

La gestion des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration

Pascal GOUREAUX

IEMN-IAE

Chemin de la Censive du Tertre

44000 Nantes

E-Mail : pascal.goureaux@univ-nantes.fr

François MEYSSONNIER

IEMN-IAE

Chemin de la Censive du Tertre

44000 Nantes

E-Mail : francois.meyssonnier@univ-nantes.fr

Résumé :

Une étude de la gestion du triplet coût-qualité-délai dans la restauration commerciale est menée à partir d'entretiens réalisés avec les managers de terrain dans un restaurant gastronomique, deux brasseries traditionnelles et deux établissements appartenant à des chaînes de restaurants thématiques de moyen de gamme. Les modes de gestion des opérations sont décrits et comparés. On met en évidence notamment les spécificités des gestions des « coups de feu » en période de très forte affluence. On voit l'utilité de la normalisation des comportements au travers des *blueprints* mais aussi comment, en situation d'urgence, des accommodements voient le jour remettant en cause, par exemple, l'ordre des priorités entre l'optimisation de la marge et la gestion des flux. Ceci permet de nourrir la réflexion sur les spécificités du contrôle de gestion dans les activités de services et de distinguer deux systèmes de gestion du triplet Coût-Qualité-Délai.

Mots-clés :

Coûts, qualité, délais, gestion des opérations, contrôle de gestion, restauration commerciale.

Introduction

Dans les pays développés, les services occupent une place de plus en plus importante dans l'activité économique. En France, en 2006, l'industrie ne représente plus que 13,8% des emplois, la construction 6,6% et l'agriculture 3,2%, soit au total seulement un quart de la population active. Tout le reste relève des services, qu'ils soient marchands (47,1%) ou administrés (29,1%). Par exemple l'emploi dans les hôtels-restaurants (3,6% de la population active) est comparable aujourd'hui à l'emploi dans l'agriculture ! La croissance des services a entraîné des réflexions sur la spécificité du management des services essentiellement en marketing et en gestion des opérations. Par contre, comme le remarque Jacques Barraux dans son introduction de l'ouvrage de référence de Pierre Eiglier (2004) consacré au marketing des services, ce n'est pas le cas des autres champs disciplinaires de la gestion tels que les relations humaines, la finance, le contrôle de gestion ou la stratégie (en tous cas en France). C'est pourquoi nous allons ici nous intéresser aux spécificités du contrôle de gestion des services qui représente, à notre avis, une nouvelle frontière de la recherche en contrôle de gestion.

Dans les services, il est nécessaire de gérer les coûts (afin de préserver les marges et d'assurer la rentabilité de l'entreprise) en garantissant la qualité du service (valeur perçue par le client) et en respectant les délais (qui souvent font partie de la qualité attendue). Cette démarche est essentielle dans les interfaces entreprise-client (*front office*), parce que la relation avec le client est fondamentale dans une prestation de service largement co-construite avec le client. Elle intervient également au niveau des fonctions support et en amont du processus de production de service (*back office*). C'est pourquoi, depuis la conception stratégique du *business model* jusqu'à sa déclinaison dans les processus opérationnels sur le terrain, la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai (CQD) est au cœur du contrôle de gestion des services (Meyssonier, 2008). Notre interrogation porte sur le degré de traçabilité des processus et la capacité d'évaluer, dans cette modélisation, la valeur créée pour le client. Nous nous posons aussi la question liée de savoir si, dans les services, nous avons affaire à des gestions relativement autonomes des coûts, de la qualité et des délais ou si une démarche intégrée, unifiant le pilotage de tous ces aspects, est possible et efficace. L'activité de restauration, parce qu'elle concentre, de façon quasi stylisée, tous les traits fondamentaux de la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai dans les services, est le terrain de notre étude.

Après cette introduction de la problématique, nous commencerons par rappeler la spécificité des activités de service et par mettre en évidence les caractéristiques de la gestion des opérations dans ce contexte (partie 1), puis une synthèse de la littérature sera effectuée relativement à la gestion des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale (partie 2). Les modalités de la recherche seront présentées (partie 3). Les résultats des études de terrain seront exposés (partie 4) et une discussion sera menée (partie 5). Ce qui permettra finalement de dégager les enseignements et les prolongements possibles de cette étude dans la conclusion.

1. Le cadre conceptuel de la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai dans les services

Dans les activités industrielles, l'existence de produits-objets stockables permet de dissocier la phase de production de la phase de commercialisation. A l'inverse, dans les activités de services, il est impossible de stocker les services produits et même souvent de les élaborer en

l'absence du client. La production de services (dénommée par Eiglier et Langeard « servuction » dès 1987) nécessite en effet une implication plus ou moins forte du consommateur-client et, dans les services, le personnel de contact doit gérer simultanément les deux faces de son métier : la gestion opérationnelle (l'utile pour le client) et la gestion relationnelle (l'agréable pour le client). La satisfaction du client, sa valeur perçue, ne dépend en effet pas que de la qualité objective du service délivré (mesurable par des indicateurs internes précis et « durs ») mais aussi de la perception subjective qu'a le consommateur-client de l'adéquation de la prestation vécue avec son attente (mesurable uniquement par des indicateurs externes plus généraux et « mous »). Ceci est au cœur des modèles de mesure de la satisfaction élaborés à partir de 1985 par Parasuraman, Zeithaml et Berry. L'évaluation de la perception de la qualité du service par le client se fait autour de 5 dimensions : la tangibilité, la fiabilité, la réactivité, l'assurance et l'empathie. Un outil de mesure (*servqual*) permet d'évaluer la satisfaction du client. Une identification des écarts entre les attentes du client et sa perception de la prestation (*gaps model*) est également réalisable.

Ceci permet de comprendre la particularité de la gestion des unités de terrain dans les services (agences, bureaux, établissements, etc.). Contrairement aux réseaux des entreprises industrielles (où les unités de commercialisation se contentent de distribuer les produits physiques fabriqués dans les usines), dans les activités de service la production et la vente sont organisées et réalisées conjointement. Il y a aussi souvent une consommation immédiate avec une évaluation de la qualité qui peut être communiquée directement au personnel de contact. Comme il est nécessaire de tenir compte de toutes les facettes de ce qui fait la satisfaction du client, le responsable de l'unité devra conjointement agir sur la gestion des opérations, la gestion commerciale et la gestion du personnel. Pour assurer une traçabilité et une homogénéité des prestations délivrées, un certain nombre d'acquis des activités industrielles en matière de méthodes de production ont été transférés aux activités de services. Dès 1978, Sasser élaborait des logigrammes intitulés *flow charts* qui décrivaient les différentes étapes des processus et les zones d'interfaces avec le client. Ceci a été approfondi par tout un courant de recherche et a abouti au *blueprint* de Schostack (1992). Ce document fournit une description complète du *service delivery system* avec identification des différentes phases de la prestation de service et des zones à problèmes. Les actions se déroulent dans le temps de haut en bas de la représentation graphique et on voit clairement de gauche à droite ce qui relève respectivement : du *back office* ; des supports physiques, *artefacts* et outils ; des actions du personnel en contact ; des actions du client. Il est même possible d'aller plus loin et tenter de représenter le schéma mental des attentes du client nourries par ses expériences précédentes. Ce document, appelé script, est en quelque sorte le *blueprint* des servuctions attendues par le client (Orsingher, 1997).

