

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 Liquide¹
Algoé²
ANRT
Areva²
Arcelor
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 & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
HRA Pharma
IBM
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} décembre 2005)

QUAND DUCASSE ET CHANEL SE MARIENT AU JAPON

par

Stéphane BELLON

Directeur du développement restauration du groupe Alain Ducasse

Séance du 20 septembre 2005

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

Tokyo, Ginza Street, 4 décembre 2004. Aux deux derniers étages d'un building flambant neuf, on inaugure Beige, un restaurant d'exception. Une joint-venture entre Alain Ducasse et Chanel. Deux groupes aux connotations de luxe, de savoir-vivre à la française, de création. Tous deux marqués par une grande culture et des valeurs fortes. Le chef de projet pour Alain Ducasse raconte. La rencontre entre les deux partenaires, leur ambition commune pour ce restaurant, la mise en œuvre du projet. Avec ses clashes, notamment la confrontation d'une vision luxueuse et esthétique avec les contraintes opérationnelles du métier de restaurateur. Et au-delà du projet, la manière dont le groupe Alain Ducasse a mis en place un savoir-faire en matière de conception de restaurants et une véritable organisation de la création culinaire.

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.

EXPOSÉ de Stéphane BELLON

Tokyo, 4 décembre 2004, Ginza Street, peut-être l'avenue la plus chère au monde. Au dernier étage d'un building tout neuf, on inaugure Beige, un restaurant d'exception. Une joint-venture entre Alain Ducasse et Chanel, deux groupes prestigieux. Deux marques aux connotations de luxe, de savoir-vivre à la française, de création, et imprégnées d'une grande culture et des valeurs fortes.

Cet exposé se veut une histoire de ce projet, que j'ai dirigé, sous l'angle particulier de la façon dont les questions liées à la création ont été traitées.

Le groupe Alain Ducasse

Alain Ducasse, comme beaucoup de grands chefs, n'est plus derrière ses fourneaux. C'est un chef contemporain. C'est aujourd'hui un créateur et un visionnaire, un manager et un transmetteur de savoir. Il ne fait plus de cuisine mais reste impliqué dans chaque recette. Il est l'inspirateur, il goûte chaque plat. Il n'y a pas un accompagnement, un condiment, un dessert sur la carte de l'un des vingt et un restaurants qu'il gère dans le monde qu'il n'ait goûté, validé et analysé en termes de goût, de présentation et de coût. Il influe, il corrige, il rejette.

La restauration : une gamme large

Le groupe Alain Ducasse a trois métiers : la restauration, l'hôtellerie et la diffusion des savoirs.

La restauration est notre cœur de métier. Alain Ducasse gère en direct trois restaurants, les trois étoiles du groupe : pour chacun d'eux, il a une relation privilégiée, sans intermédiaire, avec le chef de cuisine. Un changement de carte, un problème avec un client ou un membre du personnel : il s'y implique personnellement. Contrairement aux autres restaurants, il ne délègue pas cette gestion à un *corporate chef*, intermédiaire entre lui et le restaurant. Aussi est-il une fois par semaine ou tous les quinze jours à New York, en blanc et en cuisine.

Le Louis XV à Monaco, dans l'hôtel de Paris, est le berceau du groupe. Toutes les équipes, tous les grands chefs, notamment David Bellin, le chef de Beige, y sont passés à un moment ou à un autre. L'on y fait de la cuisine méditerranéenne, celle qui inspire particulièrement Alain Ducasse. Il y est arrivé en 1987. Déjà étoilé au restaurant le Juana à Juan-les-Pins il s'était donné comme défi d'obtenir les trois étoiles en trois ans. Il les a eues en deux ans et demi, en 1987. Il avait trente-trois ans.

Nous avons deux autres restaurants dits gastronomiques : depuis 2000, Alain Ducasse au Plaza Athénée (ADPA) à Paris, et Alain Ducasse at the Essex House, à New York. Emblématiques du groupe, ces établissements ont un ticket moyen qui s'établit aux alentours de trois cents euros.

Les autres restaurants que nous appelons les "griffés", qui portent aussi la marque Alain Ducasse, sont segmentés en trois catégories : les contemporains, les classiques et les traditionnels. Cette segmentation, pas plus que la notion de restaurant gastronomique, ne correspondent à la perception d'Alain Ducasse, pour qui chaque restaurant est unique. Elle nous est néanmoins indispensable pour présenter aux partenaires ou clients potentiels, grands hôtels ou palaces, les prestations que nous pouvons proposer.

