Le Revenue Management appliqué à la restauration
Note de lecture et cas d'initiation

Les recherches sur le Revenue Management appliqué à la restauration (« Restaurant Revenue Management », RRM dans la suite du texte) sont nombreuses depuis quelques années (1999-2000 pour les premiers articles), notamment de la part des spécialistes du Revenue Management en général, comme S. Kymes (Université de Cornell).

Le rapport dont nous proposons une traduction résumée offre une ***synthèse des recherches*** *sur les conditions d'application du RM à la restauration, sur l'acceptation des pratiques de prix différenciés par les clients de la restauration, sur la perception des barrières tarifaires… Le deux leviers du RRM, gestion « physique » de la capacité et pratique de prix différenciés sont développés dans le rapport.*

- *D'une façon générale, je trouve les développements portant sur la* ***gestion de la capacité*** *(gestion des réservations, des no shows, des temps de service, etc…) très convaincants. Il ne fait pas de doute que l'observation des comportements de réservation, des durées de service , des dépenses moyennes par catégories de clients… apportera aux responsables de la restauration des informations utiles pour mieux gérer la capacité. Comme ce fut le cas dans l'hôtellerie, les professionnels pratiquent déjà une forme de RRM lorsqu'ils adaptent leur mix de tables, qu'ils utilisent les logiciels de pilotage du service, qu'ils appellent les clients pour demander confirmation de leur réservation... Ce qui caractérise un système complet de RRM, c'est* ***l'observation statistique systématique*** *grâce à laquelle se constituera une base de données destinée aux décisions des gestion de capacité prises par un responsable à part entière de cette fonction (Vous verrez que S. Kymes suggère que les hôtes ou hôtesses soient désormais des RM). Certaines pratiques se développent rapidement aux Etats-Unis comme d'avoir à donner son numéro de carte bancaire pour garantir la réservation. Combien de temps faudra-t-il pour que les consommateurs français acceptent cette pratique en restauration comme ils l'acceptent dans l'hôtellerie et l'aérien ?*
- *Concernant le second levier du RRM, la* ***pratique des prix différenciés*** *visant à tirer le meilleur revenu de la capacité en étendant l'amplitude d'utilisation et la contribution des clients en période de pointe, j'ai le sentiment à la lecture des articles de recherche que d'une part, les pratiques françaises ne sont pas très différentes (j'hésite à dire « en retard ») des pratiques américaines mais que les recherches menées sur la perception de certaines pratiques montrent que l'évolution pourrait être très rapide aux Etats-Unis s'il se confirme que les consommateurs sont prêts à les accepter comme c'est le cas dans d'autres secteurs. A l'heure actuelle, il s'agit pour l'essentiel des happy hours, des repas spéciaux pour les grandes occasions, des cartes et menus différents pour le déjeuner et le dîner… Si de nouvelles pratiques peuvent être sécurisées par une perception positive des consommateurs et par des barrières tarifaires efficaces, on pourrait bientôt payer un prix différent selon la date de réservation, selon l'emplacement de la table, selon la durée du repas, etc…*

La traduction résumée du rapport est complétée par deux annexes, la première renvoie à un outil pratique d'optimisation du mix des tables et la seconde propose un schéma de synthèse des différents aspects du RRM sur j'ai réalisé à partir du rapport de S. Kymes.

Il est souvent fait allusion dans les notes aux ***travaux de J.M. Chapuis*** *que vous pouvez retrouver sur : http://jchapuis.free.fr/recherches/.*

Enfin, je propose un ***cas d'initiation au Revenue Management appliqué à la restauration*** *qui a pour objectif :*

- *De sensibiliser les étudiants à l'importance de l'observation statistique pour constituer la base de données (« baseline ») indispensable à une gestion de capacité efficace.*
- *De faire prendre conscience du problème de gestion de capacité rencontré en restauration : Le graphique proposé dans le corrigé montre notamment que le chiffre d'affaires se joue sur une période de 1h30 !*
- *De discuter des solutions possibles pour améliorer la gestion de la capacité, ce qui permet de présenter les solutions et pistes de réflexion proposées par S. Kymes.*

Bonne lecture.
Vos commentaires sont les bienvenus.

Jean-Claude Oulé

Note de lecture (Traduction résumée)

"Restaurant Revenue Management" (RRM)
CHR Reports, Sheryl Kimes, 34 pages

Rapport téléchargeable sur www.hotelschool.cornell.edu/chr/research

Sommaire de l'article

1 - Définition du Revenue Management (RM) et conditions d'efficacité
2 – Mesurer la performance : le REVPASH
3 – Gérer la capacité : Leviers stratégiques
- Gérer la durée d'utilisation du service
- Pratiquer une politique de prix différenciés

4 – Mettre en place un programme de RRM

1- Définition du RM et conditions d'efficacité

Dans cette première partie, nous retrouvons la définition désormais classique du RM par S. Kymes ainsi que la liste des caractéristiques des activités qui rendent efficace la pratique du RM :

Définition : Le RM est la mise en œuvre d'un système d'information et d'une politique de prix en vue d'allouer la bonne capacité ou bon client, au bon moment. En pratique, le RM consiste à déterminer les prix en fonction des niveaux prévus de demande de telle manière que les clients sensibles au prix puissent obtenir un tarif intéressant en période de faible activité et que les clients non sensibles au prix puissent effectuer leur achat en période de forte demande (*Note de J.C. Oulé* : ce qui suppose de leur réserver de la capacité).