Du script au théâtre, il n'y a qu'un pas. La représentation théâtrale semble une bonne métaphore globale de la prestation de services aussi bien dans des cas de services *high contact* (avec forte zone de d'interactions prestataire-client tout au long de la prestation) que dans des cas de services *low contact* (avec faibles zones d'interférences). Au théâtre, il est possible d'identifier des moments différents, un prologue et une scène finale, un enchaînement dramatique et une histoire qui se déroule. Se nouent également des phases de contact à l'accueil et au départ du spectateur dans le hall et dans la salle, mais aussi, bien sûr, les échanges entre la scène et la salle tout au long de la représentation. Enfin, il existe des phases sans interfaces entre le spectateur et la troupe : répétition, conception et mise en scène, activités de promotion du spectacle. Cette analogie a été mise en évidence par Grove, Fisk et John (2000), rappelé et développé par Lovelock, Wirtz, Lapert et Munos (2008). Pourtant, à la suite de l'auteur dramatique anglais contemporain de « La cuisine », Arnold Wesker, qui

écrivait dans la préface à sa pièce (1997) : « *Si le monde était pour Shakespeare une scène de théâtre, pour moi c'est une cuisine* », nous pensons que le restaurant est une métaphore plus signifiante encore. Si nous nous intéressons à la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais, le cas de la restauration apparaît emblématique, riche de nombreuses dimensions, concentrant tous les aspects du contrôle de gestion des services. L'importance des coûts et des revenus avec le mode de fixation des prix de la carte (*menu engineering*), la question de la qualité avec la réglementation HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point* ou Analyse des Dangers pour la Maîtrise des Points Critiques) et la capacité à optimiser le déploiement des hommes (*work engineering*), notamment dans la gestion des « coups de feu », sont au cœur du management des restaurants. Sont également présents la distinction *back office* (cuisine) et *front office* (salle) ainsi que tout le champ des interfaces entre le personnel et les clients, le rôle de la disposition de la salle et de tous les éléments pratiques mis en œuvre pour accroître la satisfaction de la clientèle. Pour toutes ces raisons, la restauration est un condensé exceptionnel des problèmes de la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais dans les services.

2. Coûts, qualité et délais dans la restauration : un état de l'art

Dans la gestion des services de restauration, il est nécessaire de prendre en compte la dimension financière (revenus et coûts des repas), la dimension qualité (que ce soit la qualité sanitaire objective garantie ou la qualité subjective globale perçue par le client lors de son expérience au restaurant) et la dimension logistique (gestion des temps et des délais dans la préparation comme dans la réalisation de la prestation). Ainsi, dans la restauration comme ailleurs, le management tourne autour de la valeur créée pour le propriétaire, de la valeur délivrée au client et de la façon d'articuler au mieux ces deux éléments dans un processus opératoire se déroulant dans le temps.

Le contrôle de gestion, appliqué à l'optimisation des revenus et à la maîtrise des coûts dans la restauration, est l'objet de techniques bien connues (Dittmer et Keefe, 2005 ; Dopson, Hayes et Miller, 2007). Beaucoup de publications sur les coûts s'intéressent à la gestion des coûts de la nourriture, des boissons et de la main d'œuvre directe. La fixation des prix à partir de coefficients multiplicateurs y est liée via les procédures de *menu engineering*. Il existe maintenant un savoir faire élaboré en matière de composition de la carte afin d'optimiser la recette globale attendue en jouant sur l'offre des plats (Kasavana, Smith et Schmidgall, 1982). La popularité des plats, le coût matières, l'équilibre global des tarifs de la carte, la complémentarité des différents mets et boissons, etc. doivent être pris en compte. A partir d'un ensemble d'informations et ratios, il est possible de réaliser la maximisation des revenus attendus en faisant évoluer l'offre des menus. Du côté des coûts matières, se développe un suivi très précis des quantités consommées dans chaque recette (portionnage ou grammage à partir de l'élaboration de fiches techniques). Sont régulièrement utilisées aussi des techniques fiables de gestion des stocks, d'optimisation des équipements pour faciliter les déplacements en cuisine et en salle, etc. (Rochat, 1997). Par ailleurs, même si certains auteurs, comme Reynolds (1998), critiquent les instruments de mesure de la productivité dans les restaurants, le suivi de l'efficacité du restaurant peut largement s'appuyer sur des ratios simples, mais qui ont fait leurs preuves, comme le taux de remplissage du restaurant (Muller, 1999). Le ratio de revenu horaire dégagé par siège disponible, qui prend en compte à la fois la tarification (*menu engineering*) et le déroulement de l'expérience de repas (durée du service à table), permet de

combiner gestion des temps et gestion des revenus dans une approche pas très éloignée de celle du *yield management* (Kimes, 1999).

En matière de qualité, les établissements effectuant de la restauration doivent respecter la norme HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*). Cette norme sanitaire, qui décrit les procédures à suivre en matière d'hygiène, de salubrité et de sécurité alimentaire, s'applique à tout le secteur agro-alimentaire. Elle concerne tous les restaurants et sa vérification est réalisée en France par les services vétérinaires. Les restaurants peuvent également entrer de façon volontaire dans une démarche de certification ISO (Pesqueux, 2008) mais le référentiel structurant du secteur de la restauration reste bien la norme HACCP. A côté de ceci, il y a la qualité perçue par le client-consommateur (présentation visuelle, saveur gustative, identité ou authenticité du plat, capacité évocatrice ou de sublimation, etc.), attribut majeur du service de restauration voire facteur distinctif central dans la satisfaction du client. De nombreuses études ont montré qu'à côté de ce qui est dans l'assiette (diversité de l'offre et qualité de la nourriture) la satisfaction des clients des restaurants est aussi largement déterminée par des facteurs d'ambiance comme par exemple l'atmosphère du lieu ou l'efficacité du service (Sulek et Hensley, 2004). La valeur perçue par le client (sa satisfaction à l'issue de l'expérience du repas pris au restaurant) et la valeur créée pour le propriétaire (la rentabilité dégagée par le restaurant) sont liées par l'intermédiaire notamment du taux de retour des consommateurs dans le restaurant qui va générer de nouveaux revenus récurrents (même si le lien n'est pas mécanique entre qualité, satisfaction et fidélisation). Son impact a été l'objet de mesures diverses (Gupta, McLaughlin et Gomez, 2007), et il dépend de la nature du restaurant. En tout état de cause, il constitue un élément central de la gestion des activités de restauration.

La littérature sur les délais est riche. Tout le secteur des *fast food* s'est construit autour de cet attribut. D'autres secteurs de la restauration sont moins touchés par cette dimension ou même en font abstraction comme le montre le développement actuel du phénomène *slow food*. En général, la gestion des services de restauration est structurée dans le temps par l'élaboration d'un schéma de représentation des processus mettant en relation les activités de préparation en *back office*, les *artefacts* mobilisés, le personnel de contact et le client. Lovelock, Wirtz, Lapert et Munoz présentent dans leur ouvrage sur le marketing des services (2008) pages 41-42 puis 261-269, un exemple de *blueprint* dans la restauration. Trois principales phases sont identifiables :

- L'introduction au repas (réservation, stationnement des véhicules, accueil à l'entrée du restaurant, installation à une table) ;
- Le repas proprement dit (choix du menu et passation de la commande, succession coordonnée et à la bonne cadence des plats depuis l'entrée jusqu'au dessert) ;
- La conclusion du repas (offre de café, facturation, services annexes de vestiaire, toilettes, récupération de voiture et l'accompagnement lors du départ).

Elles permettent d'attirer l'attention sur les points à risque de la prestation de restauration qui s'inscrit dans le temps et sur la problématique des délais qui en découle. Il est aussi possible d'évaluer l'impact de l'organisation de l'espace dans les salles de restaurant (nature et localisation des tables et des sièges par exemple) sur la durée des repas et le montant des dépenses (Kimes et Robson, 2004 ; Tompson et Sohn, 2008). Par le biais de l'organisation physique du cadre de la prestation, nous retrouvons ici la mise en relation des dimensions financière et temporelle de l'activité de restauration. Les aspects spatiaux des interactions sociales dans une salle de restaurant sont également au cœur des travaux de Clauzel (2007) qui montre à la fois le conformisme global (qui se révèle dans les phénomènes de mimétisme lors de la prise de commande par exemple) et la répulsion pour la trop courte distance (qui amène à faire un choix différent de la table juste à côté). D'autres auteurs (Susskind, Kacmar

et Borchgrevind, 2007) mettent en évidence que la satisfaction éprouvée par les clients est fortement corrélée avec la perception favorable de leur environnement de travail par les employés des restaurants (notamment par rapport à l'implication des collègues dans le service actif à la clientèle). La décomposition et la mesure des temps de travail des serveurs permettent de mettre en évidence ce qui est gestion de la convivialité au contact du client et gestion technico-logistique de la prestation de service. Kimes et Mutkoski (1991), évaluent les temps passés à préparer la salle, à échanger avec le client, à se déplacer sans charge, à se déplacer en transportant des objets, à préparer les plats, à servir, à prendre les commandes, à encaisser les règlements, etc. Il est aussi possible d'affecter les coûts et de suivre les prestations contribuant à des composantes différentes de valeur pour le client. Dans ce cas, nous avons une mise en relation entre coût et valeur comme dans une approche de type *target costing* (Meyssonnier, 2003) qui est systématique dans l'organisation des banquets par exemple.

