

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

### Séminaire Création

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

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
CEA  
Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF DR&P  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
Thales  
Total  
Wight Consulting<sup>2</sup>  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1er janvier 2011)

## LA FOLIE RETROUVÉE DU CRAZY HORSE

par

**Andrée DEISSEBERG**  
Directeur général, Crazy Horse

Séance du 12 octobre 2010  
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

En 2006, les nouveaux actionnaires du Crazy Horse font appel à Andrée Deissenberg pour être directeur général, ne mesurant pas l'ampleur de la tâche à accomplir pour remettre la maison sur le chemin de la rentabilité. Sur place, celle-ci découvre en effet une "belle endormie" qui vit sur l'héritage de son fondateur décédé depuis près de quinze ans. Le spectacle est exécuté sans ferveur, le répertoire vieillit, la salle se vide et les résultats sont en chute libre... Pour relancer la maison, le pari est pris de remettre la création au centre du Crazy Horse et d'en refaire un lieu d'avant-garde, ouvert aux artistes contemporains. Il faut pour cela casser la routine, tout en préservant les codes qui font la singularité de ce cabaret qui n'en est pas vraiment un...

*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, boulevard du Montparnasse - 75014 Paris  
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ d'Andrée DEISSENBURG

C'est auprès du Cirque du Soleil que j'ai débuté ma carrière en 1994 et découvert le monde du spectacle. Cette fameuse troupe québécoise a un positionnement particulier – un cirque qui n'en est pas vraiment un – tout comme le Crazy Horse que j'ai rejoint ensuite, qui est un cabaret sans en être un. Dans les deux cas, ces “produits” ne sont faciles ni à définir ni à commercialiser.

À l'époque, le Cirque du Soleil se produisait essentiellement en Amérique du Nord et en Asie, avec succès. En Europe, deux expériences décevantes en 1990, à Londres et à Paris, lui avaient fait comprendre qu'il devait collaborer avec des Européens s'il voulait investir ce marché. Au hasard d'une rencontre, la Franco-Américaine que je suis a intégré la troupe pour l'aider à faire connaître sa marque et à monter des spectacles dans divers pays européens, ainsi qu'un show érotique à Las Vegas. En 2006, j'ai été contactée par les nouveaux propriétaires du Crazy Horse qui cherchaient un directeur général.

### État des lieux : un bijou à dépoussiérer

J'ai intégré le “Crazy” en mars 2006, un an après son rachat par des investisseurs belges. Les nouveaux actionnaires s'étaient d'abord efforcés de gérer depuis Bruxelles cette maison qui, outre le cabaret parisien, avait des spectacles à Las Vegas et à Singapour. Toutefois, le besoin était vite apparu d'avoir un directeur général à Paris. À mon arrivée, j'ai trouvé un bijou fantastique... mais enfoui sous la poussière. On sentait encore battre un cœur artistique et un savoir-faire de sublimation de la femme, mais la maison semblait s'être endormie depuis le suicide de son fondateur, le charismatique Alain Bernardin, en 1994. Ce dernier avait créé le Crazy Horse en 1951 et imaginé un spectacle érotique avant-gardiste et novateur. Au cabaret burlesque américain dont il s'inspirait, fasciné par ces pin-up qui tenaient en haleine des salles entières en s'effeuillant, il avait ajouté une sophistication toute parisienne, s'entourant d'artistes pour les chorégraphies, les jeux de lumière, les costumes et les musiques. Les numéros étaient écrits sur mesure pour des femmes de caractère, danseuses professionnelles ou non. Alain Bernardin régnait en maître sur ce petit monde qu'il avait codifié à l'extrême, sur scène comme en coulisses. Après sa mort, ses trois enfants ont géré tant bien que mal son héritage, sans le détruire mais en le figeant. Le Crazy Horse, qui avait toujours été à l'avant-garde, est tombé en désuétude. Les investisseurs qui l'ont racheté en 2005 n'avaient certainement pas conscience des efforts qui seraient nécessaires pour relancer la maison.

