

ATABULA

22 Septembre 2016

## **Grand entretien avec Bruno Oger (Villa Archange – Le Cannet) : « Je fais un management de proximité et ça, c'est un atout »**

*By Ezechiele Zerah on septembre 20, 2016 - Aucun Commentaire*

*Chef-propriétaire de deux restaurants situés à quelques minutes de la ville de Cannes, le Breton Bruno Oger est aujourd'hui distingué de deux étoiles au guide Michelin et de trois toques au Gault & Millau. L'ancien élève de Georges Blanc a accordé un entretien à Atabula et revient sur différentes problématiques : organisation du personnel, management, festival de Cannes, guide Michelin...*



**ATABULA** – Au cours d'échanges précédents, vous aviez insisté à plusieurs reprises sur le fait que la richesse du restaurant, ce sont ses salariés...

**BRUNO OGER** – Tout à fait. Dans un premier temps, vous avez toute la production réalisée par les cuisiniers, c'est très important qu'ils soient des techniciens et qu'ils restent longtemps chez nous et dans un deuxième temps, vous avez l'équipe de salle, qui elle joue un rôle d'ambassadeur. Les chefs de rangs, les maîtres d'hôtel et tous les autres reconnaissent les clients, ils les saluent, connaissent leurs habitudes. C'est pourquoi je pense vraiment que la richesse de l'entreprise passe par ses salariés. J'ai la chance d'avoir beaucoup de salariés qui sont là depuis longtemps : ça fait 20 ans que mon pâtissier, Sylvain Mathy, est avec moi, 17 pour mon bras droit Jacques Di Guisto, 12 pour Sandro, mon boulanger anglais. Ils font partie de la garde rapprochée si on peut dire ça comme ça. Ce sont des cadres dirigeants importants pour nous parce qu'on a la même façon de travailler, de penser, on a la même envie de bien faire.

**Néanmoins, le renouvellement des équipes a aussi des avantages, non ?**

Mais il y a aussi de jeunes salariés qui commencent à se greffer, qui sont là depuis quatre, cinq ans. Mon plongeur m'accompagne depuis sept ans. Ça fait sept ans que le restaurant a ouvert et en moyenne, on est déjà sur une fidélisation à presque quatre ans, que ce soit l'homme d'entretien, les jeunes commis passés chefs de partie, les gens dans les bureaux, les collaborateurs japonais aussi. On est une entreprise où on a beaucoup de nationalités différentes, des anglais, des coréens, des mexicains, des russes et c'est aussi une richesse. Les gens restent, c'est important pour la société, ce sont des personnes qui répondent présentes si l'activité se développe et c'est une force.

**Vous êtes installé sur un territoire où l'activité est assez saisonnière pour un restaurateur : comment gérez-vous cet aspect en matière d'organisation de personnel ?**

On est sur la côte d'Azur mais pas face à la mer donc moins impactés par ce cycle. A l'heure actuelle, on est 35 CDI et cinq stagiaires. Je n'ai pas de saisonniers, on travaille plutôt sur une équipe solide à l'année et nous essayons de faire en sorte de leur donner un équilibre de vie, c'est capital. Pour vous donner un exemple, l'été en juillet-août, on donne une semaine à dix jours à tous les cadres qui ont des enfants parce qu'on ne peut plus se permettre de dire que notre métier est en décalage avec les autres métiers : les lois en France sont les mêmes pour tout le monde et je pense que c'est une vraie plus-value si on veut garder les hommes chez nous. On fait de même pour les congés à l'année avec deux jours et demi par semaine en continu. On est sur un marché de l'emploi concurrentiel, vous avez des grosses structures d'hôtels qui fonctionnent soit le matin soit le soir. A contrario, avec des entreprises comme les nôtres, on a quand même une dimension plus humaine, on ne peut pas se permettre d'avoir une équipe différente le matin et le soir, économiquement ce n'est pas possible. De ce fait, il faut trouver d'autres solutions. Les vacances en sont une, le repos une autre. L'équipe est aussi à 39 heures par semaine. Quand on fait des grosses soirées, je prends le temps de m'asseoir avec l'équipe, on discute... Je fais un management de proximité et ça, c'est un atout. On le voit au quotidien : un employé stressé et angoissé ne peut pas avoir le même rendu de travail qu'un employé heureux et content de venir travailler. Ça, on peut me l'expliquer de toutes les façons, ce n'est pas possible. Quand je pars faire des démonstrations de cuisine à l'étranger, je ne prends jamais la même personne, je fais en sorte de faire une rotation pour que ça crée une dynamique et puis, c'est aussi une façon de remercier les gens à travers le travail.