Parmi les contemporains, le Bar & Bœuf, restaurant étoilé à Monaco, saisonnier, cent dix places, ticket moyen d'environ cent euros, a une carte construite autour de deux produits : le loup (ou bar) et le bœuf pour la cuisine, le Chardonnay et le Syrah pour le vin. Mix, à Las Vegas, est notre plus gros restaurant : deux cent cinquante places en salle, autant au bar, mille mètres carrés, cent soixante-huit personnes, cent cinquante mille dollars de chiffre d'affaires. Les Spoon sont des restaurants contemporains, transparents, multi-ethniques, déclinés dans

sept villes, mais avec chacun son identité, son designer, son décor : un vieux chalet de trois cent cinquante ans à Gstaad, l'Intercontinental, ancien Regent, sur la baie de Hongkong, un restaurant moderne à Paris, dans une petite rue discrète entre les Champs-Élysées et l'avenue Montaigne, ou un hôtel design dessiné par Starck à Londres.

Dans les classiques, il y a le Relais du Parc à Paris. Un restaurant qui rend hommage à Alain Ducasse et Joël Robuchon, les deux chefs qui ont fait la renommée du lieu. La carte de brasserie comporte cinq plats signatures d'Alain Ducasse et quatre plats signatures de Joël Robuchon.

Nous avons ouvert Benoit, à Tokyo, au 1^{er} septembre de cette année. C'est un bistrot très chic, situé dans le quartier d'Aoyama. Nous avons Beige à Ginza où les Japonais d'âge mûr (de quarante à soixante ans) viennent dépenser des sommes folles dans les boutiques de luxe. Nous avons aujourd'hui Benoit dans un quartier qui mixe enseignes de luxe et nouveaux designers, boutiques avant-gardistes pour le plaisir d'une population plus jeune (de vingt à quarante ans). Un quartier qui bouge, moderne, décalé et branché. C'est là que notre client, grand groupe immobilier coté à la Bourse de Tokyo, nous a demandé un restaurant dans une tour de onze étages, de verre et d'acier, toute en transparence. Ils avaient vu nos restaurants auparavant, notamment les avant-gardistes Spoon à Paris et Hong Kong ou Mix et voulaient quelque chose dans cet esprit. Alain Ducasse leur a présenté sa vision, à 180°... Son idée était de dérouter le client qui sortirait de cet ascenseur, avec un restaurant à contre-pied du quartier. Pas branché et éphémère, mais au contraire intemporel, s'inscrivant dans la durée. Un restaurant en France ! Il a été pour partie construit en France (menuiserie, rideaux, tapisseries, parquet Versailles, céramique) par les meilleurs artisans de notre pays, avant d'être remonté à Tokyo. « *Les gens qui entreront dans ce restaurant, disait-il, auront le sentiment qu'il est ici depuis un siècle et demi.* » C'était sa vision de Benoit, un an et demi avant la mise en route du projet.

Enfin, nous avons trois restaurants traditionnels, avec des tickets moyens entre cinquante et cent dix euros : Aux Lyonnais à Paris, Iparla dans le pays basque et Benoit à Paris. Pour la petite histoire, nous avons repris Benoit en avril 2005, alors que nous cherchions un nom depuis un an pour notre restaurant japonais. Nous voulions trouver un lien avec la France : le nom était tout trouvé. C'était un clin d'œil.

Enfin, nous avons deux concepts de restaurants qui démocratisent la gastronomie, en s'inscrivant dans une vision quasi politique d'Alain Ducasse : les gens doivent pouvoir bien manger – du beau, du bon, du vrai, – entre cinq et cinq cents euros. Chez Be (boulangéricier) on trouve des sandwiches à quatre euros vingt. Le restaurant de desserts Tamaris, ouvert à Beyrouth en octobre 2004, propose la plupart des desserts des restaurants du groupe Alain Ducasse, y compris les restaurants gastronomiques.

L'hospitalité et la diffusion du savoir

Le groupe est présent dans deux autres métiers. D'abord, l'hospitalité. Alain Ducasse est président et propriétaire d'une chaîne de cinq cent vingt-trois hôtels situés en France, de la maison de charme à la demeure d'exception, Châteaux & Hôtels de France, qui a pour objectif de promouvoir, de marketer, de vendre à travers une centrale de réservations les chambres de ses hôtels qui ont tous une table de qualité. Le groupe compte aussi cinq auberges : La Bastide de Moustiers, l'Hostellerie de l'Abbaye de La Celle en Provence, Ostapé au Pays basque français, l'Andana en Italie, et le Domaine des Andéols dans le Luberon.