3. Méthode et terrains de recherche

Nous n'avons pas eu recours à une classification complète (comme celle établie par exemple par Muller et Woods (1994) pour la restauration commerciale aux Etats-Unis) mais nous avons pris des cas représentatifs de la plupart des grands segments du marché (sauf la restauration rapide qui représente à elle seule un champ d'investigation propre mais qui a été très largement étudiée au niveau mondial et la restauration collective qui a ses propres spécificités). Le nombre de convives constitue l'une des variables aléatoires principales du triplet Coût-Qualité-Délai. De la capacité de l'entreprise à en anticiper le niveau dépend les marges de manœuvre dont elle dispose pour maîtriser le processus de délivrance de la prestation. Ainsi les activités « traiteur » (nombre de convives déterminés à l'avance), les restaurants à très forte notoriété (salle totalement réservée plusieurs semaines à l'avance), certaines formules innovantes de restauration commerciale (fondées sur la carte du jour et une faible capacité d'accueil très rapidement et régulièrement saturée) sont relativement peu impactés par l'influence de cette variable. Par contre, les restaurants gastronomiques, les brasseries et les chaînes thématiques de restauration commerciale sont très sensibles aux aléas de la demande et aux difficultés spécifiques en résultant dans la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai.

Nous avons donc sélectionné des établissements confrontés à cette situation :

- Un établissement parisien de restauration gastronomique à la française (établissement A), appartenant à un groupe familial indépendant construit autour d'un restaurant 3 étoiles renommé (Groupe Loiseau) ;
- Deux brasseries traditionnelles, l'une parisienne très connue (établissement B), l'autre plus récente installée dans une grande ville de province (établissement C) ;
- Deux établissements représentatifs de la restauration à thème de niveau moyen développée par des chaînes spécialisées, l'un sur le créneau de la cuisine italienne (établissement D = Bistro Romain), l'autre sur le créneau de la cuisine viande-grill (établissement E = Buffalo Grill).

Tableau 1 : Caractéristiques comparées des établissements étudiés

	A	B	C	D	E
Positionnement	Restauration traditionnelle gastronomique française	Grande brasserie parisienne	Brasserie classique en province	Restauration moyen de gamme à thème : chaîne de cuisine italienne	Restauration moyen de gamme à thème : chaîne de cuisine viande-grill
Nature de l'unité	Restaurant parisien exploité par le groupe Bernard Loiseau	Café - brasserie de renommée internationale	Restaurant - brasserie en centre ville (ouverture récente)	Bistrot Romain de centre ville (succursale)	Buffalo Grill de zone commerciale (franchise)
Interlocuteurs	Membre du CA du groupe + directeur de l'établissement + chef de cuisine	Responsable de gestion	Directeur adjoint	Directeur adjoint	Directeur adjoint
CA moyen/jour	8 000 €	50 000 €	3 000 €	9 000 €	7 000 €
Ticket moyen	70 €	50 €	25 €	22 €	15 €
Nombre de places	75	450	200	250	200
Services	2 repas/jour	En continu	2 repas/jour	En continu	En continu
Personnel en cuisine	13	50	10	7	10
Personnel en salle	5	120	12	11	15
Plages d'ouverture	Repas, 5 j/7	Continu, 7j/7	Repas, 5,5 j/7	Continu, 7j/7	Continu, 7j/7
Fermeture	1 mois/an	Jamais	Jamais	Jamais	Jamais

Nous avons là un champ de situations assez variées dans l'offre commerciale : le CA journalier va de 3 000 € à 50 000 € et le ticket moyen de 15 € à 70 €. On retrouve la même diversité dans la mobilisation des ressources : le personnel des établissements étudiés varie de 18 à 170 personnes et le ratio personnel en salle par rapport au personnel en cuisine de 2,4 (grande brasserie à forte composante « café » et très grande amplitude d'ouverture) à 0,4 (restaurant gastronomique).

Nous avons effectué une recherche documentaire sur les méthodes de gestion des opérations. Nous avons réalisé des entretiens avec les managers de terrain, gestionnaires des unités. Nous avons également procédé à des observations *in situ* dans les restaurants, ce qui nous a permis de mieux appréhender la réalité des processus et de prendre en compte le point de vue des opérationnels. Notre grille d'analyse dans la collecte des informations, les entretiens avec les acteurs et l'observation de terrain était focalisée sur les modes de gestion de chacune des trois dimensions (financière, de qualité, temporelle) et sur les interférences et ajustements dans la gestion de ces aspects deux à deux : coût-qualité, coût-délai et qualité-délai.

4. Restitution des entretiens

Etablissement A : restaurant traditionnel gastronomique parisien

L'établissement A dépend du groupe Bernard Loiseau qui, tout en préservant et développant ses savoirs faire en cuisine (Leroy et Paris, 2007), cherche à diversifier ses activités et accroître sa rentabilité. Il est représentatif d'un *business model* tout à fait classique dans la haute gastronomie (Nlemvo et Surlemont, 2008). L'établissement étudié est situé dans le 8^{ème} arrondissement parisien. Il est ouvert environ 210 jours par an (fermé les WE, les jours fériés et en août). Il travaille avec deux types de clientèle : l'une d'affaires et de proximité, l'autre en provenance des grands hôtels de la rive droite. Il propose une offre composée d'un menu (38 € à midi, 42 € le soir) et d'une carte. La clientèle recherche une cuisine traditionnelle française de qualité constante et ne s'attarde pas : « *Après minuit, il n'y a plus personne* »

indique le directeur de l'établissement. Les caractéristiques de la clientèle de l'établissement, très liées à l'emplacement, ne sont pas les mêmes que celles de l'établissement frère appartenant au même groupe et installé sur la rive gauche.

Pour le directeur de l'établissement, « *Le rôle du serveur est très important pour générer du CA car il y a pas mal d'extras en plus de la commande initiale* ». Le ticket moyen est d'environ 65 € à midi et d'environ 75 € le soir (plus de commandes à la carte et plus de bouteilles de vin qu'à déjeuner). Le taux d'occupation moyen annuel est de l'ordre de 77 % (avec une fréquentation un peu plus élevée à l'automne avec les grands salons). Les délais sont gérés attentivement en interne (surtout à midi) afin de ne pas faire attendre plus de 10 mn entre l'entrée dans le restaurant et la prise de commande et pas plus de 15 mn entre la commande et la livraison du premier plat. Pour permettre le suivi, l'heure de la prise de commande est notée sur le bon. De même, quand les réservations sont prises, on précise l'heure d'arrivée dans l'établissement afin d'améliorer la gestion des files d'attente au moment des « coups de feu ». Bien entendu les consignes de la cuisine « *Placer ceci ou cela* » permettent d'éviter les pertes matières (surtout avant la fermeture du WE) dans un système où tous les produits utilisés sont frais. « *Pousser les plats du menu ou du jour* » et « *grouper les plats* » permettent aussi de fluidifier les flux (il est beaucoup plus rapide de délivrer 4 plats identiques à une même table que 4 plats différents). D'un autre côté, en cuisine, le personnel apprécie aussi une variété et un enrichissement du travail qui motive la brigade : « *Nos recettes de sardines ou de saint-jacques nous demandent beaucoup de travail mais on se fait plaisir là-dessus. La cuisine aime se mobiliser sur des choses comme cela.* » (Le chef de cuisine).

