



Marie-Claire **AUFFRAY** Jean-Philippe **BARRET**

Pratiques actuelles de gestion



en restauration commerciale indépendante



Les Entretiens de



Présentation de



Depuis de nombreuses années, le Marché International de Rungis est un partenaire actif de la filière de formation professionnelle "Hôtellerie-Restauration". Plus de 5 000 élèves et leurs enseignants visitent chaque année le Marché ; Les "Entretiens de Rungis" proposent aux enseignants des colloques et des rencontres avec des professionnels et des experts autour de sujets d'actualité de la filière ; des actions de formation professionnelle et de formation continue sont organisées et un bureau Rungis Emploi a été créé en 2006 en partenariat avec l'ANPE.

Aujourd'hui, Rungis Éducation met à la disposition de la filière de formation de nombreux documents pour enrichir la formation et les connaissances des élèves et fournir aux enseignants des supports pédagogiques adaptés à leurs besoins, dans le cadre des objectifs et des contenus des référentiels de compétences.

Ainsi, sur le portail Internet **www.rungisinternational.com**, dans la rubrique "Rungis Éducation", vous retrouverez :

- ◆ Une **brochure institutionnelle de 52 pages**, également distribuée par les guides de Visite Rungis à l'occasion des visites du Marché spécifiques à la filière de formation.
- ◆ Des **dossiers thématiques avec des fiches** de cours pour les élèves, des fiches enseignants et des fiches exercices pour le corps professoral (avec accès privatif pour les enseignants et téléchargement des documents). Chaque année, deux nouvelles thématiques sont réalisées.
- ◆ Les **actualités de Rungis Éducation**, la lettre d'information et de nombreux autres outils pédagogiques (photothèque libre de droits, vidéo-thèque...)



Sommaire

Page

2	Rungis Éducation
3	Sommaire
4	Éditorial
5 / 7	Présentation de l'étude et caractéristiques des établissements
8	La gestion des approvisionnements
9	Nombre de fournisseurs
10	Type de fournisseurs
11	Livraison de produits frais
12	Stocks
13	Principales matières achetées
14	Produits frais/produits surgelés
15	Boissons
16	La structure des ventes
17	Plat le plus vendu : prix de vente
18	Plat le plus vendu : coût et coefficient
19	Plat le plus vendu : part du frais
20	Changements de carte
21	Plat du jour
22	Ventes de plat du jour
23	Positionnement tarifaire
24	Fixation du prix des plats
25	Facteurs de modification du prix des plats
26	Fréquence de modification du prix des plats
27	La gestion des risques
28	Perception du risque matières
29	Produits à risques
30	Perception des risques par les restaurateurs
31	Invendus
32	Logistique
33	Baisse de la qualité
34	Pertes matières
35	Fluctuation des prix
36	La gestion du coût matières
37	Modalités de calcul
38	Coût matières : attente des restaurateurs
39	Coût matières : fréquence de calcul
40	Augmentation du coût matières : réactions commerciales
41	Augmentation du coût matières : recherche d'optimisation des coûts
42	Outils de gestion
43	Fiches techniques
44	Coefficient multiplicateur
45 / 46	Conclusion
47 / 50	Rungis en chiffres + Nos valeurs

Éditorial

“Toute théorie n’est bonne

qu’à condition de s’en servir pour passer outre”

André Gide

La gestion hôtelière

au cœur d’un axe de partenariat Éducation nationale – Marché International de Rungis

Dans le prolongement d’une formation nationale de professeurs d’économie et gestion hôtelières réalisée par Alain Ducasse, certains participants ont décidé d’approfondir leur réflexion avec les responsables de la SEMMARIS, société gérant le marché International de Rungis. Convaincus de l’importance de la mise en œuvre indispensable d’une gestion performante, les partenaires se sont intéressés aux pratiques des entreprises de restauration commerciale.