« *Le boss n'aurait jamais fait ça !* »

Quand j'ai pris mes fonctions, les équipes se référaient sans cesse à Alain Bernardin, comme s'il continuait à donner ses directives. La plupart des collaborateurs étaient là depuis 25 ou 30 ans... tout comme le public, dont la moyenne d'âge approchait 65 ans. Une routine s'était installée, qu'il m'a été très difficile de casser. Pourtant, un certain nombre de problèmes étaient manifestes. Le lieu était peu convivial avec ses sièges sagement alignés devant la scène, et plus proche d'une salle de cinéma que d'un cabaret intimiste. Les clients étaient accueillis par une musique de cow-boy et par des garçons habillés en tenanciers de saloon, le tout très vieillot. À la fin du spectacle, la lumière se rallumait et la musique de cow-boy reprenait, vous faisant sortir du rêve de façon assez brusque. Avec le temps, les danseuses et les gens de la régie étaient passés dans un mode de pure exécution : ils donnaient toujours le même show, sans joie de vivre ni passion. Avec le développement des spectacles à l'étranger et l'enlisement parisien, le Crazy Horse était finalement passé de la haute couture à la grande distribution : il reproduisait des standards et perdait son savoir-faire.

Du point de vue commercial, il fallait aussi remédier à certaines aberrations. Ainsi les billets étaient-ils systématiquement bradés, parfois jusqu'à 90 % pour les opérateurs touristiques. À ce rythme, nous finissions par payer les spectateurs pour venir au Crazy Horse ! Quand la

fréquentation était trop faible, l'établissement pratiquait du remplissage en invitant des étudiants ou des associations – ce qui est courant au théâtre – mais on leur offrait en plus des bouteilles d'alcool ! Il m'a fallu près de neuf mois pour faire cesser cette habitude : pour les garçons de salle, facturer ces boissons aux invités « *n'était pas Crazy* ». Autre détail, ils servaient de grands verres de whisky, comme on ne le faisait plus depuis les années 1970, à tel point que certains clients trouvaient les doses trop fortes. Là encore, j'ai dû batailler pendant des mois pour qu'ils acceptent d'y mettre fin. Ils étaient pourtant payés au résultat et auraient dû être intéressés par toute proposition permettant d'augmenter les recettes. Mais la tradition était plus forte. Toutes mes suggestions étaient accueillies par un argument implacable : « *le boss n'aurait pas fait ça* », sans que personne ne sache m'en dire davantage.

Les équipes n'étaient donc pas disposées à participer à la réflexion sur l'avenir du Crazy Horse ; elles opposaient même des résistances et faisaient valoir des revendications en termes de conditions de travail et de rémunération. Si je voulais avancer, ce serait seule.

### **Le retour de la création au Crazy Horse**

Devant un tel état des lieux, j'ai vite prévenu les actionnaires de l'ampleur de la tâche et de l'imminence d'agir. Le taux de remplissage des spectacles n'était que de 45 %. La situation n'était pas encore déficitaire, mais la pente était très glissante. J'avais l'intime conviction que pour se redresser, le Crazy Horse devait avant tout redevenir le lieu de création qui avait fait son succès. Du temps d'Alain Bernardin en effet, la maison avait toujours attiré des artistes, comme spectateurs ou cocréateurs. Salvador Dali avait par exemple inspiré un numéro. Or, les artistes l'avaient délaissée. En outre, le Crazy Horse avait très peu communiqué depuis quinze ans. Il fallait donc remettre la création au centre, travailler sur les codes de la "marque" Crazy et valoriser son positionnement unique, entre luxe, spectacle et créativité. Le Crazy Horse est en effet une expérience à part. Tout le distingue des autres cabarets parisiens : sa salle est minuscule (250 places, contre 1 000 au Moulin Rouge), on n'y dîne pas, il n'y a ni grand escalier, ni plumes, ni danseurs masculins. Sur scène, les danseuses évoluent dans un petit cadre, de six mètres sur deux, à peine vêtues mais protégées du public par des jeux de lumière. Tout ce qui est montré dans ce cadre doit être juste, précis et pertinent. C'est une mécanique de haute précision où les détails sont extrêmement importants.

Malgré ces particularités, le Crazy s'était fondu, au fil du temps, dans la masse des lieux touristiques parisiens. Le grand public ne savait pas pourquoi il y allait plutôt qu'au Moulin Rouge ou au Lido. Le plus souvent, les billets lui étaient vendus par des tours opérateurs ou des hôtels. Ce n'était ni un choix délibéré ni un achat volontaire.