La diffusion du savoir est notre troisième métier. En matière de savoirs propres à l'art culinaire, nous avons une société d'édition, LEC, qui édite la collection des Grands livres (cuisine, pâtisserie & desserts, des bistrotts & brasseries). Nous sommes très actifs dans la formation avec nos deux écoles à Paris et en région parisienne : l'une pour les professionnels et l'autre pour les particuliers.

Plus généralement, la démarche de transmission du savoir est omniprésente dans tous les domaines de nos activités au fur et à mesure que le groupe s'agrandit. Cette démarche, dont j'ai en charge l'animation, se traduit dans des formalisations concrètes, qui nous occupent quotidiennement et qui visent à capitaliser sur nos erreurs et sur nos réussites. Après chaque ouverture de restaurant, nous consignons et formalisons erreurs à ne pas reproduire et facteurs-clés de succès.

La mariée était en Beige

Chanel est toujours resté très prudent en matière de diversification. Aller dans la restauration, à Paris, n'était pas pensable. Ils l'ont fait au Japon, avec Beige.

Richard Collasse est à l'origine du projet. Il vit au Japon depuis vingt-cinq ans. Il a largement contribué à y importer le modèle du luxe et le savoir-faire français, essentiellement chez Chanel. Richard Collasse est originaire du Sud-Est et frère de restaurateur. Il a vécu en Provence, a baigné dans l'univers du restaurant et apprécie la gastronomie. Lorsque Chanel a choisi de reconstruire¹ cette tour sur Ginza Street, il s'est dit que si la société devait avoir un jour un restaurant, ce devrait être là, au dernier étage, quelque chose d'unique, avec Alain Ducasse et personne d'autre. C'était il y a trois ans.

Des passerelles de rencontre des cultures

Pendant un an, nos deux groupes ont fait connaissance. De façon d'abord informelle, puis de plus en plus structurée, nous avons établi des passerelles. Alain Ducasse a fait connaissance avec la famille Wertheimer, les propriétaires de Chanel. Nous avons réfléchi à la rencontre de nos deux groupes, à nos perceptions respectives du luxe à la française, de l'excellence, et en même temps aux sources d'inspiration et de création. Il s'agissait aussi pour les créateurs qui devaient travailler ensemble, Alain Ducasse, Richard Collasse, Peter Marino, l'architecte et décorateur intérieur, Dominique Moncourtois, directeur des cosmétiques, Jacques Polge, nez de Chanel, et Bernard Brault, directeur du studio artistique, d'apprendre à se connaître et de tester leurs affinités.

Avec le chef pâtissier, la responsable des arts de la table, le futur chef du restaurant, le *corporate chef*, nous avons visité l'appartement de Mademoiselle Chanel, vu la joaillerie place Vendôme, nous sommes entrés dans le studio de création avec Dominique Moncourtois, pour voir, sentir, comprendre : comment sont créés poudres et rouges à lèvres, comment sont assemblées les couleurs, comment est pensé le packaging... Inversement, nous avons emmené les collaborateurs de Chanel dans nos cuisines pour leur montrer comment on dresse une assiette, comment on va dans le détail de la cuisson, comment on choisit un art de la table. Beaucoup d'échanges, pour apprendre à se connaître. Et ce, pendant un an et demi, avant même de commencer à parler affaires et de rentrer dans des questions contractuelles.

L'organisation du projet Beige

Pour la gestion de ce restaurant, nous avons pour la première fois monté une joint-venture à parts égales entre Chanel et nous. Sur Beige, la joint-venture nous semblait la seule manière de procéder, parce que nous allions créer une marque qui impliquerait des métiers et des savoirs de chacun des deux groupes et qu'il fallait respecter les prérogatives naturelles des uns et des autres.

Chez Chanel, il y eut une personne pour conduire le projet dans ses moindres détails. Richard Collasse n'a pas passé une matinée en dix-huit mois de travail sans faire le point par téléphone ou par mail sur l'avancement du chantier, le rétro-planning, le budget, le choix des hommes. Il était entouré d'une équipe de créateurs, d'entrepreneurs et d'un chef de projet local mais il était impliqué dans chaque détail, à chaque étape.

¹ Une tour préexistait, mais les études ont montré qu'il valait mieux en construire une nouvelle.