Le menu change environ toutes les trois semaines. Il y a les classiques de la maison (trois plats permanents) et les plats de saison ou les créations du chef. Pour prendre en compte les fluctuations des prix des matières qui peuvent être très importantes, le directeur de l'établissement procède à des ajustements différenciés : à la carte, il module le prix du plat pour respecter ses coefficients par rapport au coût matières ; dans le menu, comme le prix global est stratégique et doit rester stable, ce sont les plats qui s'adaptent (si la matière de base devient trop onéreuse à l'achat au MIN de Rungis, le plat sort du menu). Globalement la rentabilité de l'établissement est assez faible et les leviers d'action réduits car beaucoup de choses sont liées (par exemple, le plateau de fromage est peu profitable mais sa suppression diminuerai la consommation de vin). Le seuil de rentabilité annuel est atteint en général seulement courant décembre.

Etablissement B : grand café-brasserie de prestige parisien

La brasserie B est une brasserie parisienne renommée, de 450 places, ouverte 7j/7, 365 jours par an. Elle appartient à un groupe important de restauration leader national dans plusieurs créneaux de la restauration commerciale dont les brasseries. Il y a une organisation très hiérarchique aussi bien parmi les 120 personnes de la salle (2 directeurs, 2 directeurs-adjoints, 3 premiers maîtres responsables d'équipes, des maîtres d'hôtel, des chefs de rangs, des serveurs) que parmi les 50 personnes de la cuisine (2 chefs, 3 premiers seconds, des seconds, des chefs de parties, commis, plongeurs, écaillers, économes, etc.). Le chiffre d'affaires habituel journalier est généré par environ 1 000 couverts avec un ticket moyen de 50 €. La direction souhaiterait monter en gamme et accroître le ticket moyen mais cela pose problème car il faut aussi remplir les 450 places assises de la grande salle unique de l'établissement. Comme on peut difficilement agir sur les prix, il faut stimuler les volumes, par exemple en proposant systématiquement un deuxième café. Cette caractéristique spatiale est un vrai

handicap pour l'établissement qui ne peut pas moduler les espaces comme le font la plupart des concurrents. D'après le responsable de gestion : « *Après 22h30, le ticket moyen est plus faible. C'est le même problème que pour les petits déjeuners. A certains moments, on perd de l'argent dans l'exploitation. Avant même les frais de structure, la rentabilité par rapport au « prime cost » (marge brute – salaires) est négative !* ». Et on ne peut pas agir facilement : « *Si on avait plusieurs salons, on pourrait faire comme au « Bœuf sur le toit » et moduler l'ouverture des salles ce qui permettrait d'optimiser l'activité du personnel en maintenant la foule, le bruit, la pression des gens qui attendent au bar ... enfin tout ce qui fait l'esprit brasserie. Mais ce n'est pas possible ici !* ».

L'action en matière de coût en cuisine apparaît insuffisante au responsable de gestion. Certes il n'y a pas de cuisine centrale dans le groupe, ni de recettes d'assemblage, ce qui garantit la qualité et l'identité de la restauration dans chaque établissement mais tous les achats doivent passer par une centrale d'achat unique dont le fonctionnement est assez lourd. Les chefs cuisiniers sont assez peu sensibles à la prise en compte de la rentabilité des plats : « *Par exemple les desserts avec des fruits rouges, ne sont pas rentable à cause du coût de la matière. On devrait changer la recette et l'apparence dans l'assiette. Faire une mousse plus quelques fruits dessus : c'est plus spectaculaire et plus rentable. Mais on n'en est pas encore là malheureusement !* » Et il déplore aussi que, si les fiches techniques intègrent les coûts matières et proposent des coefficients multiplicateurs pour la fixation des prix, elles ne prennent pas en compte les temps d'activité du personnel : « *Quand on doit gérer 1 200 couverts les jours d'affluence, il faut s'appuyer sur des recettes simples. On devrait intégrer les temps de personnel dans les fiches techniques. Ducasse le fait bien ! Il faut prendre en compte tout le « prime cost » et pas seulement les coûts matières ... et même il faut préciser si c'est du temps de commis ou de chef.* ». Enfin d'autres contraintes brident le menu engineering : « *En ce moment le cabillaud est plus cher que le bar d'élevage. Mais pour le client, à la carte ce ne serait pas normal de faire apparaître le cabillaud à un prix supérieur, donc on peut difficilement changer le rapport des prix entre les plats.* »

Un autre problème de l'établissement B, toujours lié à sa taille, apparaît quand il s'agit de manager les équipes de serveurs pour accroître le chiffre d'affaires. Les serveurs sont rémunérés aux points. C'est-à-dire qu'ils sont intéressés au CA réalisé. « *Cela marche bien comme régulation collective dans les petites équipes motivées par les ventes complémentaires (apéritif, deuxième bouteille de vin, entrée ou dessert pour deux, etc.) où chacun peut faire le lien entre ses efforts et l'intéressement financier. Mais chez nous on est trop gros. Les équipes sont trop nombreuses pour que cela fonctionne vraiment.* ». Autre conséquence organisationnelle de la taille sur le fonctionnement de l'établissement, à chaque service, un maître d'hôtel est spécialement chargé de gérer les relations entre la salle et la cuisine : il enlève de la carte les produits qui ne sont plus disponibles en cuisine, signale à la cuisine les éventuels problèmes de cuisson relevés en salle, etc..

Etablissement C : restaurant-brasserie classique de province

Il s'agit d'une brasserie qui s'est ouverte il y a quelques mois dans une grande ville de province. L'établissement est l'un des restaurants haut de gamme du centre ville. Il est franchisé d'un grand groupe national. La fréquentation est régulière et moyenne en semaine. Elle est plus élevée le samedi. Comme l'activité est plus faible que celle prévue initialement dans le *business plan* de création, il n'existe pas aujourd'hui de problème de capacité aussi bien pour la salle que pour le personnel. La brasserie communique sur sa carte en indiquant le nom des producteurs locaux dont les denrées entrent dans la composition des mets (c'est

souvent précisé dans les intitulés des plats) afin d'accroître la perception subjective de la qualité.

La fréquentation est plus importante à midi que le soir. Le midi, les clients sont pressés et mangent dans une durée comprise entre 45 mn à 1 h. Le soir, la durée des repas atteint 1,5 h. Les commandes sont prises sur papier. Les seuls temps d'attente sont imputables aux « *délais de sortie des plats* ». Les serveurs expérimentés doivent être capables d'anticiper cette situation et d'avertir la clientèle pressée. Comme nous sommes là dans de la restauration de qualité avec des produits frais, « *La cuisine a un rôle important aussi bien en matière de délais que de qualité des plats* ».

Les serveurs sont rémunérés aux points mais les pourboires sont mutualisés (ramassés sur les tables par l'encadrement et mis dans un tronc commun). Ce système qui théoriquement ne favorise pas l'implication personnelle semble pourtant bien fonctionner. Le directeur de l'établissement oriente les clients en fonction de la meilleure adéquation possible avec les serveurs disponibles : « *Il est essentiel d'attribuer un serveur d'excellence à une table difficile. Comme pour le moment nous montons doucement en puissance, nous n'avons pas de problème de places en salle. Et faire ça, c'est le rôle du responsable de salle.* »

Etablissement D : restaurant à thème, chaîne de cuisine italienne

Le restaurant D est un des principaux établissements de la chaîne de restauration thématique « *Bistro Romain* ». La clientèle de centre ville est mélangée, exigeante et dispose souvent d'un petit budget. L'essentiel du personnel est en salle : il y a un directeur et deux adjoints, deux maîtres d'hôtel, les *tippers* (qui prennent les commandes, assurent le service, gèrent l'interface avec la clientèle ... et bénéficient des pourboires) et quelques *runners* (nouveaux embauchés qui se familiarisent quelques semaines avec l'établissement en assurant les transports de plats, couverts, pain, eau, etc. de la cuisine à la salle pour approvisionner les *tippers*). Cette étape est mise à profit pour former le *runner* aux règles du métier de serveur car le *turn over* est très élevé parmi le personnel, notamment dans l'aspect contrôle de qualité : « *Il ne doit pas laisser sortir un plat s'il manque un élément comme par exemple la feuille de basilic sur les pâtes. Il doit le signaler ou le corriger. C'est du contrôle de qualité visuel. C'est important et cela lui servira quand il sera tipper.* ».

