

La gaufre, dernier outil de gestion de crise

1/2

La chaîne de restaurants américaine Waffle House a fondé sa stratégie marketing sur sa capacité à rouvrir très vite après le passage d'un cyclone. Avec succès.

The Wall Street Journal (extraits)
New York

Quand un ouragan approche, Craig Fugate, l'administrateur de la Federal Emergency Management Agency [Fema, Agence fédérale des situations d'urgence] utilise différents outils pour évaluer sa capacité destructrice. Il y a d'abord l'échelle de Saffir-Simpson, bien connue, qui mesure l'intensité du vent. Et puis il y a ce qu'il appelle l'indice Waffle House [La maison de la gaufre, nom d'une chaîne de restaurants].

Quand il est au vert, c'est qu'un restaurant donné propose l'intégralité de sa carte, signe que les dommages dans la zone sont limités et que l'électricité fonctionne. S'il est au jaune, la carte est plus restreinte ; l'électricité est, au mieux, fournie par un générateur et l'approvisionnement en produits alimentaires est limité. Rouge, le restaurant est fermé, ce qui témoigne de graves dégâts dans la région ou de conditions météo dangereuses. « Si vous trouvez porte close au Waffle House du coin, c'est que ça va vraiment mal. Et ça veut dire qu'on va avoir du boulot », résume le patron de la Fema.

La société Waffle House, dont le siège est installé à Norcross, dans la banlieue d'Atlanta, en Géorgie, compte 1 600 restaurants, de la côte atlantique au golfe du Mexique, en passant par la Floride, ce qui la rend particulièrement vulnérable aux cyclones. Ses établissements ne sont évidemment pas les seuls à tout mettre en œuvre pour rouvrir le plus vite possible après une catastrophe. Mais Waffle House, dont le budget publicité est quasi nul, a bâti

toute sa stratégie marketing autour de l'excellente image que lui vaut le fait d'être ouvert aux moments les plus critiques pour les clients.

Lors du passage de l'ouragan Irene [les 26 et 27 août dernier], 22 restaurants ont été privés d'électricité en Caroline du Nord, en Virginie, dans le Maryland et dans le Delaware. Dès le 31 août au soir, tous avaient rouvert leurs portes, à l'exception d'un seul situé sur le littoral de Virginie, particulièrement touché.

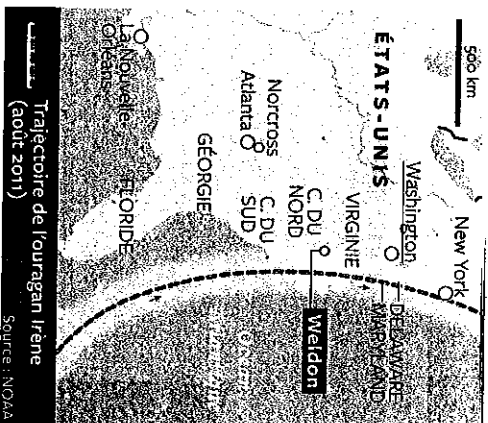
A Weldon, en Caroline du Nord, l'ouragan a coupé l'électricité le samedi 27 au soir. Lorsque, à 6 h 30 le lendemain, le soleil s'est levé sur cette petite bourgade spécialisée dans la culture du tabac, le Waffle House local n'avait toujours pas de courant, mais on y préparait déjà ceufs brouillés et *sauzage biscuits* [sandwichs à la chair à saucisse]. « Je n'avais pas pris de repas chaud depuis deux jours et je savais qu'ils seraient ouverts », explique Nicole Gaine, 22 ans, secrétaire dans une société de réparation de poids lourds, venue là pour le petit déjeuner.

L'âge d'or du "gliner"

Les Waffle House sont surtout connus aux États-Unis comme une étape pour retraités faisant route vers le Sud et parce que c'est dans l'un d'entre eux que le chanteur Kid Rock a été mêlé à une beugare après un concert, en 2007. L'enseigne jaune et noire n'a pas changé depuis quarante ans, et la carte plastifiée agrémentée de photos couleur évoque volontairement l'âge d'or du dîner de bord de route.