L’élaboration d’un questionnaire a permis de recenser ces pratiques en matière de stratégie d’approvisionnement, de politique commerciale et de management des ressources matérielles et humaines. Les résultats de l’enquête effectuée auprès d’un panel de 300 établissements de restauration commerciale ont été présentés lors des “Entretiens de Rungis” organisés le 8 juin 2006 par la SEMMARIS. Les conférences et débats ont montré qu’il restait beaucoup à faire pour faire connaître et utiliser les outils et méthodes de gestion et de communication susceptibles d’optimiser le pilotage et l’efficacité des entreprises.

La formation à la gestion* en hôtellerie-restauration, une nécessité liant théorie et pratique

Marie-Claire Auffray et Jean Philippe Barret, professeurs d’économie et gestion en lycées hôteliers, apportent dans l’opuscule sur les “pratiques actuelles de gestion en restauration commerciale indépendante” un début de réponse au constat établi.

Cette brochure contient des fiches thématiques sur les pratiques recensées par l’enquête. Pour chacune d’elles, des propositions caractérisent les “bonnes pratiques” et invitent le lecteur à définir des indicateurs associés à leurs mesures, à asseoir leur analyse sur des connaissances de base et à suggérer des méthodes pour réussir à les mettre en œuvre.

Diffusé aux professionnels et aux élèves des écoles hôtelières, ce livret favorise le dialogue qui doit se nouer en permanence entre les entrepreneurs et les formateurs.

Marc SPIELREIN

Président
de la SEMMARIS

Christian PETITCOLAS

Inspecteur général
éducation nationale

* Le terme de gestion est à considérer dans ses dimensions économiques, juridiques, financières, comptables et commerciales.

Présentation de l'étude

Après avoir initié une collaboration avec l'Éducation Nationale, la SEMMARIS a confié à la société d'étude Conso CHD le soin de réaliser une enquête auprès de restaurateurs indépendants. L'objectif de cette enquête était d'établir une radioscopie des pratiques en restauration commerciale indépendante en ce qui concerne :

- ♦ **la gestion des approvisionnements**
(achats, livraisons, stocks),
- ♦ **la gestion commerciale**
(structure des ventes, plat du jour, changement de carte, positionnement tarifaire,...),
- ♦ **la perception des risques encourus par les restaurateurs**
(risques matières, logistique,...),
- ♦ **la gestion du coût matières.**

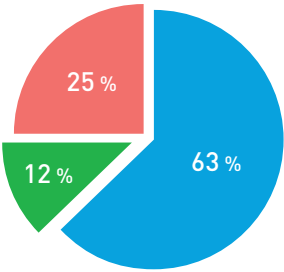
Pour réaliser cette enquête, Conso CHD a procédé en deux étapes :

- ♦ **une investigation qualitative**
exploratoire sous forme d'entretiens semi-directifs en face à face avec quelques restaurateurs sélectionnés,
- ♦ **une enquête par sondage téléphonique** auprès d'un échantillon de 300 exploitants en restauration commerciale statistiquement représentatif de ce marché.

Nous vous présenterons dans cette brochure l'analyse des résultats de ces deux phases.

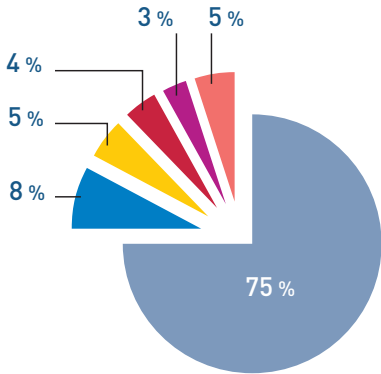
Caractéristiques des établissements sondés

Activité des établissements



Répartition de l'échantillon par activité principale

- Restaurant
- Brasserie
- Café Restaurant



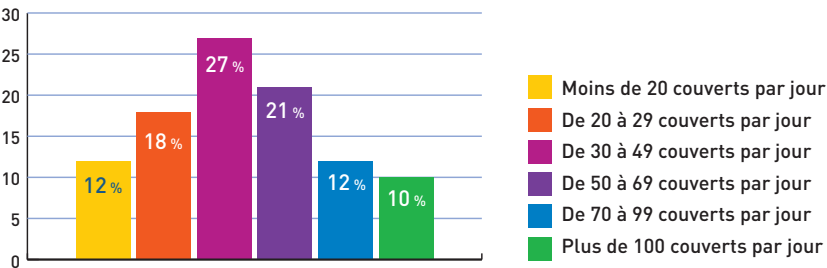
Répartition de l'échantillon par thème de restauration