**On entend très souvent les restaurateurs se plaindre du manque de personnel, de la difficulté de recruter. Vous êtes au contraire dans la démarche inverse...**

Oui, je n'ai pas spécialement de mal à recruter. Après, sincèrement, quand on gère une entreprise, ce n'est jamais simple car il faut stabiliser une équipe au démarrage. On connaît le tissu économique de la région, on est certains qu'on va avoir du personnel tout de suite mais quand on a ouvert, il n'empêche qu'on n'était pas encore Grandes Tables du Monde ou Relais et Châteaux donc les gens qui intègrent les équipes ne nous connaissent pas, c'était compliqué. Il y a des gens qui ont adhéré et qui sont restés, d'autres qui ne nous ont pas compris et qui nous ont malheureusement quitté avant d'être remplacés par des personnes qui ont compris notre vision d'entreprise, nos échanges inter-services surtout qu'on a deux restaurants, le gastronomique et le bistrot, à l'identité très différente. D'un point de vue gestion du personnel, on ne peut néanmoins pas se contenter différemment, au niveau des salaires notamment : le chef de partie du bistrot a le même salaire que le chef de partie au gastro, le chef de rang aussi... Il y a une grille des salaires. Bien sûr qu'il y a une différence sur les compétences techniques ou sur la passion d'un métier mais j'ai autant de respect pour les deux univers. Idem pour le sexe, pas de différences, ou pour les nationalités. On est complètement international, et ça c'est aussi important. On ne peut plus vivre dans son petit département : les gens, clients comme membres du personnel, viennent du monde entier...





## **Comment faire pour s'aligner en termes de salaire sur les grands hôtels et palaces voisins ?**

Mais on peut s'aligner ! Et on est même capables de faire mieux. Nous, on ne prend que des CDI alors que la majorité des établissements hôteliers ne prennent que des CDD donc le jeune qui va travailler dans un hôtel y sera pour une période très courte. Chez nous, il a une perspective beaucoup plus rassurante avec le CDI. C'est la garantie de l'emploi, d'avoir un appartement, de s'acheter une voiture... En plus, avoir un hôtel sur son CV, ce n'est pas la même chose que d'avoir une maison privée deux étoiles Michelin et Relais et Châteaux... Il y a aussi l'apport des pourboires pour tous et avec ça, je crois que les salaires sont largement attractifs.

## **Quelle est la méthode de répartition des pourboires dans vos établissements ?**

Dans notre métier, il y a souvent des travers là-dessus, ça existe et ça a toujours existé, ce sont des choses que j'ai connu avant et que j'ai tout simplement voulu éviter dans mon restaurant. Quand j'ai ouvert, j'ai décidé avec mon pâtissier Sylvain de réaliser un partage identique entre les CDI. C'est une méthode juste : puisque les salaires sont déjà différents en fonction du grade et de l'ancienneté, pourquoi accentuer davantage ce contraste ? Je trouve ça plutôt honorable que le plongeur, qui fait un métier difficile, reçoive les mêmes pourboires que le directeur de restaurant. Pourquoi ça devrait être différent ?

