

chacun de leurs plats et combien ils ont gagné ou perdu chaque jour.»

Fabian Affentranger, associé à Guillaume Cazenave, ne dit pas autre chose: «La rentabilité dépend de la maîtrise des coûts en cuisine. Mon associé est derrière notre chef en permanence. Tout est pesé. Les portions sont calibrées. Nous faisons des fiches techniques. Et nous pratiquons le menu engineering, soit comment orienter le client vers le plat le plus profitable.» Alors que Fabian Affentranger est passé par les bancs de l'incontournable EHL, avant d'œuvrer six ans pour la chaîne Four Seasons, son associé possède quant à lui une formation de cuisinier. Une complémentarité idéale.

Au KJU à Vevey, Christian Hennard est clair: «Notre politique de prix est raisonnable et nous margeons peu l'alcool afin que la cave tourne et que les clients puissent se permettre de boire un bon vin à un prix abordable. Ce métier reste difficile. Il faut faire beaucoup de volume en maîtrisant chaque dépense. Nous réinvestissons tous nos bénéfices dans les lieux afin de maintenir et d'augmenter sa valeur et nous améliorer. C'est la clé pour durer. En effet, l'usure d'un établissement public est très grande. Il faut aussi réinvestir constamment dans le matériel d'exploitation, des cartes au mobilier à la vaisselle, avec une moyenne de 3000 verres cassés chaque année.»

Ultime témoignage concernant l'importance du management, celui de Sébastien Erbeia: «La formule des plats du jour permet de remplir votre restaurant à midi, mais ils ne sont pas rentables. Ce qui est rentable, ce sont les clients qui consomment du vin. Ce qui coûte cher, c'est d'avoir un cuisinier qualifié et des employés fidèles. Je préfère miser sur le long terme avec des serveurs fidèles que sur le court terme.»

## 7. LE NOM D'UN CHEF

Interrogé sur l'importance de pouvoir s'appuyer sur le nom d'un chef célèbre, Carlo Crisci, chef et propriétaire du restaurant Le Cerf et de la brasserie La Fleur-de-Sel



**Vincent de Boccard**, fondateur et directeur de Home Group, prône la diversification.

à Cossonay (VD), tient à mettre les choses au point: «Derrière les restaurants étoilés se trouvent souvent des investisseurs, des mécènes ou de grandes entreprises. Aujourd'hui, certains hôtels cinq étoiles veulent avoir un restaurant étoilé pour des questions d'image, mais le jour où ça ne sera plus à la mode, ils changeront probablement de concept. Ce qui a changé pour nous, c'est que ces hôtels envoient moins de clients dans les restaurants gastronomiques aux alentours. Cela a engendré une perte de chiffre d'affaires pour de nombreux établissements étoilés. Sans compter que lorsque nous engageons des employés qui sortent d'établissements étoilés sponsorisés par des personnes fortunées ou des palaces, ils ont de la peine à travailler sous pression. Ils n'ont plus de notion des chiffres ni de la réalité en cuisine.»

Est-ce qu'ils se rendent compte que des établissements ont plus de moyens que d'autres? «Ces établissements sont ultra-luxueux mais manquent parfois d'une véritable signature. Pour des établissements financés par des mécènes, on compte presque un employé par client, ce qui serait impossible pour nous à Cossonay, par exemple, car beaucoup trop coûteux. L'un des seuls endroits où on peut couper dans son budget est le personnel. Ou alors simplifier sa cuisine. Mais le problème, c'est que souvent, quand on veut faire simple, ça donne plus de travail. Une autre solution pourrait être de supprimer la carte ou de la réduire drastiquement en proposant un menu unique (2 entrées et un plat) qui

change chaque semaine, comme je le fais dans ma brasserie La Fleur-de-Sel. Au restaurant, j'ai aussi simplifié la carte, avec un menu, un menu surprise et des plats du menu que l'on peut prendre à la carte.» Alors que le chef jurassien Georges Wenger vient d'annoncer sa retraite, Carlo Crisci avoue penser à sa succession: «J'y réfléchis. Mais un jeune aujourd'hui ne pourrait pas reprendre mon établissement sans l'aide d'un mécène. Je suis aux aguets et prêt à former quelqu'un si ce dernier s'intéressait à reprendre dans quelques années mon établissement.»

## 8. LES DIVERSIFICATIONS

«Pour gagner de l'argent aujourd'hui, c'est très difficile, témoigne un autre célèbre chef, Philippe Chevrier. Les coûts du personnel et de la marchandise de qualité sont très importants. Les marges s'amenuisent. La TVA a aussi fait beaucoup de mal à la profession. Ça a entraîné une baisse des marges. Nous sommes dans un métier de transformation de produits, de services. Si nous facturions nos plats par rapport au nombre d'heures que nous dépensons pour les faire, ils seraient trois fois plus chers. Pour gagner de l'argent, il faut se diversifier. Je l'ai compris il y a plus de vingt ans quand j'ai racheté le Café de Peney. Aujourd'hui, j'ai des bistrots, un service traiteur, un steak house et un restaurant gastronomique. J'ai fait ce que font les constructeurs de voi-

tures ou de montres: offrir des gammes de produits diversifiés.»

