

Que RACONTE mon restaurant?

INTERVIEW Jörg Ruppelt PHOTOS & ILLUSTRATIONS Klaus Architekten, Mettmensstetten

Avant toute transformation, les professionnels de la restauration devraient analyser minutieusement leur établissement et les différents processus en jeu. Marcel Wissmann nous en dit plus et nous propose des check-lists permettant de définir des objectifs et d'élaborer un pré-projet.

MARCEL WISSMANN, EN TANT QUE CONSEILLER ET ENSEIGNANT, VOUS RENCONTREZ DE NOMBREUX CHEFS ET RESTAURATEURS. COMBIEN D'ENTRE EUX ONT UNE VISION CLAIRE DE L'AVENIR DE LEUR ÉTABLISSEMENT?

Seuls 30 à 40% d'entre eux ont rédigé un concept détaillé, appliqué au quotidien, définissant des objectifs et les moyens de les atteindre.

POURQUOI SONT-ILS SI PEU NOMBREUX?

Pour élaborer un tel concept, il faut analyser en détail la situation actuelle (atouts, défauts, profil) et définir le but poursuivi (objectifs internes et externes). Or nombre de professionnels ont du mal à visualiser leur avenir. Pourtant, dire «Nous voulons y arriver!» crée du sens, tout en permettant de motiver les collaborateurs et de déterminer les valeurs qui seront transmises à ces derniers, aux clients et aux fournisseurs. Mais, souvent, les restaurateurs manquent soit d'envie, soit de moyens, soit de connaissances.

Portrait: Marcel Wissmann

Chef de cuisine/de production diplômé, titulaire de l'Excellence in Food (Diploma of Advanced Studies ZFH), Marcel Wissmann (52 ans) a créé en 1996 à Wabern (BE) Food & Technic, spécialiste de l'analyse, des processus, des concepts et de la formation dans le domaine de la restauration et de la restauration collective. Wissmann collabore avec des spécialistes pour l'architecture, l'aménagement intérieur, la planification des cuisines, les finances, la technique et la formation. Il est conseiller et formateur de chefs cuisiniers.



QUELS SONT LES ÉTABLISSEMENTS QUI ONT UNE VISION?

Ceux qui ont compris qu'ils avaient intérêt à en avoir une. Les *big players* de la restauration le savent et ils appliquent à la lettre les mesures qui en découlent. L'essentiel, c'est que la vision définie soit comprise et internalisée par toute l'équipe.

POUR SE REPOSITIONNER, QUELLES SONT LES PREMIÈRES QUESTIONS QUE L'ON DEVRAIT SE POSER?

Où en sommes-nous? Où voulons-nous aller? Quels sont nos atouts? Que faisons-nous mieux que les autres? Que veulent nos clients? Que voudront-ils demain? Comment pouvons-nous leur présenter nos offres et nos services? Il vaut la peine de prendre le temps nécessaire pour disposer d'une vue d'ensemble. En agissant au coup par coup, il n'est pas possible d'élaborer un concept cohérent intégrant à la fois l'offre, les services, l'identité visuelle et la communication.

EN TERMES DE COMMUNICATION, COMMENT PEUT-ON TRANSMETTRE SA VISION AUX CLIENTS?

Il faut commencer par se demander ce que l'on promet aux clients, le restaurant devant être considéré comme une marque. Puis il faut déterminer les endroits où cette marque rencontre la clientèle. A l'entrée de la ville ou du village, sur Internet, sur des affiches? Ensuite seulement, on s'occupe de l'apparence extérieure du restaurant, de sa décoration et de son atmosphère, qui doivent être en harmonie avec le concept global, tout comme les produits et les services doivent tenir la promesse faite aux clients.

LA RESTAURATION PEUT-ELLE S'INSPIRER DE CE QUI SE FAIT DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL?

Dans le commerce de détail, la promotion des ventes et la mise en scène des produits sont exemplaires. On peut notamment mentionner la musique, l'éclairage, l'opulence de l'offre, la place faite aux produits frais ou le choix des couleurs et des matériaux de l'aménagement. A cela viennent s'ajouter la capacité à générer des achats supplémentaires ou, comme le font certaines chaînes, le recours à des parfums d'ambiance. Dans la restauration, il est rare que l'on pense à tout cela.

D'ACCORD, MAIS COMMENT FAIRE POUR ASSOCIER HABILEMENT PRODUITS ET SERVICES? QU'EST-CE QUE L'ON RACONTE À SES CLIENTS?