A l'arrivée dans l'établissement les clients se voient proposer la carte dans la minute qui suit leur installation à table. Pour monter le ticket moyen, générer du CA et augmenter les marges, les serveurs doivent systématiquement suggérer un apéritif. Parmi les trois offres proposées, un kir italianisant composé avec du nectar de pêche et un vin italien pétillant. Une des façons de diminuer les délais et d'homogénéiser la prestation est d'industrialiser la prestation en amont : « *Les cocktails sont déjà tout fait. Cela arrive au restaurant en bouteilles déjà mélangées : pas de dosage à faire. Tout est OK.* ». Pour la prise de commande, tout est enregistré directement sur un poste informatique central. Si un client demande une modification du plat par rapport à la carte, le *tipper* l'indique sur l'appareil, par exemple : « *sans œuf* » pour la pizza *calzone* ou « *pas d'herbes* » pour les entrées. Il peut donc s'adapter à une diversité de demandes de la clientèle et démultiplier la carte. Le *tipper* a son badge et ses tables attribuées dans une zone du restaurant. Le responsable a accès à tout et peut rectifier les erreurs de saisie sur la machine ou donner un coup de main à un moment critique du service. Contrairement à une idée préconçue : « *C'est sur le menu qu'on gagne le plus d'argent.* (par comparaison avec les plats à la carte). *Le menu permet aussi d'accélérer la sortie des plats. On a plus de commandes identiques. Ça dépotte en cuisine !* ». Environ un

client sur deux prend le menu (sous les formes : entrée + plat, plat + dessert ou entrée + plat + dessert).

A l'intérieur du groupe Flo (dont dépend la chaîne), la solidarité joue sur le terrain entre les établissements pour réaliser les ajustements nécessaires en cas de problème dans la gestion des opérations. Ceci peut se faire pour le personnel à l'intérieur d'une enseigne : « *On peut avoir des détachements de personnel d'autres Bistro Romain si nécessaire. C'est l'avantage d'une chaîne.* ». Mais c'est également vrai si on est en rupture de matières : « *Si on a besoin au dernier moment de quelque chose, il y a une solidarité avec l'Hippopotamus (autre enseigne du groupe Flo) d'à côté. Comme on a des approvisionnements communs, on peut lui demander du pain ou de la salade mêlée ou des œufs ...* ». Ce type de restaurant pratique de la cuisine d'assemblage (Poulain, 1992) avec usage de beaucoup de produits de 5ème gamme (prêts à l'emploi) : les crevettes précuites et le *carpaccio* sont surgelés (ce dernier doit être tranché à l'avance chaque jour avec une machine spéciale qui permet aussi de faire des copeaux de *parmesan*) et comme d'autres produits comparables servent à l'élaboration de nombreux plats et entrées. Il en est de même pour les sauces *pesto* ou au fromage ou encore les petits légumes grillés. Par ailleurs beaucoup de préparations sont réalisées en amont : « *On fait des kits de 110 g de riz qu'on met nous-mêmes en sachets à l'avance. Le grammage est fait aussi pour les accompagnements ainsi que des pochons de sauce. Tout est kitté.* » Comme le restaurant fonctionne sans interruption, il n'y a pas beaucoup de pertes matières ou de déchets à jeter. En cuisine : « *Le personnel n'est pas spécialiste du métier. Ce sont des gens très peu qualifiés à l'origine. Avec la cuisine d'assemblage, il y a très peu de créativité en cuisine. Tout est formalisé. Tout est normalisé.* »

Il y a bien sûr la visite de clients « mystère » et des audits techniques pour le contrôle de conformité. Comme la non qualité ou l'insatisfaction éventuelle de clients peuvent être l'objet de signalements directs des clients au service consommateurs de l'enseigne, l'équipe de direction de l'établissement tient un cahier de bord avec les consignes journalières et la notification des incidents éventuels ainsi que des explications ... au cas où.

Etablissement E : restaurant à thème, chaîne de cuisine viande-grill

Il s'agit d'un établissement Buffalo Grill qui fait de la cuisine tex-mex, des grillades essentiellement. Ce restaurant est installé dans la principale zone commerciale et de loisirs (multiplexe de cinémas, hôtellerie économique, etc.) d'une importante ville de province. Il est situé à proximité d'une autoroute. Ses principaux concurrents dans sa zone de chalandise sont Courtepaille, Les Trois Brasseurs et Léon de Bruxelles. Il s'agit d'une des plus importantes franchises du réseau Buffalo Grill. Deux périodes de fréquentation sont clairement identifiables : la semaine, avec une fréquentation plus importante le midi (gens qui travaillent à proximité) que le soir (familles et jeunes) ; le vendredi soir et le samedi où la clientèle est très importante et les capacités saturées. « *La clientèle est composée de gens qui font leurs courses et de beaucoup d'habités. Il y a des hôtels low cost autour et par ailleurs le centre commercial et les cinémas représentent un pôle d'attraction pour toute l'agglomération.* ». La durée moyenne du repas est de moins de 45 mn à midi. Beaucoup de clients se contentent d'un steak et d'un café gourmand. Ils se nourrissent simplement et apprécient la qualité sanitaire et l'efficacité du service sans être à la recherche d'une expérience gustative exceptionnelle. Le soir, le repas commence très tôt. A partir de 18h30 et jusqu'à 21h, la clientèle est nombreuse, venant dîner après des courses dans le centre commercial ou avant une séance de cinéma. Suit une période plus calme avant une nouvelle hausse de fréquentation à la sortie des séances de cinéma vers 22h.

Ici comme ailleurs : « *On pousse au menu. La plus forte marge est là et c'est là aussi que le débit est le plus soutenu en cuisine.* ». Dans les procédures mises en œuvre par les serveurs, il y a traditionnellement et de façon récurrente, la proposition d'un apéritif, d'un café, d'un deuxième café éventuellement, de boissons et d'un alcool en fin de repas. Le personnel de salle est rémunéré aux points et les pourboires sont individuels (plus faibles en semaine, plus élevés le WE). La prise de commande est effectuée sur un boîtier électronique avec des icônes pour matérialiser le degré de cuisson souhaité pour les grillades. Tout est automatisé dans la machine. Comme la carte est composée de beaucoup de grillades avec frites et qu'il y a une majorité de glaces dans les desserts, le travail en cuisine reste élémentaire. Il n'y a pas de vrais professionnels qualifiés en cuisine sauf le chef et le préposé aux grillades qui « *doivent avoir un peu de jugeote* ». C'est essentiellement de la cuisine d'assemblage. La moitié de la gamme est surgelée. Et pourtant la clientèle est plutôt satisfaite : « *Tout se joue dans l'accueil et la rapidité du service. Le concept est simple et les produits identifiés. La qualité est homogène. C'est une affaire qui roule toute seule.* ». Vu le débit et l'homogénéité de la carte, il n'y a pas de problème de stockage ou de périssement des matières. La qualité est normée et vérifiée par des clients « *mystère* » qui passent mensuellement mais qui sont en général toujours satisfaits. De toutes façons : « *On les repère très vite. Comme chez Buffalo Grill on a des box séparés en salle, on les voit vite s'agiter pour tenter de regarder dans tous les sens pour voir comment le service se passe !* ».

