion devenue plus routinière.

L'acquisition d'Hippopotamus

J'ai alors compris qu'il fallait aller au-delà de l'exploitation de ce phénomène sociologique exceptionnel, désormais stabilisé. Alors que c'est à une clientèle plutôt haut de gamme que s'adressait ma restauration industrielle, j'ai acheté, en 1992, Hippopotamus, concept ramené des États-Unis par Christian Guignard ; il proposait à moitié prix la même chose que moi, mais il avait immédiatement industrialisé la restauration, pour en faire réellement une chaîne, alors que jusqu'à cette époque j'avais créé un thème en collectionnant d'authentiques institutions parisiennes et traditionnelles, mais sans pour autant créer une chaîne.

Je considère que la restauration de chaîne que je possède actuellement, Hippopotamus et Bistro Romain, s'industrialise réellement. Et là, je deviens chef d'entreprise. Ce n'est plus l'instinct de l'autodidacte ni celui de l'aubergiste qui prédominent, mais des concepts industriels susceptibles d'un développement modélisé, seule façon de parvenir à une croissance dont on attend qu'elle soit de plus en plus rapide. La chaîne Hippopotamus est passée de seize établissements il y a dix ans, à soixante maintenant ; la chaîne Bistro Romain, rachetée il y a deux ans, compte soixante établissements, mais je dois en fermer quinze non rentables avant de lancer un nouveau cycle de croissance.

Ces chaînes s'adressent en particulier à des clients qui, il y a trente ans, n'imaginaient pas avoir les moyens d'aller au restaurant. Les clients de demain sont ceux qui n'imaginent pas aujourd'hui pouvoir y aller un jour. C'est ça le marché de la restauration. Est-ce un bien ou un mal ? Je n'en sais rien. Il faudra piloter à vue.

Flo Prestige

Entre temps, en 1975, nous avons créé des boutiques Flo Prestige. Là non plus, ce n'était pas l'instinct qui fonctionnait, mais une mûre réflexion, et j'ai de quoi en être fier. J'ai pensé à ce marché-là parce que j'ai trois enfants, dont deux filles – l'une a trente-huit ans, l'autre trente-six. Je les ai regardées s'exprimer en cuisine. Je dois dire qu'elles n'étaient pas douées ! Or nous sommes dans une lignée où la nourriture est un sujet d'intérêt permanent, et mon épouse avait pourtant tout fait pour leur transmettre son savoir culinaire. J'ai donc acquis la conviction qu'il fallait monter un "SAMU gastronomie" pour cette nouvelle génération de femmes trop occupées à bien élever leurs enfants ou à travailler.

C'était d'autant plus nécessaire que l'on consomme maintenant à domicile. Jadis, les gens n'osaient pas recevoir chez eux. Les couverts de la grand-mère ne servaient que rarement, seulement pour les grands événements tels que les baptêmes, les premières communions, les mariages ; et c'était très formel. Aujourd'hui la nouvelle génération reçoit plus naturellement. On n'y pense pas une semaine à l'avance, on ne commence pas l'avant-veille à faire la cuisine, et on se fiche de sortir le couvert de la grand-mère. Nos enfants ne font pas tout un fromage parce qu'ils ont le soir du monde à la maison.

Si les appartements étaient conçus avec une salle à manger et un service de vaisselle qui servaient si peu, aujourd'hui tout est intégré dans un univers d'habitation valorisant, et les intérieurs sont le plus souvent très présentables. On veut faire découvrir son appartement et ses biens en recevant d'une manière informelle, et en partageant un bon repas avec, sur la table, des plats sympathiques ; mais il est plus important de montrer ses biens et son habitat que son savoir-faire culinaire. Avec des produits Flo Prestige au menu – on est ici dans le haut de gamme – tout le monde est comblé, et chacun pensera que vous savez inviter. Si la maîtresse se culpabilise, elle dira que c'est elle qui a préparé le repas, sinon elle sera deux fois honorée, d'abord pour avoir acheté chez Flo Prestige et ensuite pour en avoir les moyens : il faut donc que les produits restent assez chers, sinon l'effet ne serait plus le même.

Tout un marché de la consommation à domicile va donc se développer, parce que c'est moins cher qu'au restaurant, cela fait gagner du temps, et les gens, fatigués de prendre leur repas tous les midis dans des cantines ou des restaurants, sont contents de manger convenablement à la maison. Nous avons visé juste puisque la croissance de Flo Prestige est à deux chiffres. Flo Prestige, c'est quatorze boutiques et un chiffre d'affaires de 500 millions de francs. Ce n'est pas rien.