Même discours de Vincent de Boccard, fondateur et directeur de Home Group. Ce dernier a créé en 2014 HomeGourmet avec Benjamin Luzuy, rencontré sur les bancs de l'EHL, pour faire de la livraison à domicile et en entreprise, avant de se focaliser uniquement sur la livraison aux entreprises, en proposant un service traiteur. Dès 2015, il se sépare du chef genevois. Aujourd'hui, son groupe exploite le Rhino-Féroce au Flon. Ce lieu lui sert de carte de visite pour l'événementiel (mariages, entreprises), excepté le vendredi soir où son service traiteur propose une formule permettant de manger à discrétion pour 30 francs. Le Rhino-Féroce va recevoir prochainement une sculpture de rhinocéros de 4 m de long et 1,80 m de haut sur la terrasse. «Cette formule permet de ne pas avoir de coût de personnel fixe pour ce lieu dont nous payons juste le loyer, l'électricité et la vidéosurveillance. L'objectif est d'être au *break even* à la fin de la première année d'exploitation. Nous y avons eu près de 400 événements en 2017.» A côté de cela, il exploite le restaurant Le Tribeca, ainsi que Home Bistrot qui gère trois restaurants d'entreprise pour quatre clients en Suisse romande. La société est également responsable d'un restaurant VIP pour une grande marque horlogère dans la vallée de Joux. Et deux établissements vont ouvrir bientôt. Comme son grand frère HomeGourmet, le groupe a reçu le label «Fait maison» pour l'ensemble de ses adresses.

Dernier exemple de diversification réussie: Le Café Calvin (GE). Ayant commencé par créer une société active dans l'événementiel (FA Hospitality), Fabian Affentranger privatise son restaurant jusqu'à trois fois par mois, soit le jeudi, soit le vendredi. Il s'agit généralement de lancements de produits pour des marques horlogères, des banques ou encore des fonda-

## LE MARCHÉ DE LA LIVRAISON DE PLATS À DOMICILE

### N°1 : Eat.ch

Le groupe qui appartient au géant britannique Let's eat (coté à la Bourse de Londres) a réalisé un chiffre d'affaires en Suisse de 88,2 millions de francs (+25%). Un tram circule d'ailleurs à Genève à ses couleurs. Le CEO Peter Plumb a passé un MBA à l'IMD à Lausanne. Il est actif dans dix villes suisses.

### N°2 : Takeaway.com

Cotée à la Bourse d'Amsterdam, la plateforme est essentiellement implantée en Suisse alémanique pour l'heure, à la suite du rachat en 2010 de Lieferservice.ch. Son chiffre d'affaires 2017 mondial s'est élevé à 190 millions de francs. Elle est surtout présente aux Pays-Bas, en Allemagne, en Belgique, Autriche et Pologne.

### N°3 : Smood.ch

Lancée à Genève en 2012, cette startup romande emploie aujourd'hui une trentaine de personnes. Elle a racheté apety.ch depuis.

### N°4 : Eatzer.ch

Elle a démarré sur Genève et tente de grandir en développant des franchises.

### N°5 : Domino's Pizza

Cotée à la Bourse américaine, Domino's Pizza poursuit son expansion en Suisse. La société emploie plus de 400 personnes en Suisse pour fabriquer et livrer environ 1,3 million de pizzas dans tous le pays. Elle a récemment ouvert trois restaurants sur Genève.

A noter: UberEats (en main d'Uber), Deliveroo et Delivery Hero ne sont pas encore actifs sur le marché suisse du foodservice à domicile.

tions comme le World Economic Forum. «A cette occasion, nous enlevons bien évidemment toutes les tables. Ces grandes sociétés veulent ainsi une alternative aux 5-étoiles, d'autant que leur budget a été resserré.» Cet ancien cavalier a aussi eu la bonne idée de créer des bars éphémères lors de certains grands concours hippiques de Suisse romande, comme à Crans-Montana, Verbier ou Apples. Il prend alors le personnel de Chez Calvin et garde ainsi le contact avec une partie de sa clientèle, sans doute la plus fidèle. «Auparavant, nos murs hébergeaient les aficionados d'un club sportif, UGS, désormais le mardi nous drainons ceux du monde équestre jusqu'à Fribourg et Annecy.» Une clientèle dotée de surcroît d'un certain pouvoir d'achat, ce qui ne gâche rien.

## 9. LA STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT

Depuis peu, de nouvelles structures sont apparues dans l'univers suisse de la restauration. Il existait déjà de riches mécènes aidant de grands chefs de la gastronomie. Un phénomène récent, par contre, c'est de voir désormais des investisseurs se passionner pour ce secteur. Certains, tel le groupe ACE d'Adam Said, prennent des parts dans une chaîne (par exemple Luigia) pour favoriser son développement. D'autres voient un patron s'associer avec des financiers pour lever des fonds et les réinvestir dans de nouvelles enseignes pour relancer le métier. Sans oublier le cas du restaurant Chez Philippe, du chef Philippe Chevrier, où le capital a été ouvert à 200 personnes, dont la plupart de ses fournisseurs.

Le constat de Cyril Colomby est sans concession: «Le seul moyen de s'en sor-

«La gestion du personnel est un facteur décisif. La formation, une ambiance harmonieuse et des salaires adaptés sont primordiaux» Pierre Vogt (Café du Centre et Pied-de-Cochon)