5. Analyse des modalités de gestion du triplet Coût-Qualité-Délai

La décomposition de la chaîne de valeur est importante pour comprendre ce qui se passe en matière de gestion des coûts, de la qualité et des délais dans chacun des cas de restauration commerciale. Il y a le service « cuisine » avec ses activités : choix des achats, approvisionnement-stockage, pré-préparation, tâches de finition des plats lors du coup de feu, nettoyage de l'outil de travail et préservation des matières premières et produits semi-finis non utilisés. Il y a le service « salle » avec ses activités : installation de la salle, accueil et placement des clients, prise de commande et service des boissons, livraison des plats, puis enlèvement des plats et couverts (à plusieurs reprises), règlement et accompagnement des clients, préparation du service suivant. Il y a les services supports d'aménagement et d'entretien des installations, de communication commerciale, de gestion des prestations connexes, d'administration au sens large. Dans ces différentes phases de chaînes de valeur, on doit distinguer ce qui est fait en *back office* (avec un délai non perçu par le client) et ce qui est fait en *front office* (avec un délai perçu par le client). Les informations liées aux chaînes de valeur des établissements de restauration commerciale étudiés sont synthétisées dans le tableau 2.

Comme c'est surtout dans la phase de contact avec la clientèle que les spécificités des activités de services se déploient pleinement, nous allons maintenant l'étudier en analysant surtout les aspects opérationnels (la question du positionnement stratégique sera abordée plus tard).

Dans un grand nombre de restaurants, le personnel de salle, à l'interface avec la clientèle, est directement intéressé à la bonne gestion des trois dimensions : financière, de qualité et temporelle. Les serveurs et l'encadrement de la salle touchent une rémunération sur la base

d'une valorisation de points. En fonction de leur poste et des heures effectuées, ils accumulent des points. Traditionnellement 15% du CA réalisé est affecté au service et réparti au personnel sur la base d'une valorisation uniforme mensuelle du point qui découle du CA réalisé. Si c'est inférieur à un minimum garanti, le minimum s'applique. Si c'est supérieur, le personnel est mieux rémunéré et se trouve ainsi intéressé directement à la maximisation du CA rendue possible par des incitations à consommer (faire progresser le ticket moyen) et à une accélération du rythme de rotation à la table (volume de l'activité en nombre de couvert géré par le rythme du service et la gestion des départs).

Tableau 2 : Les principales phases des chaînes de valeur des établissements

	Etablissement A Restaurant gastronomique	Etablissement B Grand café - brasserie parisien	Etablissement C Restaurant - brasserie de province	Etablissement D Bistro Romain de centre ville	Etablissement E Buffalo Grill de zone commerciale
Préparation en cuisine (back office, temps différé)	Très importante	Importante	Importante	Réduite	Très réduite
Préparation de la salle (back office, temps différé)	Elaborée	Elaborée	Elaborée	Simplifiée	Simplifiée
Accueil en salle (front office)	Personnalisé	Ajusté	Ajusté	Standardisé	Standardisé
Réalisation en cuisine (back office, temps réel)	Produits frais et savoirs faire complexes	Produits frais et savoirs faire élaborés	Produits frais et savoirs faire élaborés	Cuisine d'assemblage et savoirs faire simples	Cuisine d'assemblage et savoirs faire très simples
Service en salle (front office)	Expérience pour le client	Expérience pour le client	Expérience pour le client	Prestation pour le client	Prestation pour le client
Conclusion du repas en salle (front office)	Personnalisée et parfois longue	Ajustée et parfois longue	Ajustée et parfois longue	Standardisée et courte	Standardisée et courte
Remise en état de la cuisine (back office)	Assez longue	Processus permanent	Assez longue	Simple et rapide	Simple et rapide
Remise en état de la salle (back office)	Assez longue	Processus permanent	Assez longue	Simple et rapide	Simple et rapide

Il est à remarquer que ceci fonctionne mieux dans les petits restaurants (où le lien entre les efforts individuels et le CA journalier est perceptible) que dans les grands établissements (comme nous l'avons vu précédemment dans le cas de la brasserie B). Par ailleurs les serveurs peuvent se constituer un complément de rémunération non négligeable par les pourboires qui sont directement proportionnels à la satisfaction de la clientèle (qualité perçue) même si cela doit être modulé en fonction du pouvoir d'achat disponible et des valeurs des clients en ce domaine. De leur côté, les managers ne touchent pas de pourboires (car ils ne sont pas en contact permanent avec la clientèle) mais ils sont intéressés aux résultats des visites d'évaluation globale de la qualité effectuées mensuellement par un client « mystère ». Il en ressort que le personnel de salle de la restauration commerciale est directement incité à la maximisation des performances sur les différentes dimensions du triplet.

Dans la pratique, le moment de vérité est la gestion des pointes d'activité lors des « coups de feu » (on pense notamment au samedi soir dans la restauration commerciale de centre ville : « *Le samedi soir tout le monde est sur le pont* »). Dans l'établissement D (Bistro Romain) une typologie inductive de situations bien identifiées est développée par le personnel. Si les choses se passent bien, que les flux sont contrôlés et qu'il n'y a pas trop de diversité à gérer (« *Si le client prend la carte : c'est l'autoroute. Mais s'il demande des modifications ou des ajustements : attention, danger !* »), le « coup de feu » est maîtrisé. Si des éléments de « crise » commencent à se généraliser comme des erreurs dans la prise de commande ou une fréquentation exceptionnelle (salle « *blindée* »), qu'ils commencent à « *perdre les pédales* » et à multiplier les dysfonctionnements, les serveurs s'estiment alors « *dans le jus* ». Quand *a posteriori* les gens de la salle veulent décrire une soirée où ils ont été dépassés par les événements, où ils ont fait « *du trapèze volant* » dans une situation « *limite-limite* », ils l'expriment alors en disant que « *ça été du viol* » (au sens où ils n'étaient plus en mesure de maîtriser la situation, ni vraiment les événements). Dans cette situation, les coûts cachés (Savall et Zardet, 1995) engendrés par une gestion difficile des flux deviennent très importants.

Quand les arrivées se multiplient au cours de ces soirées, les samedis soirs de grosse affluence, les règles de délivrance de l'offre de service ne sont plus totalement respectées. Comme l'explique le directeur adjoint du Bistro Romain : « *Dans ces cas de coups de feu, on fait l'impasse sur l'offre de l'apéro. La gestion du délai passe avant la proposition commerciale et l'optimisation de la marge.* ». Il faut éviter les goulots d'étranglement en salle et « *irriguer le service* ». C'est la même chose en cuisine : « *Le gars du froid ouvre le dispositif du frigo (plan de travail horizontal à température contrôlée) et fait l'assemblage direct des entrées. En cas de coup de feu, il organise ses sessions sans respecter l'ordre des commandes. Il optimise en regroupant les commandes identiques en provenance de tables différentes. Comme cela, en faisant attention (car il faut quand même que les entrées d'une même table partent ensemble) il accélère la cadence.* ». Les règles de fonctionnement sont donc transgressées lorsque cela est nécessaire pour assurer une bonne gestion des opérations.

Dans l'interface avec le client, s'il est difficile d'agir à ce moment là sur les paramètres objectifs de la réalité, il est encore possible d'influer la perception subjective. Ainsi le responsable du Bistro Romain explique : « *Pour l'attente, avant je disais : « C'est tant de temps ». Maintenant je leur dit : « Vous voyez cette table et celle-là ? Ils en sont à l'addition. Dès que c'est fini c'est pour vous ». Et comme cela, j'ai beaucoup moins de problèmes avec les clients.* ». Parfois il n'est pas nécessaire d'intervenir en salle. Le chef de cuisine du restaurant A (gastronomique) explique : « *On voudrait que la qualité de l'assiette soit parfaite. Au moment du coup de feu on atteint souvent moins le niveau de perfection. Mais si nous, en cuisine, on s'en rend compte, je ne crois pas que ce soit vraiment perceptible par le client.* ».