Conditions d'efficacité (*Note de J.C. Oulé* : Nous les citons simplement car elles sont maintenant bien connues) :

- Capacité de production relativement fixe
- Production non stockable : Il s'agit principalement ici de la capacité de la salle
- Prestations réservées à l'avance
- Variabilité de la demande (*Note de J.C. Oulé* : Cette notion dépasse la traditionnelle saisonnalité. Elle concerne les variations d'activité journalières, intra journalières…, non nécessairement récurrentes…).
- Coût variable (ou marginal) faible de la prestation
- Possibilité de segmenter la demande en fonction de la sensibilité au prix et aux contraintes.

2 – Mesurer la performance : le REVPASH

Traditionnellement, les managers de restaurant sont évalués sur l'addition moyenne, le nombre de couverts et les ratios matière et personnel. Ces mesures ne permettent pas d'évaluer la gestion de la capacité. Après une démonstration voisine de celle utilisée en hôtellerie pour justifier l'utilisation du REVPAR, l'auteur propose d'utiliser le REVPASH (« Revenue per available seat-hour ») comme mesure de la gestion de la capacité[1]. Par exemple, un restaurant de 100 couverts qui réalise un chiffre d'affaires de 3000 € le vendredi entre 18h et 20h a un REVPASH pour cette tranche horaire de 3 000 / 100 / 2 = 15 €.

3 – Gérer la capacité : Leviers stratégiques

La restauration réunit les conditions pour utiliser le RM efficacement mais peu d'opérateurs semblent mettre en œuvre une véritable stratégie de management de la demande. Les deux leviers d'une telle stratégie sont la **gestion de la durée d'utilisation du service** et une **politique de prix basée sur la demande**.

[1] *Note de J.C. Oulé* : J.M. Chapuis note : « *Dans les autres industries du tourisme, le temps de consommation de la capacité alloué à chaque client est spécifié contractuellement : dans l'hôtellerie par le check in et le check out, dans l'aérien par la durée du vol… Or dans un restaurant, le temps consommé pour un repas par une personne fluctue…* » (*Optimisation de la recette des restaurants : Apport de la recherche opérationnelle et marketing en Restaurant Revenue Management RRM*, http://jchapuis.free.fr/recherches/). C'est ce qui justifie de calculer un chiffre d'affaires par heure et non pas seulement par siège.

31 - Gérer la durée d'utilisation du service

La gestion de la capacité d'un restaurant est rendue complexe par la difficulté de prévoir la durée d'utilisation du service par le client. Les restaurateurs doivent chercher à augmenter le **contrôle de cette durée** et commencer, en premier lieu, par son observation statistique.

311 - Connaître la durée d'utilisation du service	Observation statistique de la durée du repas (Moyenne et écart type)

En apparence, un restaurant vend des repas plutôt qu'une durée d'utilisation du service. En réalité, *un restaurant vend une durée d'utilisation du service sous la forme de repas d'une durée relativement prévisible*. En théorie, cette durée pourrait être connue en demandant au client qui réserve combien de temps il compte utiliser le service mais une telle pratique suppose un changement radical des habitudes pour les opérateurs comme pour les clients.
A défaut de connaître a priori la durée d'utilisation du service, les restaurateurs doivent **l'observer statistiquement sous forme de moyenne et d'écart type**. Des variations importantes dans la durée du repas rendent les prévisions difficiles et doivent inciter le management à prendre des mesures pour rendre cette durée plus régulière.

312 - Réduire l'incertitude des arrivées (Heure d'arrivée, « no shows », « late shows », nombre de personnes par tablée…)	○ **Observer le timing et le volume des arrivées** ○ **Mettre en place une politique de réservations et de gestion des arrivées** ○ **Optimiser le mix des tables**

A - Observer le timing et le volume des arrivées
Réduire l'incertitude des arrivées suppose avant tout de comprendre le timing et le volume des arrivées. Ces informations seront utilisées pour réaliser des prévisions.

B - Mettre en place une politique de réservations et de gestion des arrivées
Les restaurateurs qui acceptent les réservations doivent compter avec de possibles « no shows » (clients qui ne se présentent pas), « late shows » (clients qui se présentent en retard par rapport à l'heure de réservation) et « short shows » (clients qui ne consomment qu'une entrée par exemple). De leur côté, les restaurateurs qui n'acceptent pas de réservation devront se donner les moyens de prévoir combien de clients se présenteront et à quelle heure. Si l'on a le choix, une politique de non réservation est certainement préférable mais, dans de nombreux cas, notamment dans le haut de gamme, n'est pas acceptée par les clients.