De notre côté, nous étions une équipe constituée d'un chef de projet, moi-même, et de huit personnes. Un chargé de projet Japon, un Français connaissant très bien la culture japonaise pour être installé au Japon depuis quinze ans, nous a aidés à faire passer certains messages, à comprendre la mentalité japonaise, à chercher des produits. À côté de lui, notre organisation découlait de celle qui prévaut au sein du groupe en matière de création : le chef de cuisine *corporate*, Didier Elena, le chef d'Alain Ducasse at the Essex House qui a travaillé pendant un an sur le projet pour mettre en place la carte salée aux côtés d'Alain Ducasse, David Bellin, qui allait être le futur chef de Beige, le chef pâtissier *corporate*, Nicolas Berger, basé au Plaza-Athénée, qui supervise toutes les pâtisseries du groupe, le chef sommelier *corporate*, Gérard Margeon ainsi que des responsables pour les ressources humaines, la communication, les arts de la table et l'administration. Outre l'animation de cette équipe, j'avais en charge la coordination des intervenants extérieurs au groupe : ceux de Chanel, mais aussi Peter Marino pour l'architecture intérieure, l'architecte local et le cuisiniste, concepteur et réalisateur de la cuisine.

La philosophie de Beige : quatre ambitions

Qu'avons-nous voulu faire avec ce restaurant ? Il y avait une ambition commune qui peut se décliner en quatre principes. D'abord, Beige devait être unique. Un concept unique : nous avons fait un restaurant avec Chanel, nous n'en référons plus. Et un lieu unique. C'est une tour de dix étages. Les trois premiers sont des lieux de vente des produits Chanel. Le quatrième est un étage culturel qui propose concerts de piano, défilés, promotion de jeunes artistes et créateurs. Les étages suivants hébergent des bureaux administratifs, jusqu'au dernier qui abrite Beige. Tout a été pensé en capitalisant sur notre expérience de création de restaurants, mais sans volonté de concevoir des éléments qui soient reproductibles ailleurs. À Beige, chaque pièce créée devait être unique, toute sa valeur résidant dans cette unicité.

Le deuxième point est que nous voulions un restaurant français et contemporain. Troisièmement, ce devait être un restaurant pour les Japonais. Pas une ambassade, un exemple du savoir-faire français, mais un restaurant qui devait plaire avant tout aux Japonais. Aujourd'hui, 96 % de la clientèle est japonaise, contre 1,5 % de Français. Ce ciblage faisait partie de l'équation économique du restaurant, nous avons été très attentifs à la taille des portions, à l'assaisonnement, à ne pas utiliser des produits que les Japonais cuisinent mieux que nous, au choix des sets de table, des modes d'éclairage, des musiques, des modes de présentation. Est-ce que cela va plaire aux Japonais ? C'était notre leitmotiv.

Enfin, nous avons visé l'excellence. Dès le début, la barre était très haute.

Les affres du mariage

Il était essentiel que les prérogatives des uns et des autres en matière de création soient cadrées, contractuellement. Qui allait décider des orientations pour l'architecture intérieure ? Nous l'avons formalisé par écrit. Finalement, pour ce qui est de la décoration et de l'architecture intérieure, Chanel avait le veto. Alain Ducasse l'avait pour la cuisine, la pâtisserie ou les vins.

L'architecture intérieure : ambiance de défilé de mode

Habituellement, pour nos restaurants, nous choisissons l'architecte intérieur. Sur Beige, même si nous pouvions refuser, c'est Chanel qui l'a choisi, en la personne de Peter Marino. Il fait des boutiques superbes pour Chanel, il n'avait jamais fait de restaurant. Pour nous, c'était un challenge. Avec Richard Collasse, ils avaient imaginé pour Beige une ambiance de défilé de mode. Une très belle idée. Les serveuses sortant de cuisine empruntaient un podium et se rendaient aux tables par deux rampes...

Marches, rampes, podiums... Pour nous qui gérons des restaurants, ce sont des idées plutôt angoissantes. Les serveuses étaient des mannequins, magnifiques Africaines, Japonaises, Coréennes, Américaines, Brésiliennes, Danoises... mesurant toutes 1m83, capables de marcher sur un podium, sachant faire le service et parler du vin...

C'était la vision originelle à partir de laquelle nous avons commencé à travailler en 2003. À partir de là, nous avons essayé de faire valoir les contraintes liées à l'exploitation tout en conservant l'esprit Chanel.

À l'extérieur, la tour est recouverte d'un écran gigantesque, conçu avant que nous arrivions, qui présente des défilés de mode ou des publicités de produits de la marque. Quand vous mangiez, vous aviez en permanence devant les fenêtres des lumières qui clignotaient. Les équipes d'Alain Ducasse ont dû expliquer aux ingénieurs, à Peter Marino et au concepteur de cet écran, probablement l'un des plus chers au monde, que cela ne correspondait pas à la conception qu'avait Alain Ducasse de la restauration. Même s'il s'agissait aussi avec Beige de dépoussiérer et de décomplexer la conception de la gastronomie française. L'écran commercial ne couvrirait pas les deux étages du restaurant.