Dans le cas de l'établissement E (Buffalo Grill), l'autre chaîne de restauration thématique, positionnée sur un ticket moyen un peu inférieur et installé en périphérie de ville avec une clientèle plus homogène, les choses semblent se passer plus facilement : « *Le samedi soir je passe tout mon temps dans le sas à gérer la file d'attente. On fait 500 couverts entre 19h et 24h. Plus en décembre. Le temps d'attente peut être de 5 mn à 30 mn. On fournit des kirs d'accueil et des jus de fruits pour faire passer le temps (du vin chaud en décembre quand le sas est blindé et que la file s'étend même à l'extérieur du restaurant). Jusqu'à 120 boissons sont ainsi distribuées. Le système est rodé et tout se passe plutôt bien.* ».

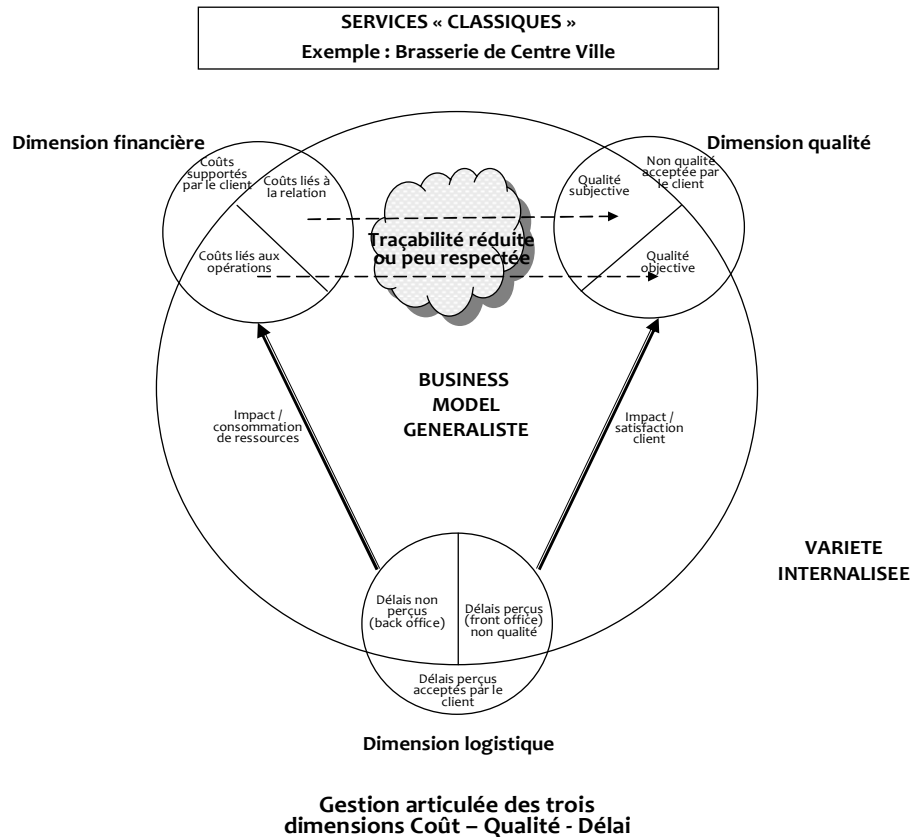
Conclusion

Certains chercheurs en gestion pensent que la traçabilité conjointe des coûts et de la valeur est possible (Krupnicki et Tyson, 1997 ; Mevellec et Lebas, 1999). D'autres en doutent (Malleret, 2006). L'étude de la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai dans la restauration commerciale nous montre comment une normalisation et une formalisation des comportements peuvent être source de productivité, de diminution des risques, d'homogénéisation dans la délivrance de l'offre. Mais en même temps, nous avons mis en évidence comment la capacité du personnel de contact à s'extraire à bon escient du *blueprint* normé peut être un facteur de performance essentiel. Peut-être d'ailleurs n'est-ce là qu'une étape transitoire dans l'ajustement et la complexification du *blueprint* qui doit être capable d'inclure des bifurcations, des plans « B » et des *scenarii* de secours.

Nous remarquons que parfois qualité et délai sont antagoniques comme dans le cas des « coups de feu » dans le restaurant gastronomique ou l'établissement D (Bistrot Romain). Nous constatons des situations où les processus sont si simples à mettre en œuvre en cuisine que les problèmes de capacité n'impactent que très peu la qualité comme dans le cas de l'établissement de chaîne du type E (Buffalo Grill). Nous identifions un cas où la question des délais ne dépend pas des flux de la clientèle mais uniquement de la durée des processus de cuisson mis en œuvre en cuisine de façon récurrente selon les recettes (cas de la brasserie C surdimensionnée par rapport à sa clientèle actuelle). Nous avons constaté aussi le cas où le ciblage de l'offre et le positionnement commercial sont si polarisés (cas du Buffalo Grill de périphérie, établissement E) que la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai ne nous semble pas articulée mais unifiée. En semaine la clientèle du midi est sensible au délai mais la capacité n'est pas saturée et le service rapide, alors que le samedi soir, lorsque la capacité est saturée, la clientèle accepte relativement bien un certain temps d'attente. Il y a donc aucun problème ! Ceci fait penser aux focalisations identiques réalisées par certaines compagnies *low cost* qui par une simplification de la chaîne de valeur et de la gestion des opérations d'une part, un ciblage très précis de la clientèle d'autre part, peuvent gérer de façon globale le triplet (exemple des discounters alimentaires dont la clientèle ne se formalise pas du temps d'attente aux caisses car cela fait partie des inconvénients à prendre en compte dans le concept). Ici nous voyons comment le positionnement stratégique peut influencer sur les modes de régulation de l'opérationnel.

Il est possible de synthétiser ce que nous apporte cette étude de la restauration commerciale en nous focalisant sur la dernière maille de la chaîne de valeur et en prenant en compte le positionnement stratégique. Le *business model* conditionne l'action en matière de coûts, de qualité et de délais. Dans les coûts, nous distinguons les coûts externalisés assumés par le client et les coûts supportés par l'entreprise qu'ils soient liés à la gestion des opérations ou à la gestion de la relation entreprise-client. En matière de qualité, nous percevons la non-qualité acceptée par le client et les éléments qui caractérisent la qualité objective comme la qualité subjective attendue par le client. Dans la dimension logistique certains délais sont acceptés par le client. Parmi ceux qui sont intégrés et assumés par l'entreprise, sont identifiés les délais non perçus par le client et traités en *back office* (qui impactent les coûts liés aux opérations) et les délais perceptibles par les clients en *front office* (sources de non qualité objective). Une représentation graphique est proposée ci-dessous (schéma 1).

Schéma 1 : services « classiques »