- Traditionnel
- Crêperie
- Pizzeria
- Gastronomique
- Asiatique
- Autre thème

Fréquentation

Les établissements ont :

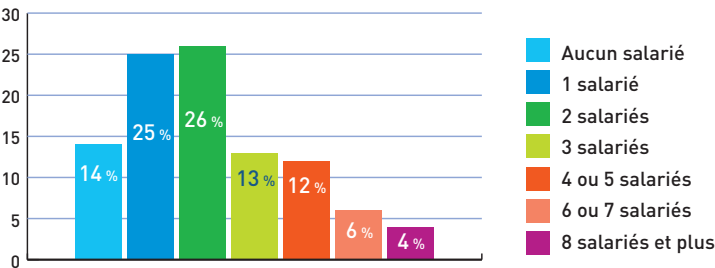
- ♦ une fréquentation moyenne de 50 couverts par jour,
- ♦ un restaurant sur deux réalisant plus de 40 couverts par jour.



Répartition des établissements suivant leur fréquentation journalière

Personnel salarié

- ♦ en moyenne 2,6 salariés si on retient l'ensemble de l'échantillon,
- ♦ 14 % des établissements n'ont aucun salarié,
- ♦ 36 % comptent au moins 3 salariés.

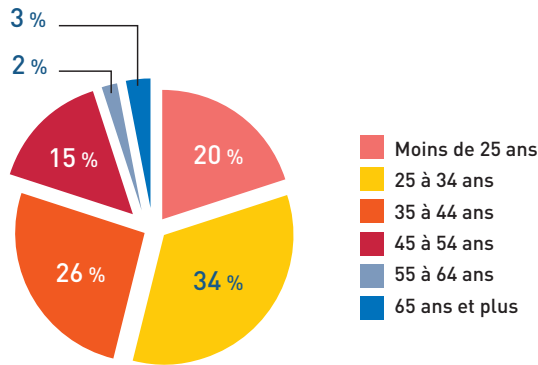


Répartition restaurants suivant le nombre de salariés

- ♦ 97 % des patrons déclarent avoir une implication directe dans l'activité de l'établissement :
 - 38 % s'impliquent en salle et en cuisine,
 - 30 % seulement en cuisine,
 - 29 % seulement en salle.

Âge des patrons

Plus du tiers de l'échantillon a entre 35 et 44 ans.

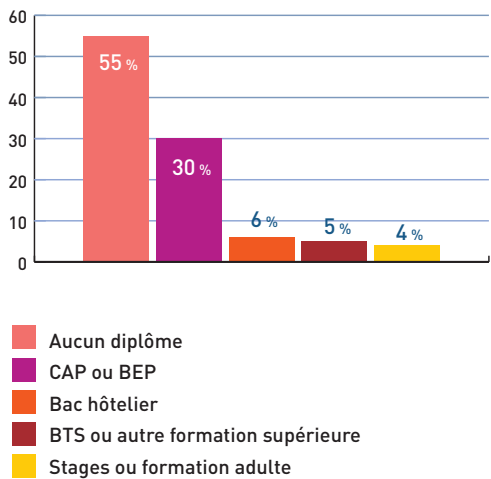


Formation initiale

Les titulaires d'un bac hôtelier (bac pro ou bac techno) ou d'un diplôme supérieur (BTS ou autres) ne représentent que 11 % de l'échantillon.

En revanche leur proportion s'accroît chez les "jeunes patrons" :

- ♦ Les plus de 45 ans sont plutôt sans diplôme,
- ♦ Les 35 – 44 ans sont proportionnellement plus diplômés du CAP ou du BEP,
- ♦ Les moins de 35 ans se lancent plus facilement avec le bac ou le BTS en poche.





