

Néorestaurateur - Le 22/11/07 – Chronique N° 30 - Déc. 2007 1^{ère} (parution 29 Nov.)

NON, LA FAUTE N'EST PAS TOUJOURS IMPUTABLE AUX AUTRES

Dans une chaîne de restauration chacun a le devoir de balayer devant sa porte

Le Français a trois traits de caractère qui, cumulés, font qu'il ne peut être confondu avec aucune autre nationalité sur la planète : il est méfiant envers le changement et, s'il râle à propos de l'existant, il s'oppose à toute sorte de réforme... Il estime n'avoir que des droits et a du mal à imaginer la notion de devoir. Enfin, il a une fâcheuse tendance à être convaincu que les problèmes qu'il rencontre ne sont jamais de son fait mais systématiquement imputables « aux autres ».

La restauration n'échappe pas à cette situation : la loi antitabac provoque un tollé auprès de ceux qui ne sont sans doute pas allés voir comment ça s'est passé chez nos voisins champions du monde des pintes + cigarettes pour les uns ou de l'incivisme pour les autres. Le déclin de la fréquentation des établissements serait la faute exclusive à ce taux de TVA trop élevé alors que toutes les études ont démontré que cela est dû aux augmentations des prix et à la piètre qualité de l'accueil et du service. Et de brocarder, de menacer, de manifester et, surtout, de solliciter des aides en tous genres. Ce n'est pas avec une telle *culture de la mévente* que Luc Chatel va trouver le fameux point de croissance qu'il a annoncé aller chercher dans la restauration, l'hôtellerie et le tourisme.

Dans les réseaux, c'est rarement le comportement collectif mais l'individu qui engendre des attitudes négatives. Pour détecter ces personnes il suffit de regarder les chiffres et de s'intéresser de près aux points de vente qui sous performant. Dans les restaurants qui fonctionnent bien et dont les résultats sont au-dessus de la moyenne du réseau, le responsable - qu'il soit directeur, adhérent ou franchisé - est aux commandes. Il veille à ce que tout fonctionne bien, participe au service, résout les problèmes. A l'inverse, dans les sites où le chiffre stagne ou baisse, qui sont mal notés lors des visites mystères ou des contrôles qualité, le patron est très souvent ailleurs. Déjeune-t-il avec quelqu'un d'important, est-il au golf, fait-il un stage de pilotage ? Le fait est que son absentéisme récurrent signifie qu'il est systématiquement absorbé par d'autres choses au lieu de s'occuper de « son » restaurant. C'est également en termes de profil que l'on remarque des différences notoires entre ces deux types de responsables : le premier - l'assidu - travaille beaucoup et ne se plaint jamais. Il a l'air satisfait de ce qu'il fait, parle avec enthousiasme, a la critique constructive, sourit. A l'opposé, l'autre - le dilettante - ne cesse de s'en prendre à un fournisseur (trop cher), à l'environnement (trop de concurrents), à la météo (il a plu tous les jours), à la société mère ou au franchiseur (je perd de la marge), au marketing (cette promotion est nulle, comme d'habitude)... C'est un nuisible : il parle et juge négativement, bloque des décisions, n'apporte jamais de solution et, pire, tente de rallier d'autres membres à son point de vue. Il est le plus souvent délétère et pénalise la bonne marche d'un chaîne qui, comme chacun sait, n'a que la force de ses maillons.

Si la vigilance impose de neutraliser ces vilains petits canards, de leur recommander de commencer par balayer devant leur porte, de rentrer dans le rang, la sagesse eut été de ne pas recruter. De la même manière qu'avec le personnel de service, un recrutement doit se faire autant sur des critères de personnalité, c'est à dire sur l'aptitude de l'individu à intégrer un groupe, sur son potentiel à s'impliquer, sur sa capacité à respecter les règles et à appliquer les normes, que sur son parcours et sur ses ressources financières s'il doit investir dans une franchise. La restauration, comme la plupart des secteurs de service, est avant tout un métier d'hommes et de femmes. Condamnés à s'entendre.