Lorsqu'un restaurant accepte les réservations, ses managers doivent décider du nombre de tables à allouer à chaque tranche horaire et décider de l'intervalle de temps entre chaque réservation.
➢ Le nombre et la capacité des tables à allouer aux clients qui réservent dépend de la répartition entre clients qui réservent et clients qui ne réservent pas (« walk in). (*Note de J.C. Oulé* : Il peut être également utile d'observer la dépense moyenne des clients qui réservent et des walk in de façon à privilégier les clients à plus forte contribution). Les réservations doivent être utilisées pour inciter les clients à venir en dehors des périodes de pointe[2].
➢ L'intervalle entre deux réservations dépend de la durée moyenne du repas par « party » (tablée de 1, 2, 3, n personnes) (*Note de J.C. Oulé* : La durée du repas peut dépendre du nombre de personnes par tablée. L'observation statistique de la durée du repas doit se faire en fonction de la taille de la tablée).

La plupart des restaurants prennent eux-mêmes leurs réservations mais le recours à un agent de réservation dans les établissements de grande capacité peut présenter l'avantage d'une disponibilité et régularité du service de réservation et d'une économie de coût de personnel interne à comparer au coût de l'agent estimé à $1 par client.

[2] J.M. Chapuis (op. cit.) travaille sur les hypothèses de recherche suivantes :
1 – La sélection des clients selon l'heure d'arrivée accroît la recette d'exploitation en limitant le risque de refuser des clients à forte contribution.
2 – La sélection des clients selon le nombre de personnes accroît la recette d'exploitation en limitant le risque de refuser des clients à forte contribution.

No shows.

- La première technique interne de gestion des no show consiste à accepter des réservations au-delà de la capacité (overbooking). Les restaurateurs utilisent peu cette technique et comptent sur les walk in pour compenser les no show. Une politique de surréservation doit s'appuyer sur des données statistiques fiables concernant les annulations, les no shows et les walk in.
- Certains restaurants demandent un numéro de carte de crédit et chargent forfaitairement le client de 15 à 25$ en cas de no show. Contrairement à l'hôtellerie, il n'est pas possible de connaître à l'avance la recette réellement perdue.
- Le reconfirmation des réservations par téléphone permet de les sécuriser et de disposer d'une prévision plus fiable du nombre de clients.

Late shows.

Pour limiter les retards, il faut informer clairement le client des conditions de réservation et notamment que la table ne sera plus garantie au-delà d'un certain retard.

Autres exemples de politiques de réservation.

- Dans certains restaurants, la réservation donne seulement droit à inscrire son nom sur une liste d'attente avec, dans certains cas, une heure d'arrivée estimée[3].
- Une autre pratique (notamment restaurants Disney) consiste à n'accepter les réservations qu'en dehors des périodes de pointe. Les consommateurs qui accordent de l'importance à la sécurité de la réservation sont incités ainsi à choisir une heure creuse.

Pas de réservations

Les restaurants qui n'acceptent pas de réservations et comptent sur les walk in pour remplir la salle doivent être capables de prévoir leur nombre (combien de tablées de combien de personnes), leur heure d'arrivée et doivent mettre en place une politique de gestion des arrivées. En outre, le mix de tables doit refléter la composition des tablées attendues.

Améliorer les prévisions : Le « POS system » (Point Of Sales = terminal point de vente : caisse, ordinateur…) est la principale source d'information sur l'heure d'arrivée et la taille des tablées. Une simple moyenne du nombre de tablées de deux personnes arrivées au cours des trois ou quatre semaines précédentes entre 19h et 20h suffit déjà à améliorer les prévisions.

Améliorer la gestion des arrivées :

- L'hôte ou l'hôtesse devrait être le Revenue Manager du restaurant. Trop souvent, les restaurants emploient du personnel inexpérimenté à ce poste essentiel à l'optimisation de la gestion de la capacité.
- Plutôt que de pratiquer le « premier arrivé premier servi » au risque de placer un couple sur une table de quatre, la règle devrait être « premier arrivé, premier assis à la bonne table » (right-sized table).
- Il est important pour l'hôte(sse) de pouvoir indiquer un temps d'attente aussi proche que possible de la réalité, ce qui essentiel à la satisfaction du client. Les pratiques qui consistent à sous-estimer le temps d'attente pour garder les clients ou à le surestimer pour leur donner l'impression qu'ils ont été servis prioritairement sont perçus comme « unfair ».

C - Optimiser le mix de tables

Un mix de tables optimal est celui qui correspond au mix des tablées (« party ») attendues. Le meilleur moyen d'optimiser le mix de table est donc d'observer le nombre de personnes par tablée à l'aide des données du « POS system ». Les recherches ont montré que l'amélioration du mix des tables pouvait augmenter le potentiel de chiffre d'affaires de 35%. De nombreux opérateurs pensent qu'avoir uniquement des tables de 2 permet de s'adapter à toutes les situations grâce aux possibilité de combinaison qu'elles permettent. Une étude de Gary Thomson a montré que ce choix était optimal pour les petits restaurants mais que les restaurants de grande capacité avaient intérêt à avoir des tables de différentes dimensions et non combinables. La recherche a également montré que changer le mix de tables chaque jour en fonction des besoins pouvait être profitable.