La gestion des approvisionnements

L'approvisionnement correspond à l'ensemble des opérations qui permet de mettre à disposition d'un utilisateur un bien ou un service non disponibles dans l'entreprise, correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité, dans un temps déterminé, à un coût minimum.

La fonction approvisionnement regroupe :

- ◆ la fonction achat,
- ◆ la logistique,
- ◆ la gestion des stocks.

Il s'agit de rechercher une qualité adaptée au service que le client attend. Il n'est pas nécessaire de se mettre en quête d'une qualité maximale, mais plutôt d'une qualité optimale.

L'objectif d'une politique d'approvisionnement est de réaliser le meilleur compromis qualité / prix / livraison / délai de livraison. Une bonne politique d'approvisionnement contribue à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise en optimisant les coûts.

Les points à aborder pour la gestion des approvisionnements sont :

- ◆ le choix des produits,
- ◆ les quantités à commander,
- ◆ le choix des fournisseurs (nombre, localisation),
- ◆ la problématique de la livraison,
- ◆ la gestion des stocks.

La gestion
des approvisionnements

Nombre de fournisseurs

Chiffre clé

5

fournisseurs
alimentaires
différents en
moyenne par
restaurant.

Analyse

Si un restaurant sur deux a plus de 4 fournisseurs alimentaires, on peut néanmoins constater des pratiques différentes :

- ◆ **80 %** des restaurateurs interrogés ont jusqu'à 8 fournisseurs alimentaires,
- ◆ **6 %** n'ont qu'un seul fournisseur,
- ◆ **17 %** des restaurants ont au moins 10 fournisseurs. Ils ne sont pour autant que 5 % à juger ce nombre comme minimum indispensable.

Parmi ces entreprises, des profils apparaissent :

- ◆ Les restaurants ayant une fréquentation moyenne de moins de 25 couverts ont plutôt tendance à avoir moins de 4 fournisseurs, tandis que ceux réalisant plus de 50 couverts optent pour 6 fournisseurs ou plus,
- ◆ Il existe une corrélation entre le ticket moyen et le nombre de fournisseurs : plus le ticket moyen augmente, plus le nombre de fournisseurs s'accroît,
- ◆ Par ailleurs, les restaurateurs réalisant plus de 75 % de leur activité le midi ont généralement moins de 4 fournisseurs.

Bonnes pratiques

Il est intéressant de faire jouer la concurrence afin de ne pas dépendre d'un fournisseur. Cependant, il n'est pas nécessaire de multiplier les fournisseurs pour ne pas alourdir les coûts de transaction (temps passé à la comparaison, réception des marchandises, relations avec les fournisseurs, négociation, paiement...). La moitié des restaurants estime que 3 fournisseurs est le minimum indispensable alors qu'ils sont encore la moitié à avoir 4 fournisseurs alimentaires.

Repères et réflexions

La tendance semble être à une diminution apparente du nombre de fournisseurs pour différentes raisons :

- ◆ Une concentration de l'offre avec de moins en moins de grossistes sur les différentes filières.
- ◆ L'apparition d'intermédiaires comme les acheteurs ou les centrales d'achat, à l'image de l'alliance entre le groupe Flo et Disneyland Paris avec la création de Convergence Achats. Cette centrale d'achats propose à présent ses services à des restaurants indépendants.

La gestion
des approvisionnementsType de
fournisseurs

Chiffre clé

78 %

des restaurateurs interrogés sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec l'idée "qu'aller sur les marchés (MIN) c'est surtout la possibilité de choisir des produits de meilleure qualité".