#### *Mettre le Crazy à la Une*

L'une de mes premières initiatives fut d'inviter une *guest star*, l'effeuilleuse américaine Dita Von Teese. Elle s'est produite une semaine en octobre 2006, reprenant un ancien tableau du répertoire. C'était un test : je voulais savoir si la nouveauté attirerait d'autres clients, notamment parisiens. L'opération a été montée très rapidement, avec un énorme travail de communication auprès de la presse. Le soir de l'avant-première, le Tout-Paris – ou plutôt un certain Paris, celui de la mode et des créateurs – était là. Nous avons joué à guichets fermés toute la semaine. La maison n'avait pas connu une telle affluence depuis des années ! Très rapidement, nous avons reproduit l'expérience avec Arielle Dombasle, pour qui cinq tableaux ont cette fois été créés sur mesure. Ce fut encore un succès. Un autre Tout-Paris plus établi nous redécouvrait, celui des écrivains, des hommes politiques et des intellectuels.

L'essai était donc concluant : nous garderions le principe des *guest stars*. Toutefois, le Crazy Horse ne pouvait pas se contenter d'accueillir des invitées : il lui fallait aussi renouveler son répertoire et se doter de vrais outils de régie. Les numéros créés pour Arielle Dombasle et Dita Von Teese, qui sortaient de la routine, avaient en effet révélé l'obsolescence du matériel de scène. La configuration même de la salle allait à l'encontre d'une expérience sensorielle.

À l'été 2008, les actionnaires m'ont confié un mandat particulièrement ardu : refaire la salle, renouveler la technologie scénique et créer quelques nouveaux tableaux, le tout en ne fermant pas plus de huit semaines. Nous avons conçu un nouveau lieu convivial, comportant différentes ambiances : alcôves intimes, carrés VIP, petites tables, et une grande banquette centrale (ou "banquette de l'étudiant"). La salle, polyvalente, peut accueillir des événements privés. De nouveaux tableaux ont été créés par la dernière chorégraphe à avoir travaillé avec Alain Bernardin. Ainsi a été lancé le spectacle *Forever Crazy* en septembre 2008, rendant largement hommage au fondateur.

### **Tuer le père, sans le trahir ni le remplacer**

Ce nouveau spectacle était certes une avancée, mais aussi un compromis : il ne comportait pas de réelle surprise et n'était que l'ébauche d'un renouvellement. Or les compromis ne payent pas. Je sentais qu'il fallait aller plus loin. Après avoir célébré le fondateur, nous devions tuer le père. C'est ainsi que j'ai demandé au chorégraphe Philippe Decouflé, que j'avais rencontré à Las Vegas alors qu'il travaillait sur un show érotique pour le Cirque du soleil, de créer un nouveau spectacle.

#### *Un créateur sans carte blanche*

Philippe Decouflé nous a rejoints en novembre 2008, immédiatement après le lancement de la nouvelle salle et de *Forever Crazy*. D'emblée, il a été soumis à un certain nombre de contraintes : ne jamais fermer la salle, ne pas agrandir les équipes, ne pas faire appel à de nouvelles danseuses, respecter l'esprit "Crazy". Les danseuses devaient donc continuer à jouer *Forever Crazy* deux fois par soir (trois fois le samedi) et mettre au point dans la journée les nouveaux tableaux avec le créateur. Un mois et demi plus tard, Philippe Decouflé a livré son premier tableau, une pure merveille : il était parfaitement juste, parfaitement "Crazy", parfaitement moderne mais aussi parfaitement Decouflé. Nous avons réussi à lancer un spectacle magnifique, *Désirs*, en septembre 2009. Ce ne fut pas sans friction. Philippe Decouflé était avide de propositions, de la part des danseuses comme des techniciens de régie. Les équipes dédiées aux spectacles ont dû passer, non sans mal, d'une logique d'exploitation à une logique de création. Certains ont accepté de jouer le jeu. En régie, des jeunes se sont détachés du lot et ont proposé des éclairages. Quelques danseuses ont accepté de cocréer des tableaux avec Philippe Decouflé. De fait, la maison s'est enrichie de talents créatifs, parmi les danseuses comme parmi les régisseurs.