Finalement, nous sommes arrivés à un compromis qui reste assez complexe d'un point de vue de restaurateur. La salle a deux étages. Il y a deux marches entre les deux niveaux. C'est très contraignant mais nous l'avons accepté compte tenu de la hauteur de plafond et du caractère très appréciable de la vue qu'offre ce léger surplomb.

Des contraintes de fonctionnalité

Dans le restaurant, l'univers Chanel se retrouve dans la décoration à base de tweed, de marbres, de bois, dans les couleurs, or, blanc cassé, beige et noir baignant dans une lumière très sobre. Parmi les points sur lesquels Alain Ducasse est intervenu, il y eut notamment les sièges et l'éclairage. Peter Marino voulait que les sièges utilisent des matières proches du tweed et qu'ils dessinent, vus de haut, le C de Chanel. Notre travail a alors été de trouver un équilibre entre l'esthétique et le fonctionnel, car la chaise devait pouvoir être manipulée par les serveurs. Ce furent de longues séances de travail entre nous et eux pour arriver à une chaise sur laquelle on puisse s'asseoir. En outre, nous ne voulions pas que les gens se sentent dans une boutique Chanel, et que les tailleurs Chanel des clientes se fondent dans le tweed des sièges. Nous voulions éviter d'aller trop loin dans le luxe.

Pour l'éclairage, nous savions, de notre expérience à New York, que neuf mètres de hauteur sous plafond et un design sobre exigeaient de redonner un peu de chaleur, de changer les dimensions. Alain Ducasse a proposé de casser l'uniformité du plafond en ajoutant des caissons. Le lieu devait être magique.

Pour les arts de la table aussi, nous avons dû gérer l'équilibre entre une volonté de concevoir des objets de luxe et les contraintes liées à leur usage. Sur un domaine qui relevait du veto de Chanel, nous avons retravaillé avec Peter Marino. Il a parcouru les plus belles boutiques d'arts de la table, notamment à New York. Mais son projet n'intégrait pas ce que notre expérience nous a appris. Par exemple, il voulait utiliser un lin particulièrement ajouré, très délicat, mais nous savons depuis longtemps que le lin doit être tissé d'une certaine façon, qu'il faut parfois lui adjoindre un peu de coton, qu'on doit lui faire un certain nombre de tests, qu'il ne doit pas rétrécir au lavage.

Ainsi, sur les domaines sur lesquels nous n'étions pas leaders, nous avons confronté les acquis de notre expérience aux créations proposées. Nous avons par exemple une connaissance approfondie de la papeterie car l'ouverture d'un restaurant implique la conception de quarante-sept produits de papeterie : le menu du midi, la carte des vins du midi, le menu du midi pour la pâtisserie, le menu VIP, le petit sac, la boîte à macarons, le papier pour imprimer l'addition, le porte-addition... Notre savoir-faire en la matière est consigné dans un book qui précise les exigences pour chacun de ces produits. Ce sont des choses assez évidentes mais qu'on ne peut pas connaître lorsqu'on n'a jamais ouvert un restaurant. Sur Beige, la confrontation de notre savoir-faire avec la volonté de Chanel de faire du luxe a donné lieu à un travail qui a duré un an et demi.

La création de la carte

Pour la cuisine, le cahier des charges d'Alain Ducasse était extrêmement clair. Ce devait être une cuisine française contemporaine, élégante mais accessible, désacralisée, marquée par une touche d'audace et d'humour, teintée d'influences japonaises. Contemporaine : la terminologie est importante, car on pouvait nous attendre aussi bien sur une cuisine classique que sur une cuisine expérimentale. D'un côté, Alain Ducasse voulait dépoussiérer l'image de la cuisine française à Tokyo, à laquelle restaient associés tous les clichés datant d'avant la nouvelle cuisine : sauces riches, grosses portions, desserts crémeux et lourds, large recours au beurre, queues-de-pie et nœuds papillons, guéridons, découpe devant le convive, décantage du vin sur la table... C'est la cuisine française telle que les Japonais se l'imaginent, et qu'ils recherchent. Alain Ducasse ne voulait pas aller dans cette voie où tout le monde l'attendait. Il ne voulait pas non plus s'orienter vers une cuisine expérimentale, déstructurée, même si elle aurait pu plaire. Même s'il avait mis sur ce projet Didier Eléna, un des inventeurs de Spoon, de la cuisine multi-éthnique, de la cuisine déstructurée. Le juste milieu a été trouvé : celui du contemporain, celui d'une cuisine française un petit peu japonaise. Il s'agissait de prendre les meilleurs produits français – homard breton, volaille de Bresse – et les meilleurs produits locaux – chevreuil d'Ezo, bœuf de Wagyu, coquille Saint-Jacques de Nemuro – cuisinés avec des techniques françaises, présentés sous forme de portions adaptées au goût japonais.