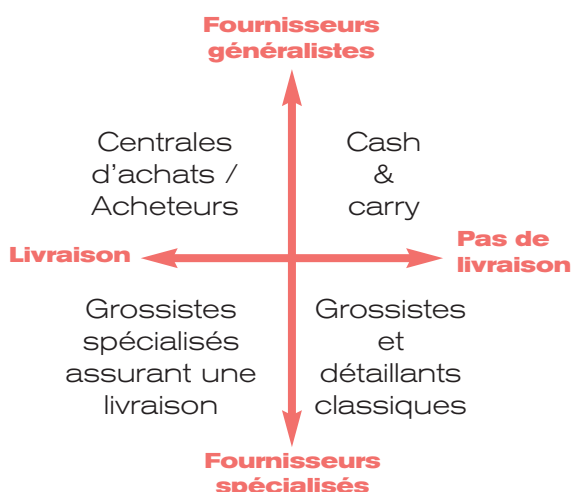
Analyse

- ◆ Les restaurateurs considèrent majoritairement qu'ils peuvent acheter au MIN des produits au meilleur prix ; mais ils sont une minorité à s'y rendre car ils estiment que cela représente une contrainte (perte de temps liée au transport et source de fatigue inhérente aux horaires de fonctionnement du marché). Ils restent également persuadés que l'approvisionnement sur les marchés reste réservé aux restaurateurs réalisant de gros volumes d'activité.
- ◆ Les principales sources d'approvisionnement retenues par les restaurateurs sont :
 - Les cashs alimentaires,
 - Les grossistes présents sur les marchés de gros,
 - Les grossistes en dehors des marchés d'intérêts nationaux,
 - Les Grandes et Moyennes Surfaces,
 - Les détaillants et producteurs locaux.

Bonnes pratiques

Aujourd'hui les restaurateurs arbitrent entre les types de produits et les services proposés par les fournisseurs.

Parmi les nombreux restaurateurs qui s'approvisionnent sur le marché de Rungis, beaucoup se rendent sur place au moins une fois par semaine mais la tendance est à une réduction du nombre de visites et à une demande croissante de livraison, comme le montre l'exemple de Pierre Pontlevé - restaurateur - Le Relais de Barbizon - Barbizon (77) : "J'achète tous mes produits à Rungis, [...]. Avant, je m'y rendais deux à trois fois par semaine et aujourd'hui moins souvent car, faute de temps, je me fais livrer".



Repères et réflexions

Prise de commande, préparation, découpe, conditionnement et bien sûr livraison... les grossistes présents sur les MIN en général et à Rungis en particulier développent de nombreux services, afin de satisfaire les besoins des restaurateurs et répondre à leurs contraintes.

Livraisons de produits frais

Chiffre clé

49 %
des
restaurateurs
se font livrer
entre 1 à 3 fois
par semaine.

Analyse

- ♦ **23 %** des restaurateurs se font livrer tous les jours ou presque :
 - **44 %** d'entre eux ont un ticket moyen supérieur à 18 €
 - **54 %** réalisent plus de 50 couverts par jour (97 % plus de 26 couverts par jour)
 - **48 %** ont un stock moyen inférieur à 3 jours
 - **52 %** ont 6 fournisseurs et plus
- ♦ **26 %** des restaurateurs ne se font jamais livrer de frais :
 - **51 %** d'entre eux réalisent moins de 25 couverts par jour et **62 %** ont moins de 4 fournisseurs

Bonnes pratiques

Philippe Renard - Chef des cuisines du Lutetia à Paris a déclaré lors d'une interview : "A Rungis, j'ai tous mes gros fournisseurs sous la main. Du fait de la clientèle internationale du Lutetia, j'ai besoin et je trouve les produits du monde entier en un minimum de temps. Je peux avoir 2 à 3 livraisons par jour, 7 jours sur 7. J'ai ainsi diminué mon stock."

La centralisation des achats est effectuée par le groupe Louvre Hôtels. Des appels d'offre sont organisés chaque année avec une visite de tous les fournisseurs sur le MIN.

Repères et réflexions

Le restaurateur peut s'interroger sur l'importance des coûts logistiques du fait du faible volume de produits achetés. Faut-il se déplacer pour effectuer les achats de manière personnelle afin de profiter d'offres promotionnelles ou se faire livrer ?

Certains fournisseurs ne trouvent néanmoins pas d'intérêt à livrer certains restaurateurs en raison d'un coût du coup de frein élevé. Laurent Grandin, dirigeant de Sicaer, société spécialisée dans les fruits et légumes frais estime à environ 15 € le coup de frein sur Paris.