Ma collaboration avec Philippe Decouflé a aussi connu des moments difficiles. Face à son imagination et à son envie de briser les cadres, je devais garantir le respect des codes du Crazy : des lumières qui habillent mais n'éclairent pas, des pas de danse qui suggèrent mais ne laissent rien entrevoir, des musiques qui racontent des histoires... J'avais beau être convaincue, tout comme Philippe Decouflé, que le Crazy Horse devait se moderniser, je sentais qu'il devait s'appuyer sur son savoir-faire : magnifier les femmes d'une certaine façon et en appliquant des codes précis. Pour éviter d'entrer en confrontation avec l'artiste, j'ai fait appel à un tiers, Ali Mahdavi, en tant que directeur artistique. Ce photographe et artiste contemporain était un grand familier du Crazy Horse, dont il maîtrisait les codes et les défendait mieux que personne. Coiffures, tenues, maquillage... il est entré dans les moindres détails, jusqu'à la forme du talon des chaussures. Il a contrebalançé Philippe Decouflé, en bonne entente. Pour ma part, j'ai pu prendre de la distance. L'artiste a ainsi pu créer dix nouveaux tableaux qui s'ajoutent au répertoire. D'autres créateurs ont aussi été associés à *Désirs* : Hilton McConnico pour l'affiche, Christian Louboutin pour les chaussures, Poupie Cadolle pour les corsets...

#### *Une image redorée... en France seulement*

La stratégie consistant à miser sur la création, à inviter des *guest stars* et à présenter de nouveaux tableaux a été très largement relayée par la presse. En quelque sorte, notre budget de création a constitué notre budget de communication. Avec la prestation de Clotilde

Courau, princesse de Piémont et de Venise, à la rentrée 2010, notre communication est assurée pour le reste de l'année !

Quatre ans après mon arrivée, le Crazy Horse a atteint son premier objectif : renforcer son "navire amiral" parisien et se doter de solides équipes de création, d'exploitation, de marketing et de communication. Sa clientèle a rajeuni, s'est renouvelée, est montée en gamme et s'est féminisée. Le taux de remplissage de la salle est passé de 45 % à 70 %. L'image du Crazy a été redorée.

### **Expliquer et décliner la marque à l'étranger**

Malgré ces succès, nous restons inconnus hors de France. Jusqu'alors, Las Vegas et Singapour ont été les seules expériences internationales du Crazy Horse, avec un résultat mitigé. La ville de Singapour, voulant se donner une image plus ouverte et moins prude, avait attiré le Crazy avec des conditions extrêmement favorables. Une fois sur place, les choses s'étaient compliquées : il n'était pas possible de faire de la publicité pour un spectacle érotique ; le partenaire local, un exploitant de salles de cinéma, était peu familier du monde du spectacle. Surtout, le marché n'était pas prêt. Deux semaines avant de prendre mon poste à Paris, j'ai assisté au show de Singapour accompagnée de l'actionnaire principal. Instinctivement, j'ai senti que tout était faux, que le spectacle ne prendrait pas. Nous avons tenu un an puis décidé de mettre fin à l'opération pour mieux nous concentrer sur le développement de Paris.

Quant à Las Vegas, où la troupe est présente depuis 2001, des problèmes d'enregistrement de marque ont longtemps empêché le Crazy Horse de présenter son spectacle sous son propre nom. Ce n'est qu'en 2007 que nous avons pu utiliser la dénomination "MGM Grand's Crazy Horse Paris", qui reste assez obscure. Le marché de Las Vegas traverse actuellement une profonde crise. Nous nous y portons encore relativement bien, mais ce spectacle ne sera bientôt plus pertinent si nous ne redéfinissons pas son positionnement.

Pour faire connaître le Crazy dans le monde, nous sommes en train de monter une tournée internationale, non sans difficulté. Cela demande de travailler très finement le produit, pour éviter de tomber dans la banalité ou dans le compromis. À l'international, nous ne pouvons pas attaquer directement le grand public ; il faut trouver un autre angle, rester dans la veine artistique et avant-gardiste qui a toujours caractérisé le Crazy Horse. Une première expérience à Vienne, dans des salles de théâtre, s'est montrée peu concluante : nous retrouvons les travers que nous avons combattus à Paris. Depuis, j'ai fait appel à un décorateur qui travaille habituellement pour des défilés de mode ou des vitrines de magasins, afin qu'il trouve et aménage des lieux insolites et y reproduise une ambiance de cabaret parisien, avec un côté inattendu. Le spectacle qui partira en tournée et qui sera le porte-parole du Crazy dans le monde devra être encore plus rapide, décalé, érotique et moderne. Nous y consacrerons tous nos efforts ces six prochains mois. Ce nouveau concept sera testé fin février à Bruxelles puis tournera dans des villes qui ont déjà une vie artistique soutenue, comme Barcelone ou Berlin.