Note de J.C. Oulé : Le site de Cornell propose gratuitement un outil d'optimisation du mix des tables (cf. annexe 1)

[3] Dans un article plus récent, l'auteur montre que cette pratique sera d'autant mieux perçue (« fair ») par les clients qu'elle aura été expliquée. *The perceived fairness of waitlist-management techniques for restaurants*, Cornell Quarterly, Mai 2006

313 – Réduire l'incertitude de la durée du repas	○ **Observer la durée du repas** ○ **Les attentes des clients** ○ **Agir sur l'offre et le système de production et de service** ○ **Agir sur le comportement du client** ○ **Réduire le délai de (re)dressage**

A – Observer la durée du repas
Les restaurants doivent être doivent être en mesure de prévoir la durée du repas pour pouvoir exercer un contrôle sur la disponibilité des tables. A l'aide de cette information, les restaurateurs pourront :
- mieux gérer les réservations ;
- indiquer un temps d'attente précis aux clients ;
- mesurer le résultats des actions entreprises pour réduire ou rendre plus régulière la durée du repas en vue d'augmenter la rotation (turnover) des tables.

B – Les attentes des clients
Il est certain qu'en période de forte activité, réduire la durée du repas permet d'augmenter la rotation des tables mais comment cette évolution sera-t-elle perçue par le client ? Tout dépend en fait des attentes des clients dans ce domaine. La durée souhaitée est fonction de nombreux facteurs comme le type de restaurant, la situation de consommation et les caractéristiques personnelles des clients (âge, nationalité, revenu). Une enquête a été menée pour savoir quelle était la durée souhaitée pour un repas entre amis dans une restaurant « casual ». En moyenne, cette durée est de une heure mais varie beaucoup selon la nationalités, 57 minutes pour un asiatique, 59 minutes pour un américain et 77 minutes pour une européen. La même enquête a cherché à savoir quelle durée était considérée comme courte (30 minutes), trop courte (trop courte), longue (82 minutes), trop longue (93 minutes).

C – Agir sur l'offre et le système de production et de service

- **Adapter cartes et menus** en prenant en compte les temps de préparation, de service et de consommation.
- **Améliorer les trois phases du process de service** : de l'installation du client au service du premier plat, du premier plat au moment où l'addition est demandée, du moment où l'addition est demandée jusqu'au départ du client[4]. Les phases 1 et 3 sont celles qui recèlent le plus d'opportunités de gain de temps et, par chance, celles que les clients souhaitent systématiquement voir raccourcir.
- **Améliorer les plannings du personnel** grâce en particulier à une meilleure qualité des prévisions. La volonté de réduire le coût du personnel peut avoir un effet négatif sur la rapidité du service et du changement de table.
- **Améliorer la communication :** en particulier entre la salle et la cuisine.

D – Agir sur le comportement du client
Il s'agit d'adresser aux clients des signaux implicites ou explicites lui indiquant qu'il temps de libérer la table : Débarrasser la table, apporter l'addition…
Certains restaurants disposent d'un salon où les clients sont invités à prendre le café.

E – Réduire le délai de (re)dressage des tables
De même que les compagnies aériennes low cost ont réduit le délai d'immobilisation des appareils au sol en accélérant le process de nettoyage des cabines (parfois en faisant participer les clients), les restaurateurs ont intérêt à réduire le délai pendant lequel la table est inoccupée pour cause de débarrassage et de dressage :
- Etude économique de l'embauche d'un commis débarrasseur supplémentaire en période de pointe.
- Pré débarrassage de la table.
- Facilités du débarrassage et d'accès aux nappes et couverts.

[4] *Note de J.C. Oulé* : Certaines chaînes de restauration, notamment de pizzas, disposant de salles de grande capacité, utilisent des logiciels de pilotage du service permettant au responsable de salle (qui pourrait bientôt s'appeler le Revenue Manager comme suggéré par S. Kymes) de connaître l'état du service pour chaque table mais aussi les écarts par rapport aux durées standards des différentes phases.

32 – Pratiquer une politique de prix différenciée

Le second fondement du RM est d'offrir différents prix adaptés à différents segments de clientèle.
Pour pratiquer une politique de prix différenciés, les restaurateurs doivent se poser deux questions : Quels prix pratiquer et pour quels clients ? La réponse à ces question dépend d'une troisième : Comment les clients vont-ils réagir à cette politique ?

321 – Fixer les prix	○ **Les prix basés sur les coûts** ○ **Les prix basés sur la demande** ○ **Les prix basés sur la concurrence** ○ **La nécessité de l'expérimentation**

Parmi les trois principales méthodes de fixation des prix (coûts, demande, concurrence), le RM privilégie de fixer les prix en fonction de la demande mais certains restaurants qui pratiquent le RM peuvent utiliser les autres méthodes.

A – Les prix basés sur les coûts

Les restaurateurs utilisent traditionnellement une méthode de fixation des prix qui part du coût matière du plat pour calculer le prix de vente en considérant que ce coût doit représenter environ 30% du prix. Cette méthode n'est pas optimale car certains clients sont peut-être prêts à payer plus alors que d'autres pourraient être attirés par des prix inférieurs.

B – Les prix basés sur la demande

La fixation des prix en fonction de la demande repose sur la réaction (ou l'absence de réaction) des clients à des changements de prix. La version la plus courante de cette méthode consiste à augmenter les prix en période de forte acticité (week end, jours de fête…) et à les baisser en période de faible activité (happy hours par exemple).