Le secret de la réussite

Il y a quatre ans, j'ai introduit le groupe Flo en Bourse, belle aventure pour un entrepreneur. Finalement je suis le président du conseil de surveillance d'une entreprise que je contrôle en détenant 54 % des actions, et avec 69 % des droits de vote. Je n'ai plus qu'à mettre un bon directeur en place pour que l'entreprise continue à se développer, et le changer s'il n'est pas à la hauteur.

On ne peut sûrement pas enseigner dans une école tout ce qui a contribué à une telle réussite ; il y a des éléments qu'on aurait tendance à passer sous silence, mais ce serait dommage : en les abordant, les côtés mystiques ou secrets s'éclaireraient. Mais se contenter de recommander aux jeunes de travailler beaucoup sinon ils n'arriveront à rien, est un discours stupide, parce que décourageant. Ce serait plus intelligent de leur expliquer comment faire pour réussir.

Je reçois des dossiers pondus par des gens venant de grandes écoles, et qui proposent des concepts de restauration. C'est déjà pas mal d'avoir une idée, mais il faut des années, voire des dizaines d'années pour qu'un concept se traduise en chaîne, en image, en marque, même si l'idée est bonne au départ. Ça doit commencer tout petit puis se développer. Il faut déjà qu'un premier restaurant fonctionne pour savoir combien il gagne, puis, deux ou trois ans plus tard, envisager d'en ouvrir un deuxième ; ensuite on en montera trois d'un coup, l'année d'après, six, peut-être dix l'année suivante. Après cela, il faudra s'arrêter. Celui qui continuerait à en monter dix par an serait le champion du monde. Or, dans les écoles, vous avez des gens qui, partant d'une idée nouvelle, vous prédisent une chaîne de vingt-cinq restaurants au bout de cinq ans. Zéro pointé.

Christian Picard (Buffalo grill) a trente ans de route : il a commencé en 1968 ; Roland Pozzo di Borgo (Bistro Romain) s'est lancé en 1975, et Christian Guignard (Hippopotamus) a, comme moi, débuté en 1968. Aujourd'hui j'ai la chance d'avoir trois chaînes qui ont toutes été créées par leur premier fondateur : Hippopotamus, avec seize restaurants en vingt ans, Bistro Romain, seize en dix ans, et Flo, dont je vous ai raconté l'histoire. Eh bien, dans ces trois chaînes, l'argent se gagne dans les dix premiers établissements créés ! Il ne suffit pas de se développer pour que toutes les nouvelles affaires rapportent beaucoup. Les bonnes affaires, c'est-à-dire celles qui sont bien placées, il faut aller les chercher, les découvrir, et s'il s'en présente une, alors il faut sauter dessus.

Qu'est-ce qui fait marcher un restaurant ? Son atmosphère, c'est-à-dire quelque chose qui est de l'ordre de l'impalpable, de l'intransmissible... Le métier de restaurateur, c'est 50 % de militaire, d'organisation rigide, de poigne de fer, et 50 % d'immatériel, presque de rêve. Est-ce qu'une activité de service où la part de rêve représente 50 % peut devenir une industrie ? Ce n'est que la dernière ligne du bilan qui le prouvera. Voilà le challenge.

DÉBAT

Le rapport au savoir

Un intervenant : *Vous dites : « je n'ai pas de diplôme, sauf celui de cuisinier », et vous concluez en opposant trois mondes, celui de l'armée, celui du rêve et celui de l'argent. C'est que vous avez une relation pathologique au savoir : vous croyez que les gens qui ont fait beaucoup d'études en savent plus que vous. Après quarante ans de recherche, je suis arrivé à une conclusion assez analogue à la vôtre : il faut faire une distinction très soignée entre le dur et le mou. Ce qu'on apprend à maîtriser dans les écoles c'est le dur, les objets qui ne bougent pas, qui se mesurent. Mais la plupart des objets de la vie économique et sociale n'ont pas ces propriétés. Alors on leur donne des noms très vagues où l'on "ressent" très fort, mais où l'on "dit" pauvrement. C'est ainsi que vous dites "rêve", mot très romanesque, pour évoquer l'impalpable, lui-même très flou.*

Quand on crée, comme vous l'avez fait, des institutions les unes après les autres, un problème est d'y mettre des hommes qui "savent faire". Or les croissances trop rapides ont souvent pour conséquence qu'on y met des personnes mal adaptées, pensant qu'avec quatre principes on a résolu le problème. Comment avez-vous fait pour recruter et former les dirigeants ?