Dans ce développement extrêmement rapide que connaît le Crazy Horse, il est indispensable que nous préservions son savoir-faire, et apprenions à le transmettre. Car, maintenant que les nouvelles bases du Crazy Horse sont posées, l'une de mes préoccupations est d'assurer la relève.

## DÉBAT

### Comment gérer les plus belles femmes du monde ?

**Un intervenant :** *Comment sont recrutées les danseuses, et pour quelle durée ? Comment sont-elles encadrées ?*

**Andrée Deissenberg :** Nous recevons près de 200 candidatures de danseuses par mois. Les *show managers*, chargées de la gestion des spectacles au quotidien, en font une présélection. Je participe au choix final avec elles et avec le directeur artistique. Outre leurs qualités scéniques, les danseuses doivent avoir des corps sportifs, naturels, qui s'intègrent bien dans le reste de la troupe et respectent les proportions établies par Alain Bernardin. Les nouvelles recrues suivent un mois de stage avec les *show managers*. Généralement de formation classique, elles doivent se défaire de certaines bases du ballet, apprendre par exemple à se cambrier pour donner à leur prestation davantage d'érotisme. Cette formation est aussi l'occasion pour nous de mieux connaître leur personnalité et de leur trouver un nom de scène – ce qui est une des marques de fabrique du Crazy. À l'issue du stage, elles se voient proposer un contrat pour la durée du spectacle, de trois à cinq ans. Avant de monter sur scène, nous leur proposons un nom : elles n'ont droit qu'à un refus.

Au quotidien, les danseuses sont encadrées par leur *show manager*. Elles sont soumises à des évaluations extrêmement suivies : professionnalisme, qualités de danse et de jeu, condition physique. Elles sont pesées une fois par semaine, sachant que leur contrat leur autorise une variation de plus ou moins un kilo. Les sanctions peuvent aller du retrait d'un solo (tableau le plus valorisant pour une danseuse) au retrait complet du spectacle voire à la rupture du contrat, ce qui n'est encore jamais arrivé. Nous investissons beaucoup dans les danseuses que nous recrutons : formation, costumes et chaussures sur mesure... De fait, pour des questions de "rentabilité", nous préférons les embaucher assez jeunes, en général vers 22 ou 23 ans. L'âge venant, elles sentent quand le moment est venu de quitter la scène. Si une danseuse est enceinte, elle quitte la troupe et, pour remonter sur scène, repasse une audition. Une sur cinq est réembauchée en moyenne... Aujourd'hui, notre plus jeune danseuse a 19 ans et la plus âgée 36 ans. Cette dernière va bientôt quitter la scène pour intégrer l'équipe de chorégraphes du Crazy Horse.

Par le passé, les augmentations étaient attribuées de manière discrétionnaire, ce qui pouvait impliquer un rapport de séduction. Nous avons introduit une grille de rémunération fondée sur l'ancienneté et sur le nombre de solos. Des primes permettent de récompenser et de motiver certaines. Les salaires des danseuses ont été fortement augmentés depuis mon arrivée : étonnamment, elles étaient les moins payées de la maison, derrière les serveurs par exemple.

Je tiens à maintenir l'excellence du recrutement des danseuses, mais je souhaite aussi bousculer leurs habitudes en intégrant, ponctuellement, une strip-teaseuse ou une *show-girl* qui ne soit pas danseuse. Les "filles" ne doivent jamais rien considérer comme acquis, sous peine de tomber dans la routine. Nous devons aussi ouvrir les recrutements à l'international : le Crazy doit magnifier les femmes du monde, pas seulement les Françaises.

**Int. :** *Comment ces talents individuels parviennent-ils à faire une troupe, avec les inévitables conflits, jalousies et tensions ?*

**A. D. :** S'agissant des plus belles femmes du monde, les enjeux d'ego sont forts ! J'admire le travail que mènent les *show managers* au quotidien. Évidemment, nous avons quelques "divas", qui ne sont d'ailleurs pas nécessairement les danseuses les plus talentueuses. À part cela, l'ambiance générale de la troupe est bonne car les projets sont nombreux et créent une sorte d'effervescence. C'est peut-être moins le cas à Las Vegas où les filles ont davantage de temps libre. Il faut garder les danseuses actives, sous tension, pour qu'elles restent motivées.