## **A contre courant également, vous tenez un discours où vous martelez que oui, la haute gastronomie est rentable...**

Heureusement. Elle doit être rentable. Pourquoi on travaillerait sans être rentable ? Qui peut travailler à perte ? Quel est le restaurant privé, sans aucune chambre, capable de travailler à perte ? Je parle sans aucune chambre d'hôtel, la nuance est importante. J'entends régulièrement des personnes qui disent qu'elle n'est pas rentable alors que je connais des tas d'exemple où c'est l'inverse... sinon les restaurants seraient fermés, on aurait un dépôt de bilan à la fin de l'année. Après, il est vrai qu'il n'y a pas que ça : dans un univers comme le mien, vous avez plusieurs fenêtres d'activité : l'activité du gastro, du bistrot, de traiteur, du consulting, ce qui est facile car vous vendez de la matière grise sans charges donc pas très compliqué au niveau de programmation de flux de trésorerie. Une jolie chambre chez nous, ça coûterait entre 150 000 et 200 000 euros : l'investissement est beaucoup trop lourd par rapport à une rentabilité. Mais au-delà de ça, je persiste à dire que les restaurants privés sont rentables ou arrivent à l'équilibre. A l'heure actuelle, c'est bien. Je ne dis pas que c'est génial mais c'est bien. On a des tas d'exemples de tables, étoilées ou pas, qui existent depuis 10-15 ans, même à Paris, et s'en sortent sans structure hôtelière : prenez l'Astrance, l'Ambroisie...

## **La Villa Archange, votre restaurant gastronomique, est-il rentable ?**

Oui. Après, sans le bistrot et le reste, est-ce que j'aurais la possibilité de le développer, de faire des travaux ? Je ne pense pas. Parfois, vous avez la gastronomie qui tourne à bas régime et le bistrot qui tourne à fond, d'autres fois, c'est le contraire. Il faut lisser sur l'année. Chez moi, je ne fais jamais d'étude analytique en séparant les deux car j'ai une vision globale. Les hôtels disent 'la gastronomie ne gagne pas assez, on la ferme'. Moi, je ne veux surtout pas faire ça, ce n'est à mon sens pas le bon exemple. La gastronomie, elle n'est peut-être pas suffisamment rentable mais elle apporte une image, une notoriété, fait venir des gens au bistrot. Il ne faut pas avoir un regard trop dur sur la gastronomie. Je suis triste quand le restaurant est calme, qu'on fait 4 ou 6 couverts alors qu'on a 25 fauteuils. D'un autre côté, quand je fais l'ouverture du festival de Cannes avec des repas de 700 couverts, c'est plutôt grâce à la gastronomie deux étoiles qu'au bistrot. Quand on est chef-proprétaire, il faut regarder l'activité dans sa globalité. L'essentiel, c'est de rester dans son cœur de métier. Par principe, si je fais un dîner, je produis tout, même au festival de Cannes. Je ne veux pas que mes recettes soient réalisées par quelqu'un d'autre : soit je fais tout de A à Z, soit je ne fais pas. C'est un choix personnel.

## **Revenons sur le festival de Cannes. Qu'y faites-vous exactement ?**

On réalise le dîner d'ouverture de 700 couverts, ainsi que les déjeuners de la présidence, de Messieurs Lescure et Frémaux en l'occurrence et le repas de la délibération du jury. C'est une opération qui est purement traiteur donc il faut s'organiser. On loue de la vaisselle, du mobilier, on part avec un camion de 17 tonnes et une équipe de 110 personnes dont 40 cuisiniers, le reste en salle. Evidemment, on ne fait pas la même cuisine que celle servie pour 25 à la Villa Archange mais c'est dans la même logique de qualité produit, dans la même logique d'avoir le minimum de temps entre la production et le service. Ça va faire six ans que je suis missionné par le festival après appel d'offres annuel mais déjà auparavant, je travaillais pour l'évènement quand je n'étais pas encore à mon compte, lorsque j'officialisais à l'hôtel Majestic à Cannes. Je crois que la direction du festival a envie de faire travailler un acteur économique local et sait qu'on est dans une logique d'artisan quelque part. Leur souhait, c'est d'avoir de l'étoilé Michelin, deux ou trois étoiles.

