POINT DE VUE

DR

Laurent Pailhès.

avec

NEO Engineering

Coach en restauration, Laurent Pailhès livre des enseignements issus de l'observation des pratiques et des problématiques de nombreux restaurants en France et à l'étranger. Il est le gérant fondateur du cabinet NEO Engineering (www.neoeng.com) *qui a pour vocation d'aider les restaurants à se créer, à se développer et à faire de meilleures marges. Laurent Pailhès présente dans chaque numéro de* B.R.A. Tendances Restauration *une réflexion sur les moyens à privilégier pour créer des climats favorables au développement de restaurants. L'objectif est de tenter de montrer que le dénominateur commun au succès est la recherche de simplicité chez les dirigeants, chez les collaborateurs, chez les fournisseurs et chez les clients.*

Optimisez les *effectifs* de votre restaurant

Dans les précédents numéros, nous avons vu que le partage de la vision du dirigeant a un effet bénéfique sur la motivation des équipes et réduit le turnover. La productivité se trouve en effet renforcée grâce à une plus grande implication des équipes. Ce mois-ci, Laurent Pailhès nous indique comment, selon lui, il faut s'y prendre pour planifier ses effectifs, déterminer le nombre de recrutements et constituer l'organigramme de son restaurant pour qu'il fonctionne au mieux.

Propos recueillis par Anthony Thiriet

Anthony Thiriet : Quelle est la relation entre la capacité d'un leader de restaurant à faire partager sa vision et sa capacité à bien gérer l'établissement ?

Laurent Pailhès : Il n'y en a pas, et c'est pour cela que l'exercice de patron de restaurant est particulièrement difficile. Pour guider des équipes, le leader doit être en mesure de garder de la hauteur, de ne pas trop s'attarder aux détails. Mais, pour pouvoir rémunérer ses équipes, il se doit d'avoir l'opposé d'un état d'esprit détaché : il doit avoir un comportement rigoureux, qui va dans les moindres détails. Seuls la foi dans le travail et le plaisir de travailler peuvent permettre d'être « visionnaire » à certains moments et « gestionnaire » à d'autres.

A.T. : Quel conseil sur les effectifs donneriez-vous à un restaurant qui fonctionne ?

L.P. : Un restaurant qui marche affiche une belle productivité en raison, entre autres, d'une cohésion d'équipe et d'une vision partagée. Son niveau d'activité lui permet une plus grande latitude en matière de prévision des effectifs. Je dirais que pour être confortable, un restaurant devrait pouvoir tourner avec un effectif supérieur de 10 % à l'effectif minimum.

A.T. : Comment un restaurateur peut-il se permettre d'avoir un effectif supérieur à celui strictement nécessaire ?

L.P. : Votre question est d'autant plus pertinente que la masse salariale comprend la rémunération du gérant, souvent sous-évaluée dans les restaurants en difficulté. De plus, les salaires devraient être supérieurs d'environ 10 % aux salaires minimum observés dans la profession. Pour trouver et conserver de bons employés, il faut pouvoir offrir des salaires plus attractifs qu'ailleurs. Lorsque c'est le cas, les résultats sont généralement meilleurs. Pas de miracle donc, c'est dans les autres postes de charge qu'il faut aller chercher des points de chiffre d'affaires :

- Une gestion exemplaire du coût matière, lequel doit être prévu (coût standard) et contrôlé mensuellement (coût réel) ;
- Des frais généraux budgétés et rigoureusement suivis ;
- Un loyer sur les murs intéressant, l'idéal étant de ne pas dépasser 5 % du chiffre d'affaires.

© Fotolia.com

Pour être confortable, un restaurant devrait pouvoir tourner avec un effectif supérieur de 10 % à l'effectif minimum

Laurent Pailhès

A.T. : Ne s'agit-il pas d'une configuration impossible à obtenir ?

