

MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

Durée : 2 heures.

SUJET

MÉTHODOLOGIE ET CONSIGNES

Aucun document n'est autorisé. Calculatrices autorisées.

Ce sujet comporte quatre dossiers. Tous portent sur le groupe Buffalo Grill. Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexe mais aussi de vos connaissances de la profession. Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. La prise en compte de l'actualité sera appréciée.



SUJET

LE GROUPE BUFFALO GRILL

DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE

(6 POINTS)

- 1.1. Caractérisez la situation de Buffalo Grill sur le marché de la restauration (annexes 1, 3, 4).
- 1.2. Qualifiez la stratégie du groupe Buffalo Grill en matière de portefeuille de produits.
- 1.3. Décrivez l'évolution du réseau (annexe 3).
- 1.4. L'accentuation du développement international pourrait être facilitée par le recours à la master-franchise. Indiquez quels en sont les avantages.
- 1.5. Énoncez des raisons qui peuvent expliquer la cession des titres détenus par la famille du créateur et par lui-même aux fonds Colony Capital et Colyzéo en octobre 2005 (annexe 7).
- 1.6. Indiquez des raisons qui peuvent justifier la cession des actifs immobiliers à la société foncière Klépière (août 2006) (annexe 8).

DOSSIER 2. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES

(6,5 POINTS)

- 2.1. Précisez, en apportant des justifications, les avantages concurrentiels dont semble disposer Buffalo Grill en ce qui concerne chacun des domaines d'actions du plan de marchéage (4P) (annexes 5 et 6).

- 2.2. Dans l'annexe numéro 9 l'auteur qualifie Buffalo Grill de concept « masculin ». Expliquez la signification mercatique de ce qualificatif. Faites des propositions pour donner une image plus « féminine » au concept.
- 2.3. Le segment « Groupes » fait partie des cibles de Buffalo Grill. Citez des arguments forts pouvant être exploités dans le cadre du démarchage et de la vente (annexe 10).
- 2.4. Le groupe Buffalo Grill a été confronté, en 2002, à une crise majeure (annexe 11).
- a) Cette crise a-t-elle eu une incidence sur la notoriété du groupe ? Expliquez.
- b) Précisez la place tenue par la communication institutionnelle dans la gestion de la crise.
- c) Commentez le slogan « L'épreuve rend plus fort ».
- 2.5. Le groupe Buffalo Grill a choisi la certification 22000 et non pas la certification 9001. Pensez-vous que la crise de 2002 ait eu une influence sur cette décision ? Justifiez votre réponse (annexe 12).

DOSSIER 3.**(3 POINTS)**

- 3.1. Il est possible d'envisager la mise en place d'un dispositif collectif de participation financière afin de compléter l'éventail de moyens de stimulation de personnel. Quel dispositif vous semble le plus adapté compte tenu des conditions d'exploitation des restaurants et des avantages et inconvénients de chacune des solutions (annexe 13) ?
- 3.2. Buffalo Grill a mis en place sa propre filière de formation. Énoncez les raisons de ce choix (annexe 14).
- 3.3. Des mises en situation sont effectuées dans le cadre des tests de recrutement. Indiquez les avantages de ce moyen de sélection (annexe 14).

DOSSIER 4. BUFFALO GRILL EN CHIFFRES (ANNEXE 15)**(4,5 POINTS)**

- 4.1. Calculez le taux d'évolution du prix moyen des prestations de l'année N par rapport à l'année N-1.
Le résultat trouvé confirme-t-il que le prix est un facteur de compétitivité chez Buffalo Grill ?
- 4.2. Appréciez la gestion des matières premières par la plate-forme Districoupe.

- 4.3. Calculez les ratios de frais de personnel en excluant la participation des salariés aux résultats et concluez.
- 4.4. Dans le compte de résultat, après les frais de personnel, parmi les charges qui ont conduit au résultat d'exploitation, il y en a nécessairement une catégorie. Laquelle et pourquoi ?
- 4.5. Les redevances de crédit-bail ont été retraitées en dotations aux amortissements et en charges financières. Dans ces conditions, expliquez s'il peut y avoir un écart entre le résultat d'exploitation et le RBE (résultat brut d'exploitation) propre à la profession hôtelière.



ANNEXES

ANNEXE 1. LA LETTRE DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE DE BUFFALO GRILL

Chers clients,

Avec près de 53 % du chiffre d'affaires réalisé par les chaînes de restauration de même segment (source : Gira 2008), le Groupe Buffalo Grill reste le leader incontesté sur le marché « Restaurant Grill » (service à table).