## **Quel est l'impact du festival sur votre activité ?**

Déjà, je pense que c'est certainement le plus gros dîner en France pour un étoilé Michelin. Vous avez 700 invités, les plus grandes stars internationales avec tout ce que ça comporte à côté, les plus grands chefs d'entreprise, les plus grands producteurs. C'est un parterre de gens impressionnant. L'impact est fort, les deux restaurants sont pleins pendant la durée de l'évènement, les gens sont contents de quitter la Croisette à un moment donné pour venir se réfugier chez nous quelques heures, après la montée des marches. On a trois petits salons privés, une table d'hôtes de six couverts en cuisine. J'ai un client qui m'a réservé la table pour 10 ans le premier dimanche du festival. Ça fait déjà quatre ans qu'il vient ! On a besoin de créer des relations particulières avec les clients dans nos petites maisons de caractère. Quand un client vient, c'est un hôte, pas un chiffre d'affaires et la nuance est très importante. Je salue tous mes clients, je suis là tous les jours, je dis au revoir à chaque table. Quand je pars en vacances avec ma femme et mes enfants en février, je ferme le restaurant. Donc je suis là tout le temps et je pense que c'est la force d'un chef propriétaire. Les gens sont sensibles à ça.

**Votre nom ressort régulièrement ces dernières années pour l'obtention de la troisième étoile au guide Michelin. C'est toujours votre objectif ?**

Vous savez, quand les gens se lancent dans la gastronomie, ils veulent une étoile. Quand ils l'ont, ils en veulent deux. Quand ils en ont deux, ils en veulent trois. Bon nombre de personnes sont dans cette optique et j'en fais partie. Quand vous travaillez 25 ou 30 ans dans la gastronomie, la 3<sup>ème</sup> étoile, c'est le Graal, ça fait partie du rêve. Je pense pouvoir en rêver aussi. Le problème, c'est que tout le monde pense et dit des choses mais personne ne sait ce que fait le Michelin. Quelle est la recette pour ça ? Aucune idée et personne ne l'a. On monte à Paris chaque année pour rencontrer les équipes du guide, elles connaissent nos convictions et je ne vous apprends rien en vous disant **qu'elles ont besoin d'entendre qu'on est une maison solide. Je pense que c'est l'essentiel : être solide dans la gestion, dans la qualité. On a cette stabilité d'équipe, de chef... on n'est pas dans le mercato et je n'ai pas investi autant d'argent, 2,5 millions d'euros si vous voulez savoir, pour partir dans deux ans. C'est un projet de vie, de couple. Après, on ne peut pas toujours faire bien tous les jours, ça c'est clair et il faut espérer que le Michelin soit indulgent. Je ne pense pas que dans les 3 étoiles, tous les plats valent 3 étoiles ou alors je ne comprends pas tout. Il faut que la maison soit de grande qualité dans sa globalité, avec le meilleur suivi possible. Avec un restaurant, les risques économiques sont lourds, il faut beaucoup d'audace et un peu de grain de folie car on ne sait pas totalement si ça va marcher. Je suis fils de restaurateurs, j'ai été salarié pendant 30 ans mais on ne peut pas se rendre compte de ce que c'est d'être patron tant qu'on n'est pas baignés dedans toute la journée. Vous devez connaître la cuisine mais aussi la stratégie commerciale, la stratégie marketing, le comptable sur place, l'entretien du bâtiment... Ce sont des choses qui ne vous concernent pas tant que vous êtes chef salarié. Il faut apprendre très vite cette multitude de nouveaux métiers.**