Jean-Paul Bucher : Tout le monde souffre du complexe des études. Quand ils vont dans un atelier serrer la main d'un ouvrier, ceux qui en ont fait ne sont pas si à l'aise que ça avec leur tête bien pleine : ce peut-être aussi difficile pour quelqu'un qui a un gros bagage de se montrer accessible à ceux qui n'ont pas fait d'études, que pour ces derniers, de montrer qu'ils sont intelligents. Autant d'efforts à faire pour les uns que pour les autres.

Il faut s'appuyer sur les autres pour gagner, sinon c'est l'immobilisme qui guette. Quand j'avais des chiens fidèles autour de moi, ils m'écoutaient et étaient constamment au pied. J'étais le chien de meute, le leader, les gens croyaient que je savais tout et ils me suivaient sans se poser de question. Ils me prenaient pour Allah ! C'était extrêmement dangereux. Du coup j'ai commencé à embaucher des gens qui ne venaient plus du sérail pour les intégrer. Je m'attendais à ne plus avoir de problèmes avec eux, vu leur niveau d'instruction et leur intelligence. Hélas j'ai rapidement déchanté : ils avaient juste un peu plus de "dur", mais alors que je m'attendais à ce qu'ils comprennent le côté irrationnel, le rêve, l'impalpable, ce que vous appelez le "mou", ils n'ont pas compris plus que les autres. C'est donc assez difficile et décevant de réunir autour de soi des gens qui réfléchissent, mais c'est absolument nécessaire.

Le savoir-faire de l'aubergiste

Int. : *Le savoir des polytechniciens est du savoir qui n'est pas utile : c'est du savoir sacré, ce qui n'est pas du tout la même chose. Dans chaque civilisation, il y a des modes de sélection des élites. En France, les concours des grandes écoles sont nés d'expéditions de jésuites en Chine au XVII^e siècle ; ils ont vu qu'on recrutait les mandarins par des concours anonymes et très démocratiques ; cela dit, on ne faisait pas faire des maths aux futurs mandarins, mais des poèmes ; c'était le talent de la versification qui permettait de les sélectionner. Le point commun entre les maths et les vers, c'est que cela ne sert à rien dans le métier à exercer : rares sont les polytechniciens qui feront des mathématiques une fois sortis de l'école, et les mandarins n'écrivaient pas de poèmes, ils administraient. Au Moyen Âge, les seigneurs étaient illettrés ; ils apprenaient à monter à cheval, et à manier les armes. Enfin, on recrute aujourd'hui les hauts fonctionnaires sur des critères qui sont sacrés, mais non opérationnels.*

Un major de l'X peut se retrouver président d'un constructeur automobile : or à l'X on n'apprend rien qui serve dans cette industrie. Vous avez appris le métier de cuisinier et le métier que vous exercez en est le prolongement. Finalement, votre itinéraire est beaucoup plus satisfaisant par sa logique et par sa cohérence professionnelle.

J.-P. B. : Les gens qui ont des certitudes sont toujours dans l'erreur, et ceux qui n'en ont aucune peuvent toujours se remettre en cause. Je n'ai jamais réussi à embaucher un collaborateur exactement comme je l'espérais, il est meilleur que je ne le croyais, ou moins bon, voire nul. Cette humilité fait que j'accorde le droit à l'erreur, bien sûr sans exagération, à ceux à qui je délègue le recrutement. La flexibilité d'appréciation et le mouvement permanent, la toupie qui tourne et que

vous fouettez pour qu'elle continue de tourner, voilà ma vision des choses. N'arrêtez pas de fouetter, sinon vous êtes mort.

D'où vient ce métier de la restauration ? Du cultivateur de carottes qui ne gagnait plus sa vie en les vendant au marché. Il a créé de la valeur ajoutée en les servant cuites au relais de poste. Du coup, toute sa famille prépare le repas en attendant la diligence. Quand elle arrive, il joue son rôle d'accueil. Comme il ne se déplace pas, il plaint les voyageurs fatigués de leur voyage, et il est très accueillant parce qu'il ne voudrait pas être à leur place. Il aime bien manger et boire, il est gros et joufflu, c'est l'aubergiste. Bientôt il va les installer à table, et il va participer au repas, il sera un acteur de la table d'hôte.