L.P. : Ce qui est sûr, c'est que les restaurateurs qui sont obligés de restreindre leurs effectifs, et ainsi leur masse salariale, le font parce qu'ils doivent privilégier d'autres personnalités morales à rémunérer :

- Le propriétaire des murs, de la marque (loyer) ;
- Le banquier (annuités de remboursement de crédit) ;
- Les fournisseurs (achats de marchandises).

Lorsqu'une opération n'est structurellement pas viable (coût du capital trop élevé) ou qu'une exploitation de restaurant est négligente dans la gestion du produit (contrôle du coût matière), la prévision des effectifs devient dépendante d'une situation serrée en terme de trésorerie.

A.T. : Existe-t-il une norme pour prévoir les effectifs ?

L.P. : Aucune formule ne permet de définir le nombre de cuisiniers ou de serveurs idéal par rapport au nombre de places assises. La raison en est que la productivité et le standing diffèrent sensiblement d'un restaurant à un autre. Le carré d'un serveur peut varier du simple ou double selon la nature du restaurant. De plus, comme les plats peuvent être plus ou moins élaborés en amont, le coût du personnel ne saurait être pris isolément du coût matière. Ce que le restaurant peut gagner en main d'œuvre, il le perd en coût matière et vice versa. Il existe cependant un seuil de *prime cost* (coût matière + masse salariale chargée) en deçà duquel le client perçoit un problème de qualité : ce seuil minimum est de 65 %. Si un restaurant a un coût matière de 30 %, nous prendrons donc un ratio de 35 % de masse salariale sur le chiffre d'affaires HT comme étant la norme pour prévoir les effectifs.

A.T. : Comment calculer la masse salariale prévisionnelle ?

L.P. : Le ratio de 35% du chiffre d'affaires doit correspondre à une réalité terrain. Pour le savoir, il faut revenir aux fondamentaux de la planification des effectifs. Voici la méthode :

1. En fonction du nombre de couverts à servir par service, construire un planning heure par heure sur les 7 jours de la semaine, à l'intérieur duquel les effectifs sont fixés en équivalent temps plein et par catégorie (management, production cuisine, production salle, entretien).
2. En déduire l'effectif réel en ajoutant la main d'œuvre nécessaire pour la prise des congés hebdomadaires.
3. À partir de l'effectif réel, valoriser les salaires bruts mensuels individuellement sur 12 mois et totaliser les montants annuels.
4. Rajouter 35 % de charges sociales et 10% pour les congés payés.
5. Vous obtenez ainsi la masse salariale prévisionnelle.

A.T. : Que se passe-t-il si elle est largement supérieure à 35 % du C.A.?

L.P. : Si le *business model* le permet, il n'y a pas de problème à dépasser le seuil, tant que l'opération reste rentable. Dans le cas contraire, il faut revoir l'ensemble du *business model* : le chiffre d'affaires prévisionnel (la fréquentation, le ticket moyen), les conditions structurelles... bref, la faisabilité. Tant que l'équilibre n'est pas trouvé, je déconseille de faire un pas de plus. Mais, en général, avec du cœur, du courage et de l'opiniâtreté, tout restaurateur peut trouver une forme de réalité pour son entreprise et ses équipes. ●

6 conseils pour optimiser ses effectifs

1. ***Faire participer** les personnes encadrant des équipes à la définition des plannings ;*
2. ***Envisager** le recours au temps partiel pour solutionner en partie les difficultés liées aux services en coupure ;*
3. ***Privilégier** des hauteurs de rémunération supérieures aux moyennes et le faire savoir ;*
4. ***Réaliser** des entretiens croisés lors des recrutements de postes d'encadrement ;*
5. ***Inclure** l'avis d'un client représentatif dans la sélection de votre personnel ;*
6. ***Fournir** un véritable cadre d'écoute lors des entretiens d'évaluation ou de recrutement, et un retour sur les thèmes soulevés en entretien dans les deux semaines qui suivent.*

Si vous voulez en savoir plus sur l'optimisation des effectifs dans votre restaurant, contacter Laurent Pailhès :

laurent@neoeng.com
Tél : 04 91 71 35 82