«Raconter» est le mot juste. La clé du succès est en effet le storytelling. Celui-ci s'appuie sur la culture de l'entreprise, ses valeurs et sa communication. Il permet de véhiculer l'image de l'entreprise et de faire comprendre aux clients les avantages ou les solutions qu'elle leur apporte. Pour élaborer une telle histoire, il faut faire appel à des spécialistes. Cette histoire doit s'inspirer d'une vision claire et transmettre de manière émotionnelle l'originalité du restaurant et de ses services. Le slogan qui en résulte peut être utilisé au niveau du marketing et sert d'identité à la marque. Pensez par exemple au «I'm lovin' it» de McDonald's.

ET COMMENT IMPLIQUER SES FOURNISSEURS?

On commence par choisir des producteurs qui correspondent à la stratégie du restaurant. Ensuite, il faut qu'ils deviennent de vrais partenaires, avec lesquels on entretient

une relation solide. Pour construire un tel partenariat, il est nécessaire de tenir compte des prix, mais aussi de la qualité des services. Dans l'idéal, le restaurant et son fournisseur cherchent tous deux à satisfaire le client. Ils définissent ensemble des objectifs et coopèrent vraiment.

À LONG TERME, IL FAUT AUSSI QUE LE RESTAURANT SOIT RENTABLE.

Bien sûr. De ce point de vue, l'optimisation continue de la création de valeur est un sujet essentiel. A chaque jour son amélioration, telle est ici la philosophie qui s'impose. Pour y parvenir, il est indispensable d'établir une liste de tous les processus dans le contexte général des structures de l'établissement, en répartissant les activités en différentes catégories: «création de valeur», «création indirecte de valeur», «pas de valeur ajoutée» et «gaspillage». Si, par exemple, on pense que les clients ne sont pas prêts à financer le gaspillage, il faut l'éliminer immédiatement.

D'ACCORD, MAIS COMMENT INTÉGRER SES COLLABORATEURS AU PROCESSUS?

Cela exige une certaine attitude de la part de l'entreprise. Il faut impliquer les collaborateurs, ne pas les considérer comme de simples exécutants. Pour faire évoluer un groupe humain, on doit accepter le changement. Mais il faut aussi créer les conditions nécessaires, favoriser les initiatives, développer une culture de l'innovation et de la reconnaissance des erreurs. Lorsque le potentiel a été identifié, il doit être présenté ouvertement. Il est également nécessaire de chercher des solutions avec son équipe et de faire en sorte que les objectifs qui en résultent soient poursuivis par tous. Je dis souvent à mes clients: constituez une équipe de gagnants.

COMMENT OPTIMISER L'UTILISATION DES APPAREILS?

Leur utilisation dépend de la variété de l'offre, du nombre de produits convenance employés, du volume et des méthodes de production. La planification permet de piloter les processus. Lorsque l'on produit *just in time*, les collaborateurs sont soumis à rude épreuve et on dépense beaucoup d'énergie. Il peut donc être judicieux de produire à l'avance, ce qui permet de mieux utiliser les appareils en répartissant la charge. Dans ce contexte, des méthodes comme le *cook and chill* et la cuisson à basse température ou sous vide autorisent une amélioration de la productivité des collaborateurs. Lors du choix des appareils, il faut tenir compte de leur efficacité énergétique (rendement et consommation effective) par rapport à l'utilisation prévue. Il vaut parfois mieux avoir deux petits appareils multifonctions qu'un grand.

QUELLE DOIT ÊTRE LA TAILLE D'UN RESTAURANT POUR S'IMPOSER SUR LE MARCHÉ ET DÉGAGER DES PROFITS?

Ce n'est pas une question de taille. Il faut avoir le profil adéquat. Le rapport entre les recettes et les coûts dépend du financement, du lieu d'implantation, du nombre de clients potentiels, du concept, du storytelling, de l'identité visuelle, de l'utilisation des espaces, des processus et de la structure du restaurant. Le tout doit être authentique: le concept doit correspondre à l'environnement. A cela viennent bien sûr s'ajouter la qualité constante et adaptée des produits et des

services ainsi que le niveau de formation et la motivation des collaborateurs, qui doivent se sentir concernés par la vision de l'entreprise et les objectifs clairement définis qu'elle poursuit.