Groupe français présent depuis près de 30 ans, celui-ci ne cesse de se développer dans l'Hexagone. Avec plus de 300 restaurants en France et environ 20 ouvertures par an Buffalo Grill continue sa croissance et conforte son taux de notoriété (91 % de taux de notoriété en France sources Sofres 2006).

Le Groupe s'oriente vers un développement à l'international à travers des partenariats locaux et répond à une attente toujours plus importante.

Son activité est en constante progression et les 6 800 collaborateurs sont fiers d'avoir servi 31 millions de clients en 2007.

En tant que grande enseigne leader, nous nous devons d'approfondir tous les jours notre démarche qualité. Ainsi, notre engagement qualité nous conduit aussi à la recherche de certification (ISO 22 000) sur notre nouvelle plate-forme de distribution et de découpe, permettant de satisfaire le quotidien de chacune et chacun dans le strict respect de la sécurité alimentaire, et s'inscrit dans une logique de confiance réciproque.

La croissance soutenue du groupe, la confiance de nos actionnaires et le professionnalisme des équipes installe Buffalo Grill dans une dynamique incontestable.

Cette belle enseigne française et sa réussite me donnent l'opportunité de vous remercier chaleureusement de votre fidélité « dans la légende ». L'aventure continue...

A bientôt chez Buffalo...

Erich HARASYMCZUK,
Président du directoire

ANNEXE 2. HISTORIQUE DU GROUPE

Créée en 1980 par Christian Picart, Buffalo Grill est une enseigne de restauration spécialisée dans la grillade (*steakhouse*).

Les années 1980 sont marquées par le lancement de Buffalo Grill avec l'ouverture d'un premier restaurant à Avrainville dans l'Essonne. Rapidement, le réseau se développe pour compter une quarantaine de restaurants en 1990. La décennie suivante se caractérise par le développement du réseau à l'échelon national et en 1994, Buffalo Grill se dote de sa propre centrale d'achats et de découpe de viande. Buffalo Grill s'impose comme le leader du *steakhouse* en France et développe ses activités à l'étranger avec l'ouverture en 1997 d'un premier restaurant en Espagne. En juillet 2005, le fonds d'investissement Colony Capital entre dans le capital de Buffalo Grill et devient actionnaire majoritaire.

Dates clés

- Septembre 1980 : ouverture du premier restaurant Buffalo Grill à Avrainville en Essonne.
- 1984 : création du réseau avec l'ouverture du deuxième établissement à La-Ville-du-Bois (succursale), puis à Annecy (premier en province et premier en franchise).
- 1990 : 39 restaurants existants dont 11 en franchise.
- 1994 : ouverture du 100^e restaurant à Mulhouse.
- 1995 : 131 restaurants existants dont 38 en franchise.
- 1997 : première ouverture à l'international Espagne (Madrid).
- Fin 2000 : 217 restaurants dont 71 franchises en France et 9 succursales à l'international (Espagne, Belgique, Suisse).
- 2004 : Erich Flarasymczuk devient président du directoire.
- 2005 : Colony Capital devient actionnaire majoritaire du Groupe. 284 restaurants dont 109 franchises.
- 2008 : plus de 300 restaurants et une vingtaine d'ouvertures en projet.

Et toujours avec le même esprit de pionnier : proposer de nouvelles saveurs, aller à la découverte de nouveaux territoires...

Site du groupe 2008.

ANNEXE 3. LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU

Le leader de la viande grillée en chaîne

Evolution du réseau en nombre d'unités

Années	2003	2004	2005	2006	2007
Total France	268	262	268	277	291
Dont franchises	102	100	104	109	109

Source : enseigne. Chiffres arrêtés au 1^{er} octobre de chaque année.

Leader incontesté du segment de la viande grillée, Buffalo Grill n'en a pas moins affronté, depuis sa création en 1980, des difficultés qui auraient pu mettre sa survie en péril. Mais l'entreprise a réussi à surmonter deux crises alimentaires liées à la maladie de la vache folle en 1996 et 2000, et la mise en cause fin 2002 de ses dirigeants, suspectés d'avoir violé l'embargo sur le bœuf britannique.

Développée en franchise depuis 1984, la chaîne a mis à profit cette forme d'exploitation pour permettre à d'anciens salariés de devenir leurs propres patrons en créant leur restaurant. Des projets de longue haleine au vu des investissements en jeu et des délais nécessaires à l'acquisition des terrains, l'obtention des autorisations, la construction des bâtiments...