C – Les prix basés sur la concurrence

Aligner les prix sur ceux de la concurrence peut conduire au succès si les prix des concurrents sont corrects par rapport aux attentes des clients mais peut conduire à l'échec dans le cas contraire.

D – La nécessité de l'expérimentation

D'une façon générale, les restaurateurs ont intérêt à tester la réaction des clients à des variations de prix, ce qui facile à mettre en œuvre et sans risque. Si les résultats sur les ventes et/ou les marges est négatif, il est toujours possible de revenir en arrière. Les soirées spéciales donnent également l'occasion de tester de nouveaux plats et tarifs.

322 – Quels tarifs pour quels clients ?	○ **La perception de la pratique des prix différenciés** ○ **Les prix de référence** ○ **Les barrières tarifaires**

Dans les systèmes de prix différenciés, la question de savoir quels sont les clients qui vont bénéficier de tel ou tel tarif se résout par la mise en place de barrières tarifaires. La pratique des happy hours ou équivalent utilise des barrières tarifaires rudimentaires car elles ne discriminent pas réellement sur la sensibilité au prix . Elles constituent cependant un pas dans la bonne direction, l'objectif devant être de mettre en place un système complet de fixation des prix en fonction de la demande.. Pour cela, il sera nécessaire de tenir compte du résultats des recherches portant sue la perception des prix différenciés, sur les prix de référence et sur les barrières tarifaires.

A – La perception de la pratique des prix différenciés
Les restaurateurs hésitent à mettre en place une politique de prix différenciés sur d'autres caractéristiques que la nature du plat. Cette hésitation est justifiée car les recherches réalisées dans un grand nombre d'activités montrent qu'une perception positive (« fair ») de la politique de prix

différenciés est une condition de la profitabilité à long terme. Les consommateurs peuvent percevoir négativement (« unfair ») la pratique des prix différenciés pour deux raisons :
- Le prix demandé en période de pointe excède leur prix de référence.
- Le supplément de valeur offerte par le restaurateur ne justifie pas une prix plus élevé aux yeux du consommateur.

B – Les prix de référence

Le prix de référence[5] se forme par l'expérience du prix payé pour la prestation dans le même restaurant ou pour une prestation jugée identique dans d'autres restaurants, du prix le plus souvent payé pour la prestation, du prix payé pour la prestation par d'autres consommateurs (selon leur dire), des prix affichés…

Pour que le consommateur perçoive positivement un prix plus élevé pour un plat donné sous certaines conditions, il faut que le changement de prix de référence soit en phase avec les conditions d'application du nouveau tarif[6]. Cette condition peut être difficile à remplir pour deux raisons : D'abord, le tarif pratiqué en période creuse peut devenir le prix de référence et, d'autre part, le client peut considérer que le tarif plus élevé ne correspond pas à plus de valeur pour la prestation.

C – Les barrières tarifaires

Les barrières tarifaires sont conçues pour que les consommateurs se segmentent eux-mêmes en fonction de leur volonté de payer, de leur comportement et de leurs besoins. Elles doivent permettre de justifier la raison pour laquelle différents tarifs sont pratiqués. Pour être perçues positivement, les barrières tarifaires doivent être logiques, transparentes, connues à l'avance et fixées de manière à ne pas pouvoir être contournées. Elles peuvent être classées en trois groupes :

Nous avons emprunté la classification de J.M. Chapuis, op. cit., plus complète que celle de S. Kymes :

Barrières physiques	o Emplacement de la table dans la salle o Vue sur l'extérieur o Jour (semaine, week end), service (déjeuner, dîner), heure (happy hours) o Services annexe
Barrières spécifiques à la personne	o Affiliation à un groupe (carte corporate ou de fidélité) o Récence de la réservation o Canaux de distribution (téléphone, agence, internet…)
Barrières spécifiques à la transaction	o Réservation o Dépôt de garantie ou % de remboursement en cas d'annulation o Nombre de personnes par table o Menu cinéma, menu dégustation o Limite ou autorisation d'accès (coupons personnalisés ou garantie de tables en période de forte activité)

Des recherches ont été menées pour évaluer la perception des prix différenciés et de *certaines barrières tarifaires* qui leur sont associées :

➢ Premier résultat plutôt évident : Une politique de prix différenciés est mieux perçue si elle est présentée comme un gain pour le consommateur[7]. Par exemple, on communiquera ainsi « Remise de
➢ Barrières tarifaires « fair » : Heure du repas, midi versus soir.
➢ Barrières tarifaires neutre ou légèrement « unfair » : jour de semaine versus week end.
➢ Barrières tarifaires « unfair » : Emplacement de la table.

Les restaurateurs doivent s'assurer que les barrières tarifaires sont faciles à expliquer et à mettre en œuvre. Cela facilitera le travail du personnel de salle qui devra par ailleurs être convaincu qu'il s'agit

[5] *Note de J.C. Oulé* : Pour J.J. Cariou (*Dictionnaire de Marketing, Hôtellerie, Tourisme, Restauratio*n, Editions BPI), il serait plus juste de parler d'intervalle de prix de référence.

[6] *Note de J.C. Oulé* : Un client peut accepter de payer plus cher un menu le samedi soir que le lundi midi parce que son prix de référence pour cette soirée est plus élevé.