Cette cuisine devait être déclinée dans une carte résolument courte et saisonnière. Et sous forme de menus, les Japonais n'aimant pas choisir.

Impertinence et luxe

Enfin, le service. Nous avons travaillé avec Karl Lagerfeld dans un esprit de désacralisation : nous voulions un service élégant et décontracté. Karl Lagerfeld a fait des cardigans, des baskets plates, des chemises qui laissaient le bras visible, des cols déstructurés. Alors qu'à Benoit Tokyo, on a choisi la cravate, le gilet... Là encore, il y avait une volonté de faire de l'unique, du français et du luxe. Cela a surpris et déconcerté car c'était quelque chose qu'on n'avait jamais vu. Mais français et tout à fait dans l'esprit de Chanel : un rien d'impertinence, comme le voulait Mademoiselle Chanel, et de l'élégance.

DÉBAT

Un intervenant : *D'où vient le nom Beige ?*

Stéphane Bellon : Nous devons trouver une marque compréhensible des Japonais, qui plaise au groupe Alain Ducasse et au groupe Chanel. En évitant, bien sûr, tous les clichés et noms faciles. Cela a été laborieux. Nous avons travaillé un an, entre nous, et avec un consultant. Nous sommes passés par Collection et par tous les jeux de mots, parfois faciles. Nous avons pensé à quelque chose de léger, un arôme, une couleur. Pour finalement arriver à l'une des trois couleurs fétiches de Mademoiselle.

Marier la France et le Japon

Int. : *L'esthétisme de la cuisine, le côté raffiné et délicat, est quelque chose de très japonais. Peut-être même que cela vient du Japon. Dans ces conditions, qu'est-ce que voulait dire faire un restaurant français pour les Japonais ?*

S.B. : Au Japon, l'esthétique et le raffinement se retrouvent aussi autour de la cuisine, dans le service et dans la façon dont on dispose les contenants, dans la décoration... Une assiette dans la cuisine d'Alain Ducasse, comme dans celle d'autres grands chefs, c'est un tableau. Mais un tableau dont on voit, par les produits représentés, qu'il est français.

Un exemple illustre parfaitement la rencontre du Japon et de la France : la construction du plateau de fromages. Un plateau comprenant des récipients séparés, le fromage présenté sous forme de petites portions, de bouchées même, en gardant les goûts, l'authenticité, les formes,

et en proposant pour chacun un petit accompagnement. Une marmelade de griottes en aigre-doux pour le vieux comté, une tapenade d'olives noires relevée de basilic pour le saint maure, une gelée de sauternes avec des petits raisins et un parfum de noix pour la fourme d'Ambert, et enfin une truffe noire et une compotée de poires pour le Coulommiers. Je ne suis pas sûr que nous aurions fait cela en France.

Des conflits d'ego

Int. : *Tous les créateurs qui sont intervenus sur ces projets ont certainement des ego forts. Vous avez parlé de compromis, et très peu de conflits...*

S. B. : C'était mon rôle que d'arriver à des compromis. Mais c'était parfois difficile. Chez Ducasse, nous avons l'habitude de travailler en atelier. Chez Chanel, le dévoilement des créations donne lieu à de véritables shows, dans l'esprit des collections. Rue Cambon à 14h30, on présente le linge de table, et il n'y a eu aucune fuite avant. Alors quand vous devez expliquer, au cours de l'un de ces shows, à un créateur de cette grande maison qui présente en exclusivité sa création, que le linge en lin ou tel papier pour un menu ne convient pas et que nous mettons notre veto, c'est très délicat.

Par la suite, nous avons réussi à supprimer ces shows pour aller plus loin dans le travail en équipe.

Il y a eu des clashes. Pour les arts de la table, pour le podium... En permanence, nous avons dû rappeler le côté très opérationnel d'un restaurant. Et réciproquement, ils avaient leur avis à donner sur la carte, sur le choix du personnel de salle, et nous pouvions ne pas toujours être d'accord. Mais je pense que la confrontation a stimulé la créativité dans la mesure où elle se soldait par des sorties par le haut.

Travailler seul avec une carte blanche, comme cela peut arriver, est finalement beaucoup moins stimulant.