Au lendemain de l'ouragan Katrina, en 2005, l'entreprise s'est véritablement lancée dans cette stratégie commerciale

Zone cyclonique



postcatastrophe. Sept de ses restaurants avaient été détruits et une centaine d'autres avaient dû fermer, mais ceux qui avaient rouvert rapidement avaient été débordés par l'afflux de clients.

Waffle House a alors décidé de renforcer ses mécanismes de gestion de crise. Ses dirigeants ont élaboré un mode d'emploi de la réouverture après désastre, fait le plein de générateurs portables, acheté un centre de commandement mobile et distribué aux employés des porte-clés reconnaissant les numéros d'urgence.

Dans une étude récente, Panos Kouvelis, enseignant à l'école de commerce de l'université Washington de Saint Louis, dans le Missouri, a classé Waffle House parmi les quatre entreprises sachant le mieux réagir aux catastrophes, aux côtés des supermarchés Wal-Mart et des deux chaînes de magasins de bricolage Home

Depot et Lowe's. Les responsables des restaurants Waffle House assurent que les ventes peuvent doubler, voire tripler au lendemain d'un cyclone. La société, dont le chiffre d'affaires annuel dépasserait 600 millions de dollars [433 millions d'euros], ne communique aucune information sur les coûts et les bénéfices de cette stratégie, dont l'objectif est essentiellement de renforcer son image et de fidéliser sa clientèle. « Si vous intégrez dans le calcul toutes les ressources que nous déployons, le matériel que nous louons, les réserves de produits que nous achetons, leur stockage, vous comprenez tout de suite que nous ne le faisons pas pour les ventes », explique Pat Warner, qui fait partie de l'équipe de gestion de crise.

"Rien que du grill"

Le manuel d'urgence explique comment rouvrir le restaurant, ce qu'il faut servir quand le gaz fonctionne, mais pas l'électricité, ou quand il y a un générateur mais pas de glace. Il est essentiel de restreindre la carte, ce qui permet à la chaîne logistique de se focaliser sur le stockage et la bonne conservation de quelques produits frais ou congelés.

Pour Irene, Waffle House a commencé ses préparatifs quelques jours avant l'arrivée de l'ouragan, en stockant de la glace et des ceufs dans des aires de transit situées à l'écart des zones menacées. Le vendredi 26 août, le centre de commandement mobile - un camping-car baptisé EM-50, en hommage au véhicule de combat urbain que surveille Bill Murray dans *Les Bêtes*, un film de 1981 - a quitté Norcross pour mettre le cap au nord.

A Weldon, lorsque le courant a été coupé, le samedi soir, le restaurant a continué de servir tant qu'il y avait suffisamment de lumière pour que le cuisinier responsable du grill à gaz puisse surveiller la cuisson. Puis il a fermé ses portes. A la réouverture, le lendemain matin dès l'aube, les plafonniers et la chambre froide ne fonctionnaient pas. Les cuisiniers ont fait bouillir de l'eau sur le grill, qu'ils ont ensuite fait passer dans la cafetière sur du café que l'on avait pris soin de mouliner la veille. Le responsable du secteur, Chris Barnes, a distribué au personnel une carte d'urgence "rien que du grill", qui incluait un sandwich œuf-jambon à 3,15 dollars et un hamburger de 125 grammes à 2,70 dollars. Les serveurs ont invité les clients à commander des steaks de chair à saucisse plutôt que du bacon - on peut faire tenir quatre de ces steaks sur le grill, contre seulement deux tranches de bacon.

A 9 heures, une longue file de voitures s'écrivait devant l'entrée du parking du restaurant. A 10 heures, l'électricité est revenue, les moules à gaufres ont été rebranchés et le produit phare de la chaîne a pu être à nouveau servi.

Valerie Bauerlein