Malgré ces freins, l'expansion du réseau s'est déroulée au rythme de 10 à 20 nouveaux établissements par an entre 1999 et 2002. A partir de 2003, le parc franchisé s'est stabilisé autour d'une centaine de restaurants. En 2005, la société a été rachetée par les fonds Colony Capital et Colyzeo avec pour objectif de donner à l'enseigne les moyens de réaliser son potentiel dans l'Hexagone, estimé à 400 restaurants.

Trois ans après, Buffalo Grill serait de nouveau à vendre, les fonds actionnaires espérant récupérer des liquidités pour financer d'autres acquisitions. Sous leur impulsion, la chaîne semble avoir adopté une stratégie faisant la part belle au développement en propre, sans pour autant renoncer à la franchise.

Par Vincent Pomponnac, www.franchise-magazine.fr

Publié le 24 juin 2008.

ANNEXE 4. ÉVOLUTION RÉCENTE DE LA RESTAURATION À THÈME DE CHAÎNE ET SPÉCIFIQUEMENT DE LA RESTAURATION GRILL (2000-2010)

Evolution de la restauration à thème en France : 2000-2010

Tandis que la restauration rapide et la restauration traditionnelle ont enregistré une croissance significative de leurs recettes entre 2000 et 2005, la croissance de la restauration à thème a été pénalisée par la crise liée à l'encéphalite spongiforme bovine.

Pour la période 2005-2010 la croissance annuelle moyenne pour la restauration à thème était évaluée à 3,3 %.

Part de marché des chaînes dans la restauration à thème

Globalement : les chaînes représentent 29 % des recettes générées par la restauration à thème.

Dans le secteur « grill » : les chaînes représentent 62 % des recettes et 45 % des unités.

Evolution de la restauration Grill

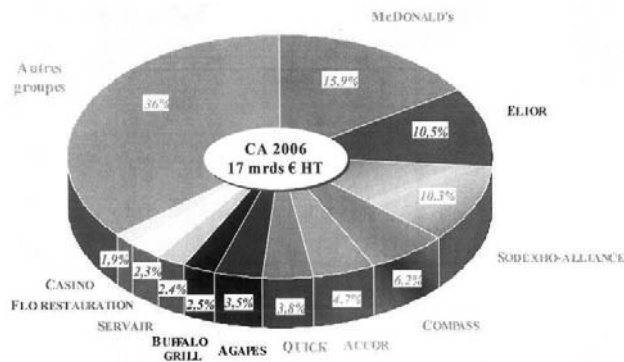
Le marché a connu deux crises majeures liées à la « vache folle », la première fin 2000 et début 2001, la deuxième en 2003.

Redémarrage rapide en 2004 : 11 % de croissance.

Prévisions pour 2005-2010 : hausse estimée à 7,3 % par an. Les chaînes devraient profiter de cette croissance notamment grâce à l'ouverture de nombreux établissements (+ 39 unités par an).

Gira 2005

Part de marché des 11 premiers groupes de restauration – France 2006



ANNEXE 5. BUFFALO GRILL ET QUELQUES CHIFFRES SIGNIFICATIFS

Le concept Buffalo Grill

Le décor, la musique, le style et l'architecture intérieure et extérieure sont inspirés du « western ». Le thème est perceptible à l'intérieur comme à l'extérieur du bâtiment par le biais d'éléments visuels et auditifs particulièrement représentatifs de l'Ouest américain.

Depuis son origine, Buffalo Grill a fixé les fondamentaux de son concept : des restaurants style « Far West », une forte culture d'accueil et de service des équipes, le positionnement prix/ produits et enfin, à l'exception des restaurants parisiens, la localisation en périphérie de ville sous forme de bâtiment isolé. Cette homogénéité permet à l'enseigne Buffalo Grill d'être facilement identifiée et d'avoir un taux de notoriété important.

Néanmoins, le concept n'a cessé d'évoluer, en particulier dans la composition de la carte qui s'est élargie à d'autres spécialités de viande que le bœuf. En proposant un menu à 8,50 euros, Buffalo Grill se place parmi les enseignes les plus compétitives de la restauration commerciale et séduit la clientèle d'affaires comme les familles...

Le groupe Buffalo Grill s'est doté d'un slogan : « la grillade de qualité ». Le personnel est soumis à un code vestimentaire adapté au concept proposé par l'enseigne. Le concept du groupe Buffalo Grill se traduit par une standardisation des établissements : celle-ci permet de développer le réseau tout en imposant une image de marque forte...