L'organisation des retours d'expérience

Int. : *Comment organisez-vous le retour d'expérience pour capitaliser ?*

S. B. : On a ouvert Benoit le 1^{er} septembre 2005. Aujourd'hui deux personnes de mon équipe sont pratiquement à temps plein sur la formalisation de ce que nous avons fait sur ce restaurant. C'est une volonté forte de l'entreprise, car c'est un luxe de pouvoir mettre à chaud deux salariés à temps plein sur un retour d'expérience, alors que nous avons d'autres ouvertures en préparation. Très précisément, dans les domaines de la cuisine, des arts de la table, des recettes, ils sont en train de tout formaliser, dans les dimensions financière, humaine et technique.

Sur Beige, on a commis une erreur grossière : on a fait réaliser en France les systèmes de froid négatif, pour maintenir les glaces au niveau de la pâtisserie. Nous avons eu des problèmes de raccordement, dans l'installation du meuble au Japon, mais aussi de maintenance. Chez Benoit, nous avons conçu les caves à vin en France, mais nous avons prévu toutes les aérations, tous les conduits pour que le froid puisse être amené directement. Plus jamais nous ne ferons le froid en France. Nous l'avons écrit. Nous le sous-traiterons à un fabricant local.

Un col blanc chez les toques blanches

Int. : *Ne venant pas de la cuisine, vous n'avez pas fait vos gammes. Comment êtes-vous entré dans le groupe et comment vous êtes-vous fait accepter ?*

S. B. : J'ai eu neuf entretiens pendant deux ans pour pouvoir être embauché. C'était il y a trois ans. Le groupe commençait à se développer à l'international et j'ai pu entrer lorsque le nombre de restaurants à ouvrir et à gérer allait devenir trop important. Alain Ducasse a été clair : j'avais trois mois avant de savoir si je resterais ou non.

En arrivant, je prenais un peu la place de plusieurs personnes. Au début, c'était difficile, et le fait de ne pas savoir cuisiner pouvait être un handicap énorme. Qui plus est, j'avais fait dix ans en restauration collective. Non seulement, je ne savais pas cuisiner, mais en plus, j'étais le

vilain petit canard : je venais des cantines ! Mais en jouant le rôle de coordinateur ou de chef de projet, en gérant des situations difficiles, en apportant des méthodes de travail, je crois que j'ai rendu des services à l'ensemble des équipes.

Le créateur et l'organisation créatrice

Int. : *L'histoire d'Alain Ducasse est celle d'un créateur devenu entrepreneur. Il délègue beaucoup. Néanmoins, il goûte tous les plats, reste très attentif, définit des cahiers des charges précis. La grande difficulté est de faire en sorte que son entreprise produise sa création. Pour cela, il faut être capable d'expliquer, de formaliser ce qu'on a envie de faire. Comment Alain Ducasse parvient-il à faire part de sa vision à ses équipes ? Par exemple, sur Beige, vous l'avez déclinée autour d'un certain nombre de termes : contemporaine, élégante, lisible... Est-ce vraiment parlant et comment traduit-on ces mots en une carte ?*

S. B. : Le chef donne de grandes directions mais chacun apportera ensuite sa petite touche. Par exemple, il y a dans le groupe de nombreuses façons de préparer un thon à la plancha aux gros légumes sautés aux wok. Le chef a donné une direction : les légumes parfaitement lisibles, une cuisson à la plancha précise, la sauce séparée.

L'esprit reste le même, parce que nous partageons tous un patrimoine, une culture, parce que tout le monde est passé par Monaco et a travaillé avec le chef. Ce patrimoine est aussi formalisé. Si Alain Ducasse a écrit, c'est pour lui, pour laisser une trace, pour le public mais aussi pour ses chefs. Souvent, il nous dit « *Prenez le Grand livre de cuisine, page tant, et vous saurez exactement ce que je veux dire* ».

Cela étant, la création, malheureusement ou heureusement, ne marche pas toujours ainsi. Là où Alain Ducasse est le plus créatif, c'est au cours des voyages, quand il a un peu de temps pour se poser, dans un avion, au cours d'une visite chez un petit artisan, lorsqu'il prend le temps d'aller goûter un produit particulier. Quand il est une semaine entière à Tokyo, il se débrouille toujours pour prévoir une visite pour découvrir un produit ou une technique. Il découvre beaucoup par lui-même, seul. Ensuite, en petit comité, il donnera une direction nouvelle.