Si la diligence s'arrêtait, c'est que les chevaux n'en pouvaient plus. Aujourd'hui les moteurs font sans fatigue des centaines de kilomètres par jour. Mais celui qui, parti de Paris avec toute sa famille, arrive à Cannes après des heures de route, s'arrête, exténué, dans un restaurant, est-il reçu par quelqu'un qui ne voudrait pas être à la place d'un monsieur qui a fait un aussi long voyage, un aubergiste jovial, bien dans sa peau d'aubergiste, qui tire la table et qui l'accueille ? Voilà le vrai problème.

Quand je dis cela à mes gens en formation interne, ils sont beaucoup plus gentils le lendemain, beaucoup plus accueillants. Leur dire : « *il est interdit de ne pas sourire* », c'est nul. Leur demander de dire « *bonjour* », ou « *bonne soirée, merci* », c'est archi-nul. Il faut expliquer ce que ces attitudes sous-entendent pour qu'elles prennent réellement du sens. Et ces attitudes devraient exister quel que soit le restaurant ou le montant de l'addition. Il est des restaurants où l'on mange pour 45 F et où l'accueil est excellent.

Le "fast-food"

Int. : *Vous avez tracé une passionnante sociologie de la restauration, mais sans parler des établissements de "fast-food". En font-ils partie, selon vous ?*

J.-P. B. : C'est effectivement de la restauration. Invité récemment au salon du fast-food, j'ai déclaré : « *Je ne sais pas ce que je fais ici, mais vous avez un tel talent de vendre ce que je ne sais pas apprécier que je vous considère réellement comme un concurrent dangereux, et je pense que les restaurateurs en général feraient mieux de bien vous regarder travailler et de reconnaître vos atouts, plutôt que de vous dénoncer et de vous marginaliser.* » Je n'en ai pas parlé aujourd'hui parce que ce marché, déjà concentré, n'existe plus pour personne : y rentrer sans avoir la force de la marque est maintenant pratiquement impossible.

Savez-vous que MacDonald est le premier restaurateur qui a pu dire qu'il est propre, le seul qui peut se permettre de faire passer la serpillière pendant que vous mangez. N'importe quel autre restaurateur au monde qui ferait cela, vous lui demanderiez de faire le ménage plus tard. Pensez-vous que moi, le groupe Flo, je puisse dire que je suis propre, que mes frigos sont propres, que ma nourriture n'est pas avariée ? En disant qu'il est propre, avec un culot jusque-là inimaginable, MacDonald s'est accaparé un truc fabuleux...

Une philosophie incorporée

Int. : *Vous êtes un formidable philosophe. Vos histoires mériteraient un livre. Mais au fond, votre philosophie est complètement "incorporée". Vous insistez beaucoup sur le côté corporel. L'aubergiste est gros et jovial, il est bien dans sa peau, il est sédentaire, etc. Ce ne sont pas des discours, des paroles, mais quelque chose qui a été éprouvé au fil des années. Vous pouvez parler pendant des heures, et ce sera toujours drôle et en même temps pertinent pour le métier. Si l'on admet que cette philosophie-là est intransmissible par la parole, mais qu'elle doit passer par le corps, comment faites-vous pour reproduire votre modèle ? Comment faites-vous pour garder l'esprit des institutions dont vous avez hérité ?*

J.-P. B. : Cela va de satisfaction en déception en permanence. Quand je vais manger dans certains de mes restaurants, je suis vraiment déçu de ne pas y découvrir ce que j'imagine être capable de faire : c'est carrément l'échec parce que plus rien n'est dans l'esprit du relais de poste. Mais parfois, c'est mieux que ce que j'ai fait moi-même. Alors je suis heureux ! Cela arrive rarement, mais cela suffit pour donner envie de se battre.

Comment choisir ses collaborateurs ? Je fais du casting. Quand je reçois quelqu'un pour une embauche, que ce soit une serveuse, un maître d'hôtel, un directeur ou une hôtesse d'accueil, comme vous dites, c'est toujours physique : si c'est pour être maître d'hôtel, je veux que le candidat ressemble à un maître d'hôtel ; si c'est pour être chef de cuisine, je connais le profil : ce sont des gens qui ont mauvais caractère, qui sont sentimentaux, parfois un peu agressifs, mais très purs, très volontaires, très généreux, je sais les détecter. Autrement dit, je sais instinctivement me mettre à la place des clients quand je recrute des personnels qui seront à leur contact, ou tenir compte des conditions internes à l'entreprise pour les autres emplois, alors que certains de mes directeurs ont plutôt tendance à embaucher des gens qui sont leur propre reflet.