Buffalo Grill a été la première chaîne de restauration en France à se doter de son propre atelier de découpe de viande bovine. Districoupe est né en 1994, offrant au groupe son propre atelier de découpe et sa plate-forme de distribution et de logistique, réunis sur une superficie de 4 000 m². La fonction achat des produits carnés est également centralisée par Districoupe. Cet outil permet à Buffalo Grill une sélection rigoureuse des viandes, une parfaite maîtrise des coûts des matières premières, du conditionnement et de la distribution des produits.

Nombre de couverts servis par an

- 31,1 millions en 2007
- 29,4 millions en 2006

49 % de part de marché : leader incontesté du segment viande/ grill (part de marché sur le chiffre d'affaires 2005).

Source : Gira 2006

91 % de notoriété globale.

Source : Sofres 2006

ANNEXE 6. LES CONCURRENTS DE BUFFALO GRILL

Chaînes	Nombre d'unités	Nombre moyen de couverts/ jour	Part de marchés (par rapport au CA total des chaînes)	Prix moyen du ticket en euros
Buffalo Grill	275	252	49	17,40
Hippopotamus	74	309	17	22,00
Courtepaille	167	172	21	18,00
La Boucherie	43	130	5	20,00
Le Bistrot du Boucher	32	97	3	NC
L'Entrecôte	NC	NC	2	NC

Gira 2005

Hippopotamus

Hippopotamus est devenu la référence des restaurants grill en France. Grâce à leur grande amplitude horaire, ils sont le rendez-vous privilégié, midi et soir, pour les repas en famille ou entre amis.

Un produit vedette

Chez Hippo, la viande de bœuf est au cœur de la fête ! Les amateurs de viande y apprécient la grande diversité de la carte (21 pièces de bœuf sont proposées !) et la saveur particulière de chaque morceau grillé avec tout le savoir-faire du spécialiste. Hippo est par ailleurs la seule enseigne de restauration à proposer en permanence une offre race à viande à ses clients.

Un cadre chaleureux

Hippopotamus vous accueille dans un cadre actuel et convivial. Le décor associe des matériaux nobles tels que le bois, la brique, le métal... Ambassadrices de l'image Hippo, les hôtes de table, dynamiques et souriantes, assurent un service rapide et contribuent à créer une atmosphère propice à la détente et à la bonne humeur.

Statistiques

- 108 restaurants en propre en France.
- 31 restaurants en franchise en France.
- Ticket moyen : 22,09 €.
- Part de marché estimée sur le segment du grill : 17 %.
- Nombre d'employés : 2 600.
- Nombre de couverts/ jour : 352.
- Record de ventes : 2 302 clients servis à Hippo Wagram.

Profil du client Hippo

- 54 % de femmes.
- 46 % d'hommes.
- 36 % mangent dans un restaurant Hippopotamus plus de 6 fois par an.
- 30 % choisissent une formule.
- 70 % composent leur repas à partir de la carte.

Courtepaille

Aujourd'hui

Plus de 200 restaurants en France poursuivent avec le même enthousiasme et la même volonté de toujours mieux vous satisfaire la formidable aventure Courtepaille !

La modernisation de la chaîne et son développement ont permis de recruter plus de 600 collaborateurs ces 3 dernières années, et les objectifs d'ouverture de nouveaux restaurants dans les 10 prochaines années permettront la création de plus de 2 000 emplois...

« Le restaurant de toutes les grillades »

Quoi de plus agréable que de déguster une délicieuse grillade devant une belle cheminée ? C'est un moment de convivialité qui transforme un repas... en plaisir, tout simplement.

Concept et valeurs

Communication, générosité, rigueur et simplicité

ANNEXE 7. COLONY CAPITAL ET COLYZEO ACHETENT BUFFALO GRILL

Paris (75). L'opération est destinée à donner un coup d'accélérateur au développement international de l'enseigne.

En 20 ans, la chaîne de restaurants de Christian Picart s'est taillé la première place sur le marché du grill

Pour Christian Picart, l'aventure Buffalo Grill la chaîne de steakhouses (287 unités) qu'il a créée en 1980 prend un nouveau tournant. Le président du conseil de surveillance et sa famille cèdent leurs parts (75 % du capital et 84 % des droits de vote) au fonds d'investissement américain Colony Capital et européen Colyzeo, les deux filles du fondateur ne souhaitant pas reprendre le flambeau. Les actions de la société seront acquises par voie d'apport et de cession, à un prix de 20 € (coupon 2004 détaché) par action. Les mêmes conditions de prix seront proposées aux autres actionnaires via une offre publique d'acquisition simplifiée avant la fin novembre sur le marché 2005, sous réserve de l'accord de l'AMF (autorité des marchés financiers). Buffalo Grill sort de la cotation 6 ans après son introduction en Bourse. Egalement présent aux côtés du groupe Accor et du groupe Lucien Barrière, le fonds américain Colony Capital spécialisé dans l'immobilier, l'hôtellerie et les casinos, est aussi candidat via Eurazeo à la reprise du groupe Taittinger. Colyzeo est le fonds d'investissement européen issu du partenariat entre Colony Capital et Eurazeo.