[7] *Note de J.C. Oulé* : Compagnies aériennes et hôteliers ne procèdent pas autrement lorsqu'ils présentent la tarif le plus élevé comme le tarif normal.

d'une technique gagnant-gagnant de manière à mettre l'accent sur l'importance de la remise accordée aux clients qui en bénéficient et à assurer aux clients qui paient plus cher qu'il ont eu beaucoup de chance d'avoir eu accès au service.

4 – Mettre en place un programme de RRM

- *Constituer la base de données* : REVPASH, statistiques d'arrivées (heures, no shows, tablées…), de durée du repas….
- *Comprendre les facteurs (« drivers ») agissant sur la durée du repas et sur le REVPAS*H : analyse du process de service…
- *Développer une stratégie* : Gérer les arrivées, réduire la durée totale du repas, la durée de certaines phases du service, adapter le mix de tables.
- *Mettre en œuvre la stratégie* : Le succès de tour système de RM repose sur l'implication de tous, de la direction aux employés, ce qui nécessite de former les managers et employés et d'adapter les systèmes de rémunération basés sur la performance aux objectifs du RM.
- *Contrôler les résultats* au niveau opérationnel, financier et en terme de satisfaction des clients.

Annexe 1

Source : www.hotelschool.cornell.edu/chr/research/tools.html

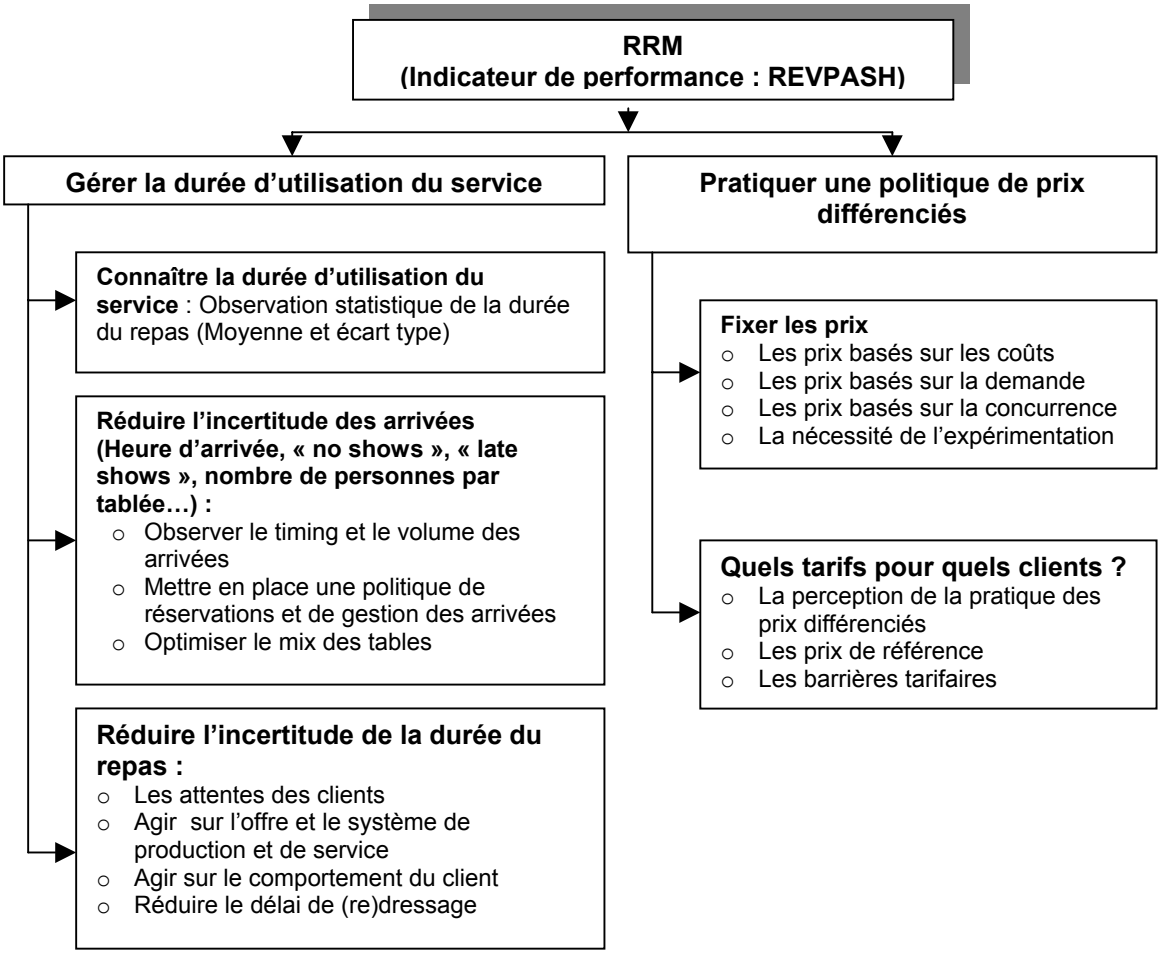
Restaurant Table-Mix Optimizer

By: Gary Thompson, Ph.D.