## Une rentabilité construite sur l'intuition ?

**Int. :** *Vous semblez avoir été largement guidée par votre intuition pour impulser le renouveau du Crazy Horse. Comment avez-vous pris en compte les questions financières, notamment vis-à-vis des actionnaires ?*

**A. D. :** Au départ, je ne me suis guère préoccupée du détail des questions financières : l'enjeu n'était pas de maximiser la rentabilité mais d'empêcher le bateau de couler. Je me suis seulement efforcée de réduire certains coûts et de remédier à quelques absurdités commerciales. Pour le reste, j'avais l'intuition que la rentabilité serait tirée par la création. Le président et actionnaire principal du Crazy Horse est lui aussi très intuitif... tout en étant un grand financier. Je pense qu'il partageait ma vision et mes intuitions, d'autant plus que toutes mes propositions s'avéraient rentables après coup ! Ma première initiative, inviter Dita Von Teese, a fait salle comble. Cela a assis ma crédibilité. Les investissements majeurs, c'est-à-dire la rénovation de la salle et la création d'un nouveau spectacle, n'ont été engagés qu'après les deux succès que furent les spectacles de Dita Von Teese et d'Arielle Dombasle. Aujourd'hui, la salle est remboursée et le spectacle le sera bientôt. Les actionnaires m'apportent leur confiance et leur soutien. Mes relations avec eux sont finalement assez "familiales", perpétuant l'esprit de la maison.

C'étaient auparavant Singapour et Las Vegas qui tiraient les résultats du Crazy Horse, avec un chiffre d'affaires global de quelque 10 millions d'euros. Aujourd'hui, le chiffre d'affaires du seul cabaret parisien atteint 12 millions d'euros et c'est Paris qui génère les résultats et permet de financer les développements, en premier lieu la tournée. Celle-ci ne sera probablement pas profitable immédiatement mais répond à un objectif de communication et de bénéfice à moyen et long termes. Elle devrait aussi entraîner l'ouverture d'autres lieux permanents dans le monde.

**Int. :** *Il y a un écart considérable et plutôt inhabituel entre le chiffre d'affaires du Crazy Horse et la valeur de sa marque, nettement plus élevée. Vous positionnez-vous comme un établissement cher et de luxe ?*

**A. D. :** Nous sommes connus pour être le cabaret le plus cher de Paris, mais nous restons accessibles. Le modèle économique du Crazy Horse est compliqué, notamment en raison de la petitesse de sa salle parisienne. Cette intimité est une force, mais aussi une grande faiblesse. Avec les tournées, nous pourrions passer à des jauges plus importantes et ainsi accroître les revenus.

En matière de prix, j'ai dû retravailler notre positionnement car, outre la politique de *discounting* à outrance, les tarifs pratiqués avant mon arrivée étaient peu compréhensibles. Vous payiez 110 euros si vous annonciez lors de la réservation que vous vouliez boire du champagne, mais vous pouviez être mal placé. Si vous n'optiez pas pour le champagne, l'entrée était à 90 euros et vous pouviez être au premier rang. Commercialement, c'était absurde ; les meilleures places devaient redevenir les plus chères. Avec la rénovation de la salle et le lancement du nouveau spectacle, les prix ont été rehaussés, mais modérément : ils s'échelonnent entre 70 et 120 euros. Les étudiants et les moins de 26 ans peuvent entrer pour 35 euros, avec une coupe de champagne. Je soigne cette cible, c'est notre public de demain... À l'extrême opposé, vous pouvez réserver un carré VIP pour 1 500 euros. Cette possibilité a été créée en réponse à la demande de clients fortunés.

Tous les autres cabarets parisiens sont nos concurrents : pour les touristes, nous ne sommes qu'un établissement parmi d'autres. Mais nous ne pouvons pas accueillir de grands groupes et ne servons pas de repas, ce qui nous fait perdre de nombreux clients au profit du Lido ou du Moulin Rouge. Nous étudions d'ailleurs la possibilité d'acquiescer un restaurant à proximité du Crazy. Cela dit, nous sommes davantage appréciés par un public qui recherche une ambiance intime et précieuse.