Christian Picart conserve 9,8 % du capital ainsi que son fauteuil de président du conseil de surveillance. Depuis l'affaire Buffalo Grill survenue en 2002, il n'avait pas caché sa volonté de céder ses restaurants. « *Que Buffalo Grill aille plus loin, même sans moi* », déclarait-il dans nos colonnes en septembre 2004, estimant alors qu'il existait la place pour 400 Buffalo Grill sur le marché français. « *Nous allons pouvoir redémarrer notre développement à l'étranger, notamment en Espagne, Portugal et Italie* », a-t-il commenté lundi lors d'une conférence de presse téléphonique.

400 unités d'ici 4 à 5 ans

L'opération, menée en 6 semaines, porte sur une enseigne valorisée à 340 M€ dont 140 M€ de reprise de passif. « *Dans une seconde étape, Colony apportera les liquidités à hauteur de 150 M€ correspondant à l'ouverture d'une centaine d'établissements* », explique Sébastien Bazin, directeur de Colony Capital pour l'Europe. D'ici 4 à 5 ans, le parc européen de restaurants pourrait atteindre 400 unités.



Souçonnée en 2002 d'avoir contourné l'embargo sur la viande anglaise, la chaîne qui avait perdu 5 millions de clients lors de cet épisode judiciaire et médiatique, poursuit son redressement. Sur 2004, elle enregistre une hausse de son chiffre d'affaires consolidé en 2004 de 13,6 % à 267 M€ par rapport à 2003. A périmètre constant et sur la même période, le chiffre d'affaires progresse de 8,25 % en France. 10 ouvertures ont été réalisées l'an dernier. Sur 2005, 10 des 12 ouvertures programmées sont effectuées en franchise.

Lydie Anastassion, journal *L'Hôtellerie-restauration*, 11 août 2005.

ANNEXE 8. BUFFALO CÈDE DES ACTIFS IMMOBILIERS

Buffalo va céder pour environ 300 M€ d'actifs immobiliers à Klépierre

Le leader français du steakhouse va céder un portefeuille de 128 actifs immobiliers – situés dans l'Hexagone – à la société foncière Klépierre pour une valeur de 300 M€. « Cette cession sera assortie de la conclusion de baux commerciaux d'une durée initiale de 9 ans ferme, renouvelables 2 fois à l'initiative de Buffalo Grill, sur la base de loyer minimum garantis et assujettis à des loyers variables liés à l'évolution du chiffre d'affaires », indique l'enseigne de restauration. A noter que les deux groupes ont en outre scellé une alliance stratégique pour le développement de Buffalo Grill en France et à l'étranger.

Journal *L'Hôtellerie-restauration*, 1^{er} août 2006.

ANNEXE 9. EVOLUTION DES ATTENTES

LA FRANCE, LABORATOIRE MONDIAL DE LA RESTAURATION

Marseille (13). Une cinquantaine de grands chefs français se sont retrouvés à la Villa Massalia Concorde pour débattre, échanger, s'informer en toute intimité.

Evolution de la consommation

De ces journées, on retiendra quelques phrases chocs : « Il n'y a pas de mauvais aliment, mais de mauvais comportements alimentaires. Mangez de tout mais n'abusez de rien. Le gras c'est le goût. Il ne faut pas faire la chasse au goût, car il faut prendre du plaisir à manger » (Freddy Thiburce). « Le secret d'une bonne friture, c'est un bon produit, une bonne huile bien filtrée, une bonne friteuse qui régule la température à maximum 170°C » (Laurent Capdeville). « Les graisses alimentaires ne sont pas les seules responsables de l'obésité. Il faut tenir compte de la densité calorique des aliments, de la taille des portions... » (Bernard Vialettes). « Les cours de cuisine aux particuliers vendent du fantasme, pas du savoir-faire » (Bernard Boutboul). On notera l'exposé de Bernard Boutboul sur l'évolution de la consommation. « La restauration hors domicile se développe chez des commerçants comme Ikéa, Alinéa, Décathlon, qui possèdent 12 % du marché et font concurrence à des restaurateurs traditionnels... Les

cadres supérieurs n'ont pas de problèmes financiers mais un problème de temps. Avec un taux d'activité des femmes de 87 %, il faudrait adapter les concepts masculins comme Buffalo Grill et réduire les portions, les sauces épaisses, etc. » Il va plus loin : « La société se divise en deux blocs, les familles et les solos. Ils n'ont pas les mêmes attentes, or, les cartes n'ont pas changé, ni en prix, ni en produits. La grande distribution en tient compte. Pourquoi pas nous ? »