Les salaires constituant l'un des principaux postes budgétaires, il est indispensable de mettre en place des processus efficaces. Pour se faire, il faut se demander si les clients sont d'accord de payer tel ou tel service et quel avantage supplémentaire ou quelle innovation on peut leur proposer. Le but est de faire en sorte qu'ils se sentent bien pour obtenir une fréquentation élevée et aussi régulière que possible.

Soyons clairs: les petits établissements qui n'ont pas de concept clair et dont la fréquentation subit de fortes variations posent problème. Les marges dégagées par le nombre peu important de collaborateurs sont immédiatement absorbées par les fluctuations de la fréquentation.

Contact

Food & Technic
3084 Wabern
Tél. 031 964 11 00

www.foodtechnic.ch

CHECK-LIST CONSTRUIRE & RÉNOVER

Définition des objectifs

Evaluez votre établissement!

Thème	Notes	Aide? Oui/Non
01. Quelle est notre vision, comment la vivons-nous?		
02. Workshop > Quel est notre cap?		
03. Quelles sont les raisons de notre succès?		
04. Quelle est notre mission, est-ce que nous la communiquons à nos clients?		
05. Quelle est notre promesse et comment la communiquer avec cohérence (storytelling)?		
06. Comment associer nourriture, plaisir, atmosphère et comment les communiquer?		
07. Dans quels domaines sommes-nous forts et gagnons-nous de l'argent?		
08. A quels clients nous adressons-nous (situation géographique, identité visuelle, prix, âge, habitudes alimentaires, pouvoir d'achat, etc.)?		
09. Quels sont nos plans en matière d'innovation?		
10. Quels sont nos atouts et nos défauts (chiffre d'affaires/tranche horaire, qualité, rentabilité, processus, aménagement, technique, offres, vente, image de marque, accueil, compétence du personnel)?		
11. Quels produits, services et caractéristiques devons-nous conserver?		
12. Quels produits, services et caractéristiques devons-nous modifier?		
13. Quels sont nos objectifs stratégiques (food, non-food, services)?		
14. Quel niveau visons-nous et sommes-nous en mesure de le proposer durablement?		
15. Comment pouvons-nous améliorer sensiblement la qualité de nos services (moyens techniques/autres)?		

Thème	Notes	Aide? Oui/Non
16. Quels obstacles rencontrons-nous au quotidien (structures, processus)?		
17. Avons-nous analysé récemment la concurrence?		
18. Où nos concurrents sont-ils meilleurs que nous (fonctionnement, produits, services)?		
19. Qu'attendent de nous à l'avenir les clients de notre région, que manque-t-il?		
20. Quels sont nos objectifs financiers?		
21. A quelle échéance le retour sur investissement est-il attendu (business plan)?		
22. Comment pouvons-nous améliorer notre rapport qualité/prix?		
23. Où et comment pouvons-nous améliorer la rentabilité et la productivité à l'heure?		
24. Quel est le chiffre d'affaires par personne et par an de nos différents établissements?		
25. Quel chiffre d'affaires par personne et par an visons-nous pour chaque unité?		
26. Quel chiffre d'affaires par jour/mois/année visons-nous pour chaque unité?		
27. De combien de collaborateurs avons-nous besoin pour y parvenir?		
28. Quel rendement visons-nous?		
29. Quel chiffre d'affaires (supplémentaire) visons-nous, à quelle échéance?		
30. Quelles quantités de nourriture préparons-nous?		
31. A quelle heure de la journée proposons-nous nos différents produits?		
32. Quels sont les 10 plats qui génèrent le chiffre d'affaires le plus important?		
33. Leur taux de couverture des coûts est-il suffisant?		
34. Quels chiffres la caisse/la comptabilité nous livrent-elles et à quel rythme?		
35. Comment pouvons-nous augmenter le montant de la transaction moyenne par client?		
36. Comment pouvons-nous améliorer les performances de nos collaborateurs?		
37. Quels sont les compétences spécifiques de nos collaborateurs ou de quelles compétences aurions-nous besoin?		
38. Quelles sont nos ressources budgétaires (analyse, concept, planification, mesures architecturales, technique du bâtiment, acquisitions, formation, marketing, etc.)?		
39. De combien d'espace et d'installations avons-nous besoin par poste (processus!)?		
40. Quel est le degré de convenance des différents produits achetés?		
41. Comment les achats sont-ils organisés (1x par jour, 1x par semaine, 2x par semaine)?		
42. Quels sont nos partenaires stratégiques (fournisseurs)?		
43. Comment pouvons-nous optimiser la gestion des stocks et l'élimination des déchets?		