Executive Summary: The Restaurant Table-Mix Optimizer (RTMO) is designed to help managers find the best mix of tables for their restaurants, in terms of revenue (or contribution margin). As inputs, the RTMO requires information that most managers already have available: the percentage of total parties that fall in each size (e.g., parties of one constitute 20 percent of total parties); the average dining duration by party size; the average check by party size; the space to be allocated in the restaurant; which table sizes can be used; and the space required by each table size allowed.

As outputs, the RTMO identifies the maximum number of parties that can be served per hour; the maximum average value (contribution margin or revenue) per available space-hour (VPASH) that the restaurant can achieve; and which table combinations are best used to serve each size party. RTMO is a web-based tool that allows you to create, evaluate, and save different scenarios. This enables you to determine the effect on performance of such things as changing which table sizes you have in your dining room.

Annexe 2
Système de Revenue Management en restauration
(Schéma de synthèse, *Jean-Claude Oulé*)



Cas d'initiation au Revenue Management appliqué à la restauration
B.T.S. Hôtellerie Restauration
Jean-Claude Oulé

Le responsable d'une brasserie d'une capacité de 100 couverts a constaté que l'établissement connaît une forte fréquentation les vendredi et samedi soir. Après une étude statistique menée sur plusieurs semaines, vous disposez des éléments pour analyser le comportement des clients et engager les actions nécessaires afin de capter toute la demande qui se manifeste en fin de semaine. Un premier élément est que le nombre moyen de refus est de 28 pour les vendredi et samedi soir réunis pour une moyenne de couverts servis au cours des deux services de fin de semaine de 208. Tous ces refus ont lieu au moment de la réservation par le client, les consignes étant d'arrêter de prendre des réservations dès que la capacité de 100 est atteinte. L'heure à laquelle les clients refusés auraient souhaité dîner n'a pas été observée statistiquement. D'autre part, il arrive également de refuser des walk in.

1 – Sachant que l'établissement est bénéficiaire et que la sous capacité a été observée sur 42 semaines, calculer l'augmentation de résultat que permettrait l'acceptation de toute la demande. Vous considèrerez que seules les consommations de matières sont des charges variables. Les autres données dont vous pourriez éventuellement avoir besoin figurent dans le tableau 1.

Tableau 1	**Nourriture**	**Boissons**
Addition moyenne	12,2 €	4,6 €
Ratio matières	31,4%	27,2%

La direction souhaite continuer de garantir les réservations : « *Notre clientèle est habituée à ce mode de fonctionnement. Nous pouvons à la rigueur demander un numéro de téléphone au moment de la réservation pour demander confirmation la veille de la venue du client mais je ne souhaite pas utiliser la menace de ne pas garantir la table. En revanche, il est envisageable d'inciter les clients à déplacer leur heure de réservation ou à mieux respecter l'heure d'arrivée prévue* ».

2 - A partir des informations figurant en annexe 4, complétez le tableau de l'annexe 5 pour déterminer le taux d'occupation de la capacité en tenant compte des no show et des walk in qui ont pu être acceptés.
3 – Est-il possible d'améliorer la gestion de la capacité du restaurant sans remettre en cause la garantie de réservation ? Proposer des mesures concrètes en vous appuyant sur les résultats obtenus à la question précédente.
4 – Quelles sont les autres informations qu'il vous semble utile de réunir pour améliorer encore la gestion de la capacité de la brasserie ?

Annexe 1
Statistiques pour la gestion de la capacité

Les services des vendredi et samedi soirs sont complets sur réservations. Le restaurant accepte 100 réservations par service. Il n' y a pas de différence significative entre les statistiques du vendredi et du samedi

Heure réservée	Heure d'arrivée réelle moyenne	Nombre de réservations	Taux de no show	Nombre de walk in (1)
19h30	19h45	8	10%	0
20h00	20h36	16	11%	0
20h30	21h16	34	12%	11
21h00	21h20	26	12%	14
21h30	21h40	9	9%	12
22h00	22h10	7	7%	2
		100		

(1) décomptés par rapport la colonne « Heure d'arrivée réelle moyenne »

Durée du repas

Elle est en moyenne de 90 minutes. Les clients qui arrivent le plus tôt et ceux qui arrivent le plus tard ont une durée de repas légèrement inférieure mais la différence par rapport à la moyenne n'est pas statistiquement significative.

Annexe 2 – Taux d'utilisation de la capacité

Pour compléter le tableau, considérez que l'arrivée à prendre en compte en ligne a lieu au ¼ d'heure le plus proche de l'heure d'arrivée réelle (colonne)
Arrondir le nombre de clients à l'entier le plus proche.

Heure Arrivée ↓	Nombre de clients															
	19:45	20:00	20:15	20:30	20:45	21:00	21:15	21:30	21:45	22:00	22:15	22:30	23:00	23:15	23:30	23:45
19h45																
20h36																
21h16																
21h20																
21h40																
22h10																
Nb. Clients (*)																
% capacité (**)																

(*) Nombre de clients présents dans le restaurant à un moment donné
(**) % de la capacité utilisée à un moment donné

Cas d'initiation au Revenue Management appliqué à la restauration
B.T.S. Hôtellerie Restauration
Jean-Claude Oulé

Eléments de corrigé

1 – Sachant que l'établissement est bénéficiaire et que la sous capacité a été observée sur 42 semaines, calculer l'augmentation de résultat que permettrait l'acceptation de toute la demande

Le restaurant étant bénéficiaire, son résultat augmenterait de la marge sur charges variables supplémentaire.