Parmi les bonnes nouvelles, il signale : « Avec 1 repas sur 7 pris en dehors du foyer, la France est très en retard sur les Britanniques (1/3) et les Etats Unis (1/2). Le marché va exploser mais pas à la façon américaine. La France est un laboratoire mondial d'idées et s'oriente vers de la restauration rapide (sandwicherie) moyenne et haute gamme à la manière de ce que font Paul Bocuse et Alain Ducasse. Ils déclinent leur savoir-faire vers le bas, pas en multipliant les 3 étoiles. » Parmi les autres idées, « la diminution des portions, proposer deux tailles d'assiettes, travailler les plats à partager, proposer des apéritifs malins, développer le café gourmand, tenter le vin au verre de 8 cl... » Quelques bonnes recettes, manifestement, ont fait mouche, y compris chez les grands chefs présents qui prenaient des notes avec sérieux.

Dominique Fonsèque, Nathan

Journal L'Hôtellerie-restauration, 27 mars 2008.

ANNEXE 10. CIBLER LES GROUPES

Vous êtes une entreprise et vous souhaitez bénéficier d'un partenariat avec Buffalo Grill ?

Buffalo Grill met à votre disposition gratuitement une salle de réunion* dans le style western.

* Offre valable dans tous les établissements participants. Contacter le Shérif de votre Buffalo (lien vers pages restaurants).

Nos atouts Buffalo Grill :

- leader de la restauration à thème en France (segment grill/ viande) ;
- implantation nationale stratégique (en centre-ville ou en périphérie) ;
- Europe : présence en Espagne, Suisse, Belgique et Luxembourg ;
- choix des menus adaptés à tous les budgets.

Nos atouts à votre service :

- autocaristes et agences de voyages : des emplacements proches des grands axes routiers*, un grand parking accessible aux autocars* ;
- comités d'entreprise et assimilés, associations : infrastructures réunions ;
- clubs du 3e âge et individuels regroupés : tables centrales et boîtes de diligence pour se rassembler dans une ambiance intime et chaleureuse ;
- 10 menus groupes (pour 10 personnes minimum)...

Site du groupe Buffalo Grill

* Offre valable dans tous les établissements participants.

ANNEXE 11. LA GESTION D'UNE CRISE

Comment Buffalo Grill s'est remis en selle

Contre toute attente, le roi de la viande grillée a survécu à la tempête médiatique et judiciaire qui s'est abattue sur lui fin 2002. Mieux, l'enseigne a retrouvé le chemin de la croissance.

Solide comme un buffle ! Deux ans après l'affaire qui aurait dû le mettre à terre, le roi du *steakhouse* affiche un chiffre d'affaires 2004 en hausse de 13 %. Et l'avenir s'annonce tout aussi souriant : dans un secteur atone, Buffalo Grill compte ouvrir onze nouveaux restaurants en 2005. L'enseigne à cornes a pourtant bien failli ne jamais se relever. Le 18 décembre 2002, les médias s'emparent de l'instruction ouverte dans le prolongement d'une plainte des familles de deux habitués de Buffalo Grill victimes de la maladie de Creutzfeldt-Jakob. L'affaire est grave car plusieurs salariés affirment avoir vu de la viande provenant d'Angleterre sous embargo à l'époque dans une usine de découpe de l'entreprise. Avec trois autres cadres, Christian Picart, président du conseil de surveillance et fondateur de l'enseigne, se retrouve accusé d'homicide involontaire, de tromperie sur la nature et la qualité de la viande et de mise en danger de la vie d'autrui ! Pour couronner le tout, la mise en examen du dirigeant est assortie d'un contrôle judiciaire et d'une interdiction de prendre contact avec les membres du directoire. En deux mois, plus de... 900 articles et reportages audiovisuels vont être consacrés à ce scandale présumé. Un désastre, bien sûr. Car, si le groupe a déjà affronté des crises importantes liées au secteur de la viande (ESB, fièvre aphteuse), cette fois-ci la tempête s'abat spécifiquement sur la marque Buffalo Grill. Jean-François Variot, patron de l'agence Image force, qui est intervenue comme conseil en communication de crise à l'époque des faits, le confirme : « *En équivalent d'achat d'espace publicitaire, le bruit médiatique a coûté à la chaîne de restaurants 1 à 2 millions d'euros par jour pendant deux à trois semaines.* » Incapables de résister à ce vent de folie, les établissements voient leur fréquentation chuter de manière vertigineuse : moins 40 % en quinze jours ! Le genre de catastrophe industrielle dont il semble impossible de se relever. Buffalo Grill va pourtant parvenir à inverser le mouvement.