La troublante démultiplication

Int. : *En vous écoutant je me suis souvenu du livre d'André Essel Je voulais changer le monde. Fondateur de la FNAC, Essel a eu un parcours d'autodidacte un peu comparable au vôtre ; il dit que lorsqu'il est passé d'un à deux magasins, il s'est demandé comment il allait faire. Avez-vous eu ce même problème ?*

J.-P. B. : Oui, exactement le même. Il y a trente-cinq ans, il n'y avait à Paris que deux ou trois personnes à posséder plus d'un restaurant, mais aucune n'en possédait plus de trois. Quand j'ai ouvert mon deuxième restaurant je n'en avais pas besoin, et c'était folie que d'en avoir plus d'un. Aujourd'hui je suis encore plus fou d'en avoir 150. Du coup nous sommes dans l'obligation de recruter et d'intégrer dans la structure dirigeante de l'entreprise, des gens qui ne sont pas du sérail, et c'est cela qui va faire que le métier va réellement devenir industriel. Il est clair que le savoir-faire se dilue, qu'il n'est pas suffisamment bien maîtrisé, mais il est aussi clair que, par la force des choses, on trouvera progressivement des solutions pour qu'il le soit. Pourquoi n'y parviendrait-on pas ?

La relation au client

Int. : *Comment gardez-vous le contact avec vos clients maintenant que vous avez 150 restaurants ?*

J.-P. B. : Le plaisir de transmettre le savoir-faire à un maximum de collaborateurs doit être plus important que celui de rencontrer des clients. Sinon vous devenez l'otage et la victime de quelques-uns alors que vous méritez de vous consacrer au plus grand nombre. C'est comme si vous faisiez de la politique pour dix personnes. J'ai un très grand plaisir à transmettre mon savoir-faire à mes collaborateurs.

Organiser la chorégraphie

Int. : *Est-ce que les boutiques Flo-Prestige sont plus faciles à gérer que les restaurants ?*

J.-P. B. : C'est plus facile parce que ce métier n'exige pas d'avoir à s'occuper longtemps des clients. En revanche, le temps qu'un client passe à table doit être géré. Par exemple, vous avez à une table deux messieurs qui font des affaires, à une autre, un couple qui se dispute ; à côté, c'est un chef d'entreprise fatigué mais qui a quand même sorti madame pour éviter un divorce ; plus loin un couple d'homosexuels veut passer une bonne soirée ; il y a aussi un petit couple qui, pour fêter son anniversaire de mariage, fait un gros effort financier en dînant chez vous pour 300 €. Vous avez tout ça en même temps : c'est ce qu'on appelle des acteurs ; nous organisons la chorégraphie avec la salle, et les clients jouent bien ou mal ; la serveuse qui s'occupe d'un rang peut commettre d'énormes maladresses, or elle doit garantir la meilleure soirée possible à tout le monde. Dans une boutique, vous entrez, vous demandez ce que vous voulez, vous partez avec, et le tout dure cinq minutes.

“Flochon” ?

Int. : *Vous avez collectionné des brasseries, puis acheté des chaînes et développé des boutiques. Seriez-vous tenté par Fauchon ?*

J.-P. B. : Non parce que cela compliquerait encore la situation. Ou bien il faudrait un “Flochon”... On ne peut pas défendre trop de marques dans le même segment de marché. Alors pourquoi avoir acheté Bistro Romain ? Je vais vous le dire, parce que je suis le seul à y croire pour le moment ; mes financiers sont sceptiques, la dernière ligne du bilan ne correspondant pas à mes idées. Or ils ne connaissent que le dur, mais ici le côté mou est plus important que le côté dur.

Hippopotamus est très américain dans l’esprit, avec ses grillades de viande, et le cadre contemporain est plutôt junior. Bistro Romain propose, quant à lui, un cadre plutôt senior, un peu rétro, mais le produit consommé est dans l’air du temps : beaucoup de gens se tournent désormais vers la cuisine du Sud – à l’huile d’olives – et non vers la viande, ni vers le poisson, financièrement inaccessible. Alors mon fantasme est de transformer l’empire romain en bistrot et d’y trouver la cuisine inspirée par les provinces du bassin méditerranéen, celle que les gens aiment manger aujourd’hui et aimeront demain. Comme je ne souhaite pas proposer de cuisine asiatique ou japonaise, il faut bien que je me crée mon exotisme : je le trouve au sud de l’Europe.

Quand j’ai acheté Bistro Romain, son image qualité n’était certes pas excellente, ce qu’on y mangeait laissant parfois à désirer. Mais il suffit de faire bon pour que l’image devienne bonne.