Pour la carte des desserts de Beige, Alain Ducasse voulait montrer le produit à l'extrême et isoler, magnifier chaque arôme. Didier Elena a conçu un fraisier déstructuré, avec trois éléments distincts : une quenelle de glace, une petite tarte croustillante, une marmelade de fraise. Cela semblait respecter parfaitement la direction donnée : lisible, la mise en valeur du produit – pas de mixture, pas de sauce qui recouvrirait tout –, français, un produit bien référencé. Quand Alain Ducasse a goûté, nous avons compris que nous avions mal interprété sa vision. Le côté déstructuré était une erreur. Il fallait retrouver dans un même dessert à la fois le croustillant et le moelleux, le glacé et le chaud.

De même, la pâtissière avait fait une figue cuite et crue au doux parfum d'huile d'olive, Quand nous l'avons présentée, Alain Ducasse a goûté sans avoir eu d'explication au préalable. Il a reconnu l'huile d'olive, pourtant imperceptible. On venait d'ouvrir Benoit, aux fortes influences méditerranéennes. La pâtissière a passé un très mauvais moment. Il nous a fait comprendre que l'huile d'olive était réservée à Benoit. De même, au Plaza-Athénée, on sait qu'on n'utilisera pas d'huile d'olive, ni de tomates : c'est réservé au Louis XV à Monaco, c'est écrit dans le marbre.

Alain Ducasse crée à partir de ce qui existe, que ce soit bon mais aussi mauvais. Car c'est l'occasion pour lui de préciser ce qu'il veut et ne veut pas. Il sait exactement où il va. Toujours en petit comité, il donne des messages qui sont clairs dans le contexte patrimonial de l'entreprise et il nous réoriente à partir de nos erreurs, que ce soit à propos d'un plat, d'un livre, d'une papeterie, d'un art de la table.

Int. : *Est-ce que ce système très organisé de délégation n'implique pas un processus de réduction du risque qui conduirait finalement à la déclinaison d'une cuisine Alain Ducasse ? Ce doit être très inhibant pour Christophe Moret, le chef du Plaza Athénée, de ne pas avoir le droit d'utiliser huile d'olive et tomates. D'ailleurs, vu de la critique gastronomique, ce n'est pas lui mais Alain Ducasse le chef. Comment faire pour qu'un tel système ne bride pas la créativité et ne conduise pas à une forme d'académisme ?*

S. B. : Je ne crois pas que le groupe Alain Ducasse soit intéressé par la création pour la création, par l'expérimental. Nous faisons de la cuisine pour nos clients, pas pour nous. La technique vient en soutien de la créativité. Mais l'innovation chez nous n'est pas une volonté de se faire plaisir ou de faire de la cuisine expérimentale, démonstrative ou spectacle. Elle vise à faire de la cuisine contemporaine qui réponde aux attentes de nos clients.

En termes de création, les grandes lignes de la partition sont écrites mais la place faite à l'interprétation est très importante. Et elle dépend de la sensibilité de chaque chef de cuisine.

Alain Ducasse encourage ses chefs à faire des propositions.

Int. : *Les chefs ne s'en vont pas créer leur enseigne ?*

S. B. : Oui cela arrive. Partir et revenir fait partie de la vie de notre groupe. Alain Ducasse encourage ses chefs à aller voir ailleurs, à se nourrir d'autres expériences quand ils sentent qu'ils en ont besoin. Il respecte leurs décisions. Et ce n'est pas parce qu'ils sont partis que les liens sont rompus. Alain Ducasse reste à leurs côtés. Il n'est pas rare de le surprendre au téléphone en train d'échanger avec un de ses anciens chefs.

Il sait où chacun est, le type de cuisine qu'il fait, va voir ceux qui sont partis partout dans le monde lorsqu'il se déplace, pour échanger, découvrir, s'inspirer et rester en contact avec eux.

Et souvent, ils reviennent. Sylvain Portay, l'un des plus anciens collaborateurs d'Alain Ducasse, est allé à San Francisco pendant dix ans pour monter son restaurant. Aujourd'hui, c'est le chef corporate de Mix et de Benoit. Alain Ducasse aime bien cela.

Présentation de l'orateur :

Stéphane Bellon : diplômé HEC (promo 1993) ; département stratégie et marketing de la filiale américaine de Sodexho, à Boston de 1993 à 1995 ; associé gérant d'une PME (services en distribution automatique et restauration) à Nice de 1995 à 1999 ; directeur général de Selecta Benelux, membre du comité de management de Compass Belgique (restauration collective et commerciale) à Bruxelles de 1999 à 2002 ; depuis septembre 2002, directeur du développement restauration groupe Alain Ducasse, Paris.

Diffusion décembre 2005