Détourner les soupçons

Principal coup de force de l'enseigne : avoir réussi à se positionner en victime de ce cataclysme. « *Nous avons dérivé cette histoire de soupçon d'importation de viande bovine anglaise vers un problème de société, une psychose collective* », se souvient Jean-François Variot. En moins de 48 heures, Image force construit avec la cellule de crise (les dirigeants, les avocats et les conseils) un site Internet temporaire et une campagne d'affichage pour la marque. thème retenu : « l'épreuve rend plus fort ». Président du directoire par défaut du fait de l'interdiction de son frère de s'exprimer, François Picart se livre à un véritable marathon médiatique. Il accorde soixante interviews en douze jours et répond à environ trois cents mails quotidiens ! Objectif : enrayer la chute de fréquentation en dénonçant la violation du secret de l'instruction ou le non-respect de la présomption d'innocence. Grâce à ces deux thématiques phares

finement suggérées par la cellule de crise, les médias passent peu à peu de « Ont-ils oui ou non importé de la viande bovine britannique ? » à : « L'affaire Buffalo Grill, miroir des peurs de la société, symbole d'une psychose collective ». 3 000 personnes pouvaient-elles perdre leur emploi sur de simples accusations sans preuves ? Non, semble avoir tranché l'opinion. D'après un sondage Ifop réalisé mi-2003, l'enseigne jouit d'un fort capital sympathie auprès des Français. « *Nous avons presque autant bénéficié que souffert de cet effet médiatique* », estime Faten Benahmed, directrice marketing et communication du groupe. D'autant que cette affinité a encore augmenté après les incendies criminels de trois restaurants Buffalo survenus dans la nuit du 12 avril 2003 ! Mais c'est surtout l'annulation par la Cour de cassation de la mise en examen de Christian Picart, à l'automne 2003, qui va achever de blanchir l'enseigne et l'ensemble de ses dirigeants. Faute de condamnation, ils apparaissent au final comme les victimes d'une société obsédée par le risque zéro et en voie de judiciarisation à l'américaine.

« *Le lien affectif des Français avec Buffalo Grill a sauvé l'enseigne* », Bernard Boutboul, président de Gira-Sic, cabinet d'études spécialisé dans la restauration à thème.

« *Chapeau ! Ce qui leur est arrivé, d'autres ne s'en sont pas relevés. Une chute de fréquentation de 40 % dans la restauration, en principe, vous n'y résistez pas. Christian Picart est très fort car, même dans les pires moments, il est resté persuadé qu'il allait s'en sortir. Il n'a pas bougé un millimètre de son concept.* » Deux autres raisons expliquent le redressement de Buffalo Grill. Il y eut d'abord le lien affectif – sous-estimé – des Français avec cette enseigne. C'est sans doute la raison principale pour laquelle la chaîne n'a pas déposé le bilan. Même sur la pointe des pieds, les consommateurs ont repris le chemin des restaurants. Ensuite, cette crise a montré une équipe très soudée. A cette occasion, Christian Picart a pu compter ses vrais amis, qui constituent aujourd'hui sa garde rapprochée. Et le personnel sort renforcé d'avoir traversé cette épreuve. Mais Christian Picart, qui a accepté des émissions de télé avant la crise, a juré que les médias, c'était terminé !

Etienne Gless, www.lentreprise.com, article mis en ligne le 3 avril 2006

Journal *L'Hôtellerie-restauration*, 1^{er} août 2006.

ANNEXE 12. LA CERTIFICATION ISO 22000

L'ISO 22000 est une norme internationale, relative à la sécurité alimentaire. Elle est applicable pour tous les organismes de la filière agroalimentaire, et c'est la seule norme internationale portant sur le management de la sécurité des denrées, *de la fourche à la fourchette*.

Cette norme vise à créer et maintenir un système de management de la sécurité des denrées alimentaires (SMSDA).

Elle met l'accent sur les compétences du personnel, sur la recherche continue d'informations concernant les produits alimentaires (nouvelles lois, normes, règlements, etc.) et sur un retour au système HACCP, tel qu'exposé par le Codex Alimentarius.