Pré-projet

Thème	Notes	Aide? Oui/Non
44. Qui participe à l'élaboration du pré-projet? (planificateur, constructeur de cuisines, chef cuisinier, maître d'hôtel, responsable financier, etc.)		
45. La coordination du projet et les voies de communication sont-elles claires?		
46. Disposons-nous d'un planning approximatif par étape?		
47. Combien de temps vont durer les travaux (solution provisoire, perte de recettes)?		
48. Quelles solutions provisoires sont envisageables pour la cuisine et à quel prix?		
49. Quelle est la disponibilité d'une solution provisoire pour la cuisine?		
50. Quelles sont les conditions requises pour mettre en place cette solution provisoire? (technique, espace, moyens financiers, etc.)		
51. Vision > mission > niveau > food quality > food story (concept de restauration)		
52. Définir l'organisation (structure, tâches, postes à pourvoir, responsabilités, compétences, descriptif des postes, etc.)		
53. Organiser les processus (visualisation des processus, communication interne, étapes de travail, quantités, workflow, directives internes, assurance qualité, etc.)		
54. Définir le controlling		
55. Déterminer les produits-phares > établir un top 10 > calculer les prix		
56. Déterminer l'offre dans le détail, calculer les prix		
57. Déterminer les méthodes de production en fonction des appareils		
58. Déterminer les structures architecturales		
59. Faire une liste des appareils à intégrer (reprise)		
60. Faire une liste des achats (appareils thermiques, réfrigérateurs, petits ustensiles, etc.)		
61. Faire une liste des fournisseurs d'appareils possibles (produits, prix, délais de livraison, réseau de service, coûts d'exploitation, garantie)		
62. Faire des croquis du layout		
63. Elaborer une planification globale en fonction des prescriptions (notamment légales)		
64. Définir les mesures architecturales, les modifications techniques, les coûts		
65. Comparer au budget prévisionnel, adapter si nécessaire		
66. Autorisation des principes de planification par l'inspecteur des denrées alimentaires		
67. Elaborer un concept de marketing pour la réouverture (budget, stratégie, produits, messages-clés, public cible, maquette, etc.)		
68. Eclairage		
69. Arômes et parfums		
70. Visualiser les thèmes		



Thème	Notes	Aide? Oui/Non
71. Quelles méthodes de cuisson voulons-nous, avec quels appareils et à quel rythme?		
72. Quelles méthodes de production voulons-nous à l'avenir, avec quels appareils?		
73. Quels appareils pouvons-nous continuer à utiliser?		
74. Quels seraient les avantages apportés par de nouveaux appareils?		
75. Comment raccourcir les différentes étapes (processus simples)?		
76. Comment rendre visibles les performances de nos cuisiniers?		
77. Quelles prestations supplémentaires pouvons-nous proposer dans l'ancienne/la nouvelle cuisine (cours de cuisine, table du chef, concours, catering, food design, fêtes privées, conseils diététiques, shows culinaires, etc.)?		
78. Comment mettre en scène nos compétences et nos produits pour les clients?		
79. Comment pouvons-nous inciter nos clients à venir/à consommer (atouts supplémentaires/ventes supplémentaires/valeur ajoutée)?		
80. Quelles sont les prescriptions en vigueur (inspection des denrées alimentaires, sécurité au travail, protection incendie, hygiène, santé)?		
81. Quels problèmes d'hygiène ont un impact négatif sur le travail (vestiaires, accès, linge, installations, etc.)?		
82. De quelles sources d'énergie disposons-nous (électricité, gaz, etc.)?		
83. Existe-t-il des alternatives financées?		
84. Comment intégrer des mesures d'optimisation de la consommation d'énergie?		
85. Dans quel état est le système de ventilation (performances, maintenance)?		
86. Comment améliorer l'aménagement, l'atmosphère, l'odeur, la lumière (bien-être des clients, qualité du service, rationalisation des processus)?		
87. La transformation va-t-elle faire baisser certaines recettes?		
88. Une solution provisoire pendant les travaux est-elle nécessaire? A quel prix?		

→ Une check-list pour la phase de réalisation du projet peut être commandée auprès de info@foodtechnic.ch.