

Le 03/10/06 – Thierry Poupard pour Néorestauratation – Chronique N°8 : Octobre 2006

LES FINANCES, LE RESEAU ET...

La troisième priorité ne doit pas être négligée

Le début du troisième millénaire a vu les financiers prendre le pouvoir dans la restauration de chaîne, que ce soit au niveau du capital ou à celui de la direction générale. Ce qui est plutôt bon signe, car on n'a jamais vu de fonds de pension investir dans des secteurs non rentables. Cela laisse-t-il à penser que les fondateurs-PDG sont une espèce en voie d'extinction ?

Il faut croire que non puisque, récemment, un certain nombre de dirigeants ont initié un mouvement inverse, via des LBO, afin de recouvrer le pouvoir managérial et décisionnel. Dorénavant, il existe une dichotomie de la restauration, entre celle qui appartient aux financiers et celle qui appartient aux managers. Avec des variantes stratégiques dont la principale porte sur l'expansion (course frénétique aux ouvertures ou consolidation de la chaîne). Rien à redire à cela.

Plus préoccupant est le fait que ce contexte mette les questions relatives au capital et à la gestion financière au cœur de l'activité. Par ailleurs, la restauration étant, sans aucun doute, la forme de commerce la plus exigeante et la plus difficile à exercer, la seconde priorité porte sur la structure et le fonctionnement du réseau. Cela ne laisse que peu de place au marketing qui, nonobstant ces circonstances nouvelles, n'a jamais été le maillon fort de la profession : on constate, ici ou là, un certain flou dans les offres produits, une indéniable augmentation des prix, des promotions en trompe-l'oeil, indifférenciées ou répétitives, un relâchement dans l'accueil et le service client.

Récemment, j'ai vécu une très mauvaise « expérience » dans le point de vente d'une chaîne qui est la propriété de financiers et dont, par courtoisie, le nom sera tu. Je choisis un produit, auparavant excellent et qui a fait la réputation de l'enseigne, et l'on me sert, sur un plateau douteux, quelque chose d'informe, rassis et insipide. Je le rapporte et demande s'il est du jour, comme il devrait, ou bien de la veille. « Je n'sais pas. » Quelle est sa DLC ? « J'sais pas. » Et les autres, à côté, ils sont frais ? « Ch'ais pas. » Un personnel dont la formation a été limitée au maniement du matériel. Quand l'argent est seul aux commandes et impose de rogner sans discernement sur les coûts, le produit, l'accueil, le service, la rapidité, la propreté... tout se dégrade. Et l'on émet de grands doutes quant à l'avenir de la chaîne. Non seulement le client insatisfait est perdu, mais, il va en parler à dix amis qui, eux-mêmes, vont le dire, chacun, à dix autres, qui... Effet boule de neige garanti. Et il a tellement d'alternatives aujourd'hui !

C'est au patron de veiller sur la gestion ; c'est à lui qu'est dévolu le choix des grandes orientations stratégiques ; c'est encore lui qui doit prendre les décisions importantes. Fonds de pension ou pas, l'exigence financière est justifiée, mais la pérennité de l'enseigne ne repose pas que sur elle : si le concept s'affaiblit, si le service se délite, si l'image se ternit, une saine gestion ne suffira pas à sauver l'entreprise ; ni même les meubles... Il est vital de muscler le marketing, de viser l'excellence opérationnelle, d'optimiser le mix des produits vendus, d'être vigilant sur les prix, de développer les ventes de produits complémentaires, de réaliser des promotions innovantes qui plaisent au plus grand nombre et qui rapportent, d'être attentif à chaque client, de penser aux détails de l'accueil et du service, de fidéliser la clientèle... bref, de vendre mieux et de vendre plus. Et tout cela, ce n'est pas le PDG qui peut le faire, car nul n'est tenu à l'impossible. Mais, au même titre et au même niveau que la rentabilité financière et la bonne tenue du réseau, il doit faire du pôle *marketing – vente - service* sa troisième priorité. Et trouver les talents pour s'y consacrer.