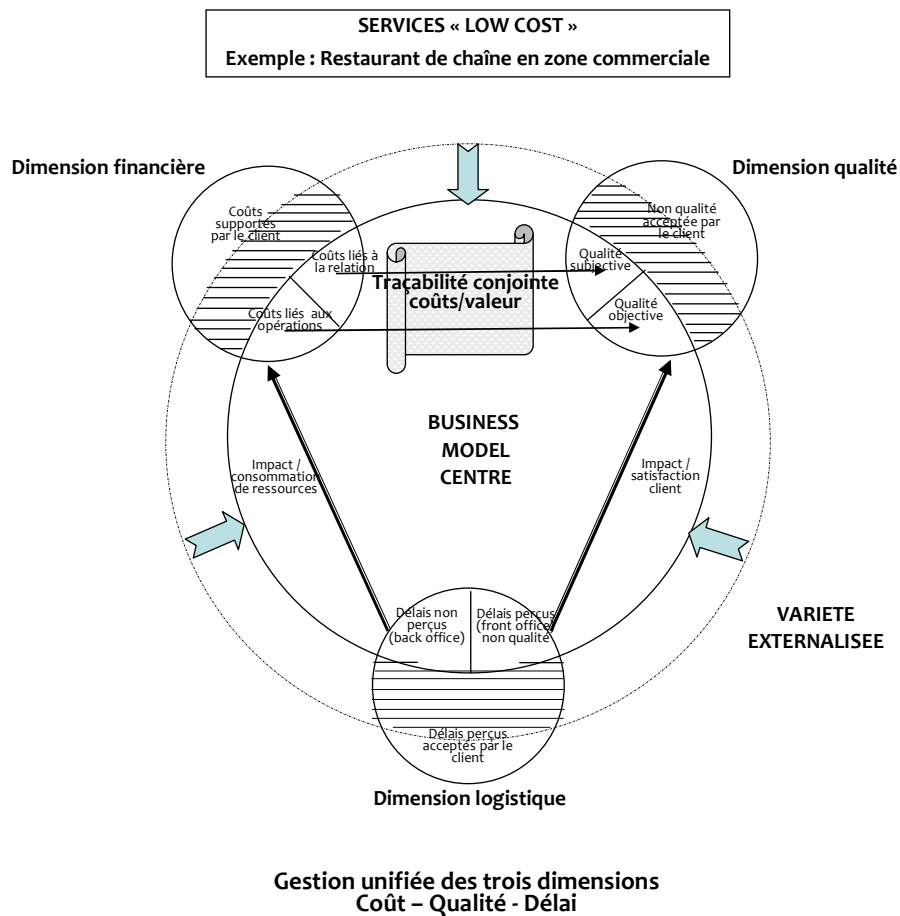


Dans les services classiques, la variété est internalisée et gérée par l'entreprise. La traçabilité est réduite ou pas totalement respectée. Les ajustements sont réalisés *in situ* par les managers ou le personnel de contact. Pour ces raisons les leviers de performance sont essentiellement la formation et la capacité d'adaptation du personnel de contact dans la dernière maille de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Par contre, il est possible de trouver des cas où le *business model* n'est plus généraliste mais centré. Dans ces cas la variété prise en charge par l'entreprise est limitée, comme dans le cas des compagnies *low cost*, par réduction des engagements de l'entreprise dans le *business model* et par ciblage de la clientèle. Le périmètre de ce qui relève vraiment de l'entreprise est moindre que dans le cas précédent (ce qui est clair dans le schéma 2 ci-dessous).

Dans ce cas, la variété est externalisée : sur la chaîne de valeur de la prestation de services, la frontière entre ce qui est pris en charge par l'entreprise et ce qui est assumé par le client se déplace réduisant la part du travail imputée à l'entreprise. La traçabilité conjointe coûts-valeur semble alors possible dans le cadre de l'activité de l'entreprise. Elle peut être décrite par un *blueprint* et mesurée par des approches de type *Activity Based Costing* en comptabilité de gestion ou *Target Costing* en conception et gestion des services. Dans cette situation, les leviers de performance sont essentiellement liés à la formalisation des processus et à l'instrumentation de la gestion interne.

Schéma 2 : services « low cost »



L'étude de la gestion des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale permet donc de mettre en évidence une différence entre les établissements. Les entreprises à *business model* généraliste, ont une traçabilité réduite des processus et développent une relative autonomie du personnel de contact. Elles pratiquent une gestion seulement articulée des trois dimensions Coût-Qualité-Délai. Les entreprises à *business model* centré et ciblé, ont souvent une traçabilité forte reliant coûts et valeur dans le *blueprint* de l'exploitation et une normalisation des comportements du personnel. Cela leur permet de développer une gestion plus intégrée du triplet Coût-Qualité-Délai. Nous avons donc dégagé de l'observation un cadre d'interprétation global pour le contrôle de gestion des services. Il faudra toutefois encore appliquer cette analyse à d'autres activités du secteur des services pour en mesurer la robustesse et le pouvoir explicatif.

Bibliographie

- Clauzel, A. (2007). *L'approche spatiale des interactions sociales : le cas de la consommation expérientielle au restaurant*. Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I.
- Dittmer, P., Keefe, D. (2005). *Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls*. 8^{ème} édition. Wiley.
- Dopson, L., Hayes, D., Miller, J. (2007). *Food and Beverage Cost Control*. 4^{ème} édition. Wiley.
- Eiglier, P. (2004). *Marketing et Stratégie des Services*. Economica.

- Eiglier, P., Langeard, E. (1987). *Servuction : le marketing des services*. Mac Graw Hill.
- Grove, S., Fisk, R., John, J. (2000). Services as Theater: Guidelines and Implications. In *Handbook of Service Marketing and Management* (Eds, Schwartz, T., Iacobucci, D.). Thousand Oaks, Sage Publications, 21-35.
- Gupta, S., McLaughlin, E., Gomez, M. (2007). Guest Satisfaction and Restaurant Performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, 48 (3): 284-298.
- Kasavana, M., Smith, D., Schmidgall, R. (1982). *Menu Engineering: A Practical Guide to Menu Analysis*. Hospitality Publications.
- Kimes, S., Robson, S. (2004). The Impact of Restaurant Table Characteristics on Meal Duration and Spending. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly* 45 (4): 333-346.
- Kimes, S. (1999). Implementing Restaurant Revenue Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly* 40 (3): 16-21.
- Kimes, S., Mutkoski, S. (1991). Assessing Customer Contact: Work Sampling in Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. 32 (1): 82-88.
- Krupnicki, M., Tyson, T. (1997). Using ABC to Determine the Cost of Servicing Customers. *Management Accounting* 79 (6): 40-46.
- Leroy, F., Paris, T ; (2007). *Ré-organisation et ré-apprentissage, préservation et innovation dans les pratiques et les routines : le cas d'un grand restaurant gastronomique*. 16 ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert D., Munos, A. (2008). *Marketing des Services*. Pearson Education.
- Malleret, V. (2006). *Peut-on gérer le couple coûts-valeur ?*. Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis.
- Mévellec, P., Lebas, M. (1999). *Simultaneously Managing Cost and Value: The Challenge*. document IFAC.
- Meyssonnier, F. (2008). *L'instrumentation de la gestion du triplet Coût-Qualité-Délai dans les services (de l'analyse des pratiques professionnelles à un modèle explicatif d'ensemble)*. Congrès des IAE, Lille.
- Meyssonnier, F. (2003). Le target costing : un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie* décembre : 113-138.
- Muller, C. (1999). A Simple Measure of Restaurant Efficiency. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly* 40 (3): 31-37.
- Muller, C., Woods, R. (1994). An Expanded Restaurant Typology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly* 35 (3): 27-37.
- Nlemvo, F., Surlemont, B. (2008). Le choix des modèles de revenu dans la haute gastronomie. *Revue Française de Gestion* 181: 145-160.
- Orsingher, C. (1997). *La connaissance du script de service comme inhibiteur du changement de fournisseur*. Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Marseille.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 41, Automne : 41-50.
- Pesqueux, Y. (2008). *Qualité et Management, une analyse critique*. Economica.
- Poulain, J.-P. (1992). *La cuisine d'assemblage*. Editions BPI.
- Reynolds, D. (1998). Productivity Analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly* 39 (3): 27-31.
- Rochat, M. (1997). *Marketing et gestion de la restauration*. Guide pratique des CHR. Editions BPI.
- Sasser, W., Olsen, R., Wyckof, D. (1978). *Management of Service Operations*. Allyn and Bacon.
- Saval, H., Zardet, V. (1995). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Economica.

- Shostack, G. (1992). Understanding Services through Blueprinting. In *Advances in Services Marketing and Management* (Eds, Swartz, R. et al.). JAI Press.
- Sulek, J., Hensley, R. (2004). The Relative Importance of Food, Atmosphere, and Fairness of Wait. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45 (3): 235-247.
- Sussking, A., Kacmar, M., Borchgrevink, C. (2007). *The Effects of Organizational Standards and Support Functions on Guest Service and Guest Satisfaction in Restaurants*. Cornell Hospitality Report 7 (8).
- Tompson, G., Sohn, E. (2008). *Accurately Estimating Time-Based Restaurant Revenues Using Revenue per Available Seat-Hour*. Cornell. Hospitality Report 8 (9).
- Wesker, A. (1997). *La cuisine*. NRF, Gallimard.