Que peut-on exporter ?

Int. : *Il ne doit pas être évident d’exporter la brasserie française, mais ce doit être possible pour d’autres concepts. Comment évoluent vos expériences d’exportation ?*

J.-P. B. : J’ai signé en 1987 un contrat avec un restaurateur japonais pour mettre en place des boutiques et des restaurants ; aujourd’hui nous avons cinquante boutiques en franchise à Tokyo, mais nous avons échoué dans la restauration. Nous sommes allés à Barcelone il y a vingt ans ; la boutique est toujours en place et gagne de l’argent, mais il nous a fallu presque cinq ans pour ouvrir une brasserie Flo. Même à Strasbourg il n’y a pas de brasserie alsacienne. Lors de la libération de l’Alsace et de la Lorraine, des Alsaciens venus à Paris ont eu la nostalgie du pays, et c’est la raison pour laquelle les brasseries alsaciennes sont toutes parisiennes.

Vendre de la brasserie à l’étranger est culturellement difficile : vous n’êtes pas compris, parce que la gastronomie française a une image de très haut de gamme, utilisée dans les hôtels de luxe par des restaurants financièrement inaccessibles et non rentables. Nous sommes donc très mal placés aujourd’hui pour transmettre, culturellement parlant, de la restauration “style brasserie” qui relève de notre savoir-faire régional et de notre patrimoine national.

De plus, vous ne trouverez ni au Japon, ni en Allemagne des restaurants où la classe moyenne se mélange pour faire la fête comme à La Coupole : c’est un univers unique au monde. Bien que j’en sois propriétaire, il me faut avoir l’humilité de dire que La Coupole est en gérance libre : je la gère le mieux possible, mais elle appartient à Montparnasse, et à Paris. Je cherche malgré tout un emplacement pour reproduire La Coupole à New York, quoique raisonnablement je devrais m’abstenir. Cela me fascine quand même.

Hippopotamus et Bistro Romain sont des chaînes modélisables et transmissibles. Du coup, on a plusieurs Hippopotamus à l’étranger : à Casablanca, Istanbul, Bruxelles, bientôt Moscou. Mais ce n’est pas si facile que ça : souvent les gens se sentent agressés sur le plan culturel.

Int. : *Je suis frappé par l’extraordinaire enracinement local des institutions que vous aimez bien. Mais quand vous envisagez de refaire La Coupole à New York, votre raison est ailleurs. Au fond, Flo ou la Coupole, c’est un peu comme l’Olympia, ce sont des institutions parisiennes, des lieux où se noue du lien social dans cette culture-là, dans ce contexte particulier. La brasserie apporte quelque chose de plus, le peuple vient s’y embourgeoiser et la bourgeoisie s’y encanailler. Alors pourquoi essayer d’exporter cela tel quel, puisque ce n’est pas faisable ?*

Il me semble que si on voulait vraiment exporter votre modèle d’origine, on irait à New York, on chercherait un restaurant qui serait une institution locale et qui présenterait des analogies avec vos principes, on l’achèterait en le respectant, on y apporterait un savoir-faire et peut-être, mais très lentement, on ferait quelques croisements.

J.-P. B. : Ce serait une démarche correspondant au respect de la culture locale, mais il faut savoir l'assumer, et donc avoir des cadres dirigeants capables d'accepter humblement de s'adapter à une culture qui n'est pas la leur, et en mesure de l'apprécier. À chaque fois que nous créons un établissement à l'étranger, je commence par dire à mes collaborateurs : « *nous sommes des invités, et nous devons toujours nous comporter comme tels, même dans dix ans* ». Or que fait-on quand on est invité ? on apporte un bouquet à madame ; on est bien habillé pour honorer l'invitation ; que ce soit bon ou pas, on dit « *c'est merveilleux* ». Croyez-vous qu'en France nous fabriquons aujourd'hui des cadres capables de cette humilité ?

Cela dit, je suis totalement d'accord avec vous : si nous savons mettre en avant à l'étranger nos institutions et notre culture, il ne faut pas chercher à changer celles de nos hôtes, mais au contraire les respecter.

Présentation de l'orateur :

Jean-Paul Bucher : avec son diplôme CAP de cuisinier, il ouvre son premier restaurant en mai 68 (Brasserie Flo). Aujourd'hui il est président du Conseil de surveillance du groupe Flo qui compte 170 établissements dont les brasseries Hippopotamus, Bistro Romain et les boutiques Flo Prestige.

Diffusion mai 2002