Elle est compatible avec la norme ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité – Exigences, ainsi qu’avec la norme ISO 14001 : *Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation.*

Qui est concerné ? Toute la filière agroalimentaire, au sens large, c’est-à-dire incluant des producteurs d’aliments (dont aliments pour animaux) et ingrédients au point de vente final en passant par la logistique (stockage/ transport/ distribution), les fournisseurs d’équipements, les filières travaillant sur l’emballage, le nettoyage (et les produits de nettoyage et désinfection) ou la lutte contre les nuisibles...

www.wikipedia.fr

ANNEXE 13. LES MOYENS DE STIMULATION CHEZ BUFFALO GRILL

Buffalo Grill permet à ses salariés d’obtenir différents avantages.

- **La rémunération au pourcentage pour le personnel en relation directe avec la clientèle :** les serveurs (euses) perçoivent directement un pourcentage de leur chiffre d’affaires. Cette rémunération individuelle est source de motivation. Plus vous travaillez, plus vous vous investissez, plus vous serez rémunéré. Les pourboires sont également individualisés, soyez aimable et attentif à vos clients, vos gains augmenteront.
- **Une souplesse horaire :** nous offrons une grande souplesse d’horaires pour les temps partiels. Cette flexibilité permet notamment à des étudiants de bénéficier d’une véritable première expérience professionnelle, grâce à une formation appropriée, tout en continuant leurs études.
- **La mobilité géographique nationale et internationale :** envie de prendre le large, de voir d’autres horizons ou simplement envie d’un rapprochement familial ? Buffalo Grill vous offre l’opportunité de mutation au sein de nos différentes exploitations dans toute la France et également en Espagne, Belgique, Luxembourg ou Suisse, grâce au forum de l’emploi interne.

Site du groupe

ANNEXE 14. RECRUTEMENT ET FORMATION CHEZ BUFFALO GRILL

Des formations spécifiques

Frédéric Bas, groupe Buffalo Grill : « *On a eu de gros challenges en 2007. On a ouvert 17 restaurants et on prévoit 20 nouvelles ouvertures en 2008, soit 400 personnes à recruter et à former. Evidemment ce sont des implantations sur tout le territoire français. Nous recrutons sans expérience que ce soit en cuisine ou en salle, car nous avons mis en place notre propre système de formation. Ces parcours-là durent dix semaines et les candidats obtiennent une validation (Afp). Cela se passe*

par module et ils ont trois ans pour obtenir leur diplôme. Ils conservent leur statut de demandeur d'emploi durant cette période. A l'issue, on les embauche en CDI à temps plein. C'est une politique qui permet d'avoir des gens parfaitement formés à nos spécificités. L'autre axe, ce sont les contrats "pro et apprentissage", on va privilégier les CQP (certificats de qualification professionnelle, NDLR) de la branche. Pour des postes de serveurs, d'agents de restauration ou d'assistants d'exploitation, c'est-à-dire nos futurs assistants managers, c'est vraiment important que l'évaluation repose sur l'entreprise. Le problème de la filière de formation, c'est qu'elle reste axée sur les métiers de la restauration traditionnelle et assez peu sur les métiers de la restauration commerciale. »

Il fallait rechercher des profils d'employés avec des critères particuliers pour intégrer la grande famille des Buffalo Grill. La méthode de recrutement par simulation, lancée par l'ANPE, a été utilisée. « Elle a permis d'évaluer l'habileté des jeunes candidats au métier de serveur et d'employé polyvalent de restauration », explique une responsable de l'agence.

Site du groupe

ANNEXE 15. QUELQUES DONNÉES CHIFFRÉES

Les données suivantes portent sur les exercices N-1 et N

Comptes de résultats en M€		
Années	N	N-1
Chiffre d'affaires	267,4	235,4
Marge brute	182,6	155,6
Taux de marge brute	68,3 %	66,1 %
Frais de personnel	(108,3)	(95,3)
Résultat d'exploitation	18,8	12,1
Résultat financier	(9,3)	(10,0)
Résultat exceptionnel	(0,3)	3,2
Résultat net part du groupe	4,8	2,5

Le chiffre d'affaires est constitué des recettes restauration et hôtels, des redevances de franchise, des recettes de l'atelier de découpe Districoupe et de divers. L'enseigne a servi 25 millions de clients en N contre 22 millions en N-1.

La gestion des matières premières est confiée à la plate-forme Districoupe. Les frais de personnel N comprennent la participation des salariés aux résultats pour 2,3 M€ alors que l'exercice précédent n'avait pas permis de redistribuer de bénéfices aux salariés. Le groupe Buffalo Grill poursuit son développement et a bénéficié des aides à l'emploi instaurées en France en N.

Site du groupe