**Int. :** *Avez-vous envisagé de changer de salle ?*

**A. D. :** Notre adresse parisienne du 12 avenue George V, dans le quartier des maisons de couture, est emblématique : il n'est pas question d'en changer même si nous y sommes à

l'étroit. À la limite, nous pourrions déménager certains bureaux ou ateliers de confection de costumes.

**Int. :** *Vous misez sur un érotisme sophistiqué. Comment faites-vous face à la concurrence de spectacles pornographiques de plus en plus banalisés ?*

**A. D. :** Le Crazy Horse a un positionnement fin et complexe en matière d'érotisme : il est perçu comme une expérience sensuelle sans être provocante. Il faut faire preuve d'intuition pour trouver le juste équilibre. Quiconque cherche une expérience érotique forte, voire pornographique, trouvera davantage satisfaction sur Internet ou dans des clubs de strip-tease. Cela dit, pour rester pertinents, nous devons certes poursuivre dans la création, la surprise et la perfection, mais aussi renforcer la charge érotique de nos spectacles. Car parfois, certains tableaux frôlent l'installation d'art moderne ! Les filles doivent apprendre à exprimer davantage leur sensualité, à jouer avec la salle, à émoustiller le public, d'autant plus qu'elles sont protégées par le rideau de lumière.

### Survivre au fondateur

**Int. :** *N'ayant pas connu Alain Bernardin, qui a longtemps incarné le Crazy Horse, comment avez-vous travaillé sur l'identité et les fondamentaux de la maison ?*

**A. D. :** La mort d'Alain Bernardin a laissé un grand vide. Il n'est pas question de le remplacer par un autre créateur attitré. Je n'ai pas non plus pris sa place : je suis responsable de la création et du développement créatif, mais je ne suis pas une créatrice comme il l'était. Je m'entoure d'artistes. Cela dit, ce sont surtout les filles qui incarnent le Crazy Horse et qui portent sa marque. Nous sommes extrêmement attentifs à leur apparence lorsqu'elles sont en représentation officielle à l'extérieur. Tout cela est très codifié.

À mon arrivée, j'ai fait appel à un conseiller qui a analysé la marque et le fonctionnement de la maison. Il a pris le temps de parler aux anciens, a revu tous les tableaux du répertoire. Ensemble, nous avons identifié les valeurs de la marque et les mécanismes du spectacle. En quelques mois, nous avons déjà une bonne image des fondamentaux et de ce qui s'était perdu. Je vais renouveler l'expérience prochainement pour nourrir mes réflexions sur le futur de la maison. La question se pose par exemple de créer une marque spécifique à l'étranger.

Pour assurer le développement du Crazy Horse sans en perdre les spécificités, nous devons aussi mettre sur papier le savoir-faire que les collaborateurs ont accumulé durant des années, pour que de nouveaux venus puissent s'en imprégner. Nous avons commencé avec les *show managers* pour la partie chorégraphique : nous constituons un catalogue de vidéos, de photos (cambrures de face, de côté...) et de commentaires. C'est un travail considérable, qui ne sera certainement pas exhaustif : un grand nombre de détails ne peuvent se transmettre que par la pratique. Quelles que soient les limites de l'exercice, il est rassurant d'écrire cette mémoire. Pour la partie régie, il est plus facile d'élaborer une bible technique. Pour les costumes, le travail passera par des dessins, des photos, des explications et le recensement des fournisseurs. La costumière en chef a un savoir-faire absolument unique : elle maîtrise exactement ce qui se fait ou non au Crazy... Si elle nous quittait demain, nous serions perdus !

Ce savoir-faire est ce que nous avons de plus précieux. Il est indispensable d'en garder la trace. C'est à ce prix que nous pourrions décliner la marque de façon pertinente dans le monde, à travers des spectacles mais aussi des produits dérivés : vêtements, DVD, émissions télévisées... Car pour le moment, le Crazy Horse n'a écrit que le premier chapitre de sa nouvelle histoire.

Présentation de l'oratrice :

Andrée Deissenberg : directeur général du Groupe Crazy Horse depuis 2006 ; elle a été directeur commercial et marketing du Cirque du Soleil, aussi bien en Europe, où elle a largement contribué à développer l'entreprise, qu'aux États-Unis.

Diffusion janvier 2011