MSCV nourriture = 12,2 x (1-31,4%) = 8,37 €
MSCV boissons = 4,6 x (1-27,2%) = 3,35 €
MSCV totale par couvert = 11,72 €
Augmentation de résultat = 42 x 28 x 11,72 = 13 783 €

2 - A partir des informations figurant en annexe 4, complétez le tableau de l'annexe 5 pour déterminer le taux d'occupation de la capacité en tenant compte des no show et des walk in qui ont pu être acceptés : cf. annexe.

3 – Est-il possible d'améliorer la gestion de la capacité du restaurant sans remettre en cause la garantie de réservation ? Proposer des mesures concrètes en vous appuyant sur les résultats obtenus à la question précédente.

On constate que le problème de capacité concerne une tranche horaire relativement réduite, de 21h15 à 22h30. Cette situation permet d'évoquer certaines de solutions proposées par S. Kymes pour pouvoir absorber toute la demande :

- *Inciter les clients qui réservent à 20h à venir plus tôt (offert…) et inciter les clients ayant réservé à 20h00 à arriver à 20h (confirmation de réservation et d'heure d'arrivée par téléphone) de façon à pouvoir prendre plus de réservations pour 20h et à libérer les tables pour 21h30, heure à laquelle des walk in sont refusés.*
- *Faire patienter les clients arrivant entre 21h00 et 21h30.*
- *Envisager de ne pas prendre de réservations au-delà d'une certaine heure (21 heure en l'occurrence) pour accueillir les walk in*

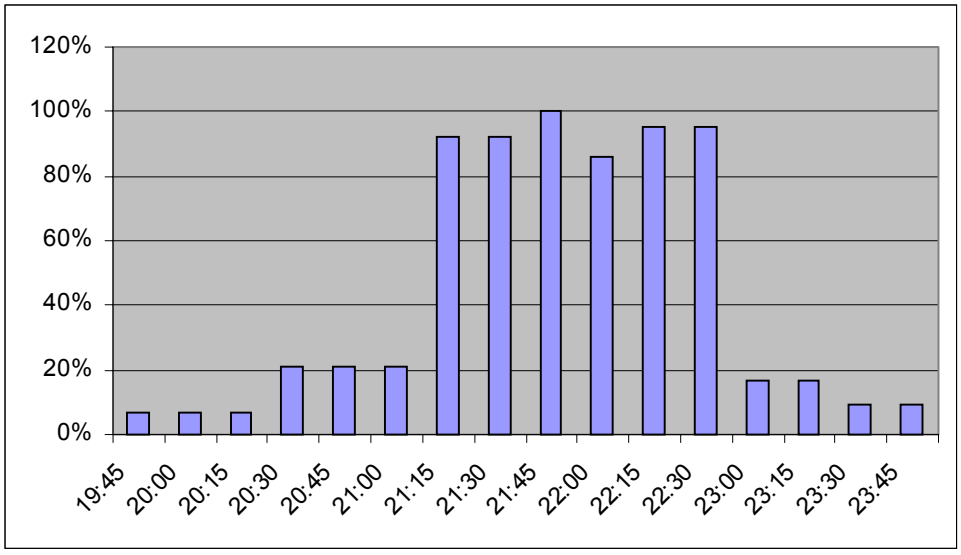
La pratique de la surréservation n'est pas nécessaire ici en raison d'un nombre de walk in suffisant.

4 – Quelles sont les autres informations qu'il vous semble utile de réunir pour améliorer encore la gestion de la capacité de la brasserie ?

- *Information sur le nombre de personnes par tablées de façon à optimiser le mix des tables*
- *Informations sur l'addition moyenne en fonction du nombre de personnes par tablée de manière à privilégier les tablées à forte contribution.*

Annexe

Heure arrivée	19:45	20:00	20:15	20:30	20:45	21:00	21:15	21:30	21:45	22:00	22:15	22:30	23:00	23:15	23:30	23:45
19h45	7 (1)	7	7	7	7	7										
20h36				14	14	14	14	14	14							
21h16							41	41	41	41	41	41				
21h20							37	37	37	37	37	37				
21h40									8	8	8	8	8	8		
22h10											9	9	9	9	9	9
Nb. Clients	7	7	7	21	21	21	92	92	100	86	95	95	17	17	9	9
% capacité	7%	7%	7%	21%	21%	21%	92%	92%	100%	86%	95%	95%	17%	17%	9%	9%

(1) 8 x 90% = 7
(2) 16 x 89% = 14
(3) 34 x 88% = 30 + 14 walk in = 41
(4) 26 x 88% = 23 + 14 = 37
(5) 9 x 91% = 8 : Capacité saturée ⇨ Pas de walk in
(6) 7 x 93% = 7 + 2 walk in = 9

Le graphique n'est pas demandé dans le cas mais permet de visualiser dans le corrigé le problème de gestion de capacité de cette brasserie.