Raymond Houdot, société RHC, distributeur en produits laitiers, organise plus de 30 tournées quotidiennes. Si le Poids Moyen Livré est important, il lui faut surtout calculer la Valeur Moyenne Livrée pour suivre sa marge. Sa valeur moyenne est actuellement de 150 € pour un poids moyen de 83 kg.

Les distributeurs sont sensibilisés aux coûts des livraisons, mais en est-il de même pour les restaurateurs ? Le restaurateur est-il capable d'estimer le coût de sa visite à Rungis ? Le coût de la livraison ? L'acquisition d'un véhicule frigorifique ? A-t-il un intérêt à se rendre sur un MIN pour choisir les produits et négocier avec les fournisseurs tout en sous traitant uniquement la livraison ?

Afin de répondre au mieux à cette problématique, il est nécessaire d'évaluer le financement d'un véhicule, le temps passé (coût horaire pour la personne se rendant sur place), le coût du carburant et choisir entre une gestion des approvisionnements en interne ou externalisée.

La gestion
des approvisionnements

Stocks

Chiffre clé

3,8 jours de
stock moyen en
produits frais.

Bonnes
pratiques

Fernand Point (1897-1955), restaurateur à La Pyramide, Vienne, aurait été parmi l'un des premiers à avoir un stock zéro dans son restaurant de haute gastronomie afin de s'assurer que sa brigade ne travaille qu'avec des produits ultra-frais. Aujourd'hui cette pratique a fait des émules parmi les chefs, certains se faisant livrer tous les jours, voire plusieurs fois par jour.

Analyse

Il ressort de l'enquête une corrélation entre le niveau de stock moyen et :

- ◆ la fréquentation : les établissements dont la fréquentation est inférieure à 25 couverts par jour disposent généralement de plus de 6 jours de stock moyen alors que ceux dont la fréquentation dépasse les 50 couverts jours travaillent avec moins de 6 jours de stock moyen pour les 3/4 d'entre eux (dont 41 % avec un stock moyen de moins de 3 jours) ;
- ◆ le ticket moyen : plus le ticket moyen est élevé, moins la durée de stockage est importante.

La décomposition du stock global en produits frais et surgelés fait apparaître la situation suivante :

- ◆ stock de produits frais
 - 6 % des restaurants n'ont pas de stock
 - 54 % des restaurants ont un stock correspondant à 3 jours d'activité ou moins
 - 23 % ont un stock d'une semaine ou plus,
- ◆ stock de produits surgelés
 - 33 % des restaurants n'ont pas de stock
 - 58 % annoncent un stock compris entre 1 journée d'activité et 3 semaines
 - 3 % estiment un stock compris entre 2 mois et 6 mois d'activité.

Repères et réflexions

Sans aller jusqu'au stock zéro qui reste l'apanage des restaurants positionnés sur le segment luxe, il est recommandé de distinguer plusieurs niveaux de stocks afin de se fixer des objectifs et de contrôler leurs évolutions :

- ◆ **stock minimum** : stock nécessaire correspondant aux ventes réalisées avant la prochaine livraison (tient compte des délais de livraisons),
- ◆ **stock de sécurité** : quantité supplémentaire de produits par rapport au stock minimum pour faire face à d'éventuels incidents ou retards de livraison,
- ◆ **stock d'alerte** : quantité restante à partir de laquelle l'entreprise déclenche une commande. Le stock d'alerte correspond au minimum au stock de sécurité,
- ◆ **stock tampon** : stock nécessaire pour la bonne exploitation d'un point de vente,
- ◆ **stock maximum** : stock au-delà duquel les inconvénients du stockage l'emportent sur les avantages.

Au-delà des quantités nécessaires, il est important de s'intéresser aux coûts du stockage : loyer ou dotations aux amortissements inhérents à l'occupation des locaux, intérêts des emprunts, agencements et entretien des locaux, masse salariale des magasiniers, augmentation du besoin de financement du cycle d'exploitation liée aux matières premières en stock.

Finalement, ne serait-il pas judicieux de privilégier la surface de vente au détriment de la surface de stockage et tendre ainsi vers un stock proche de zéro ?

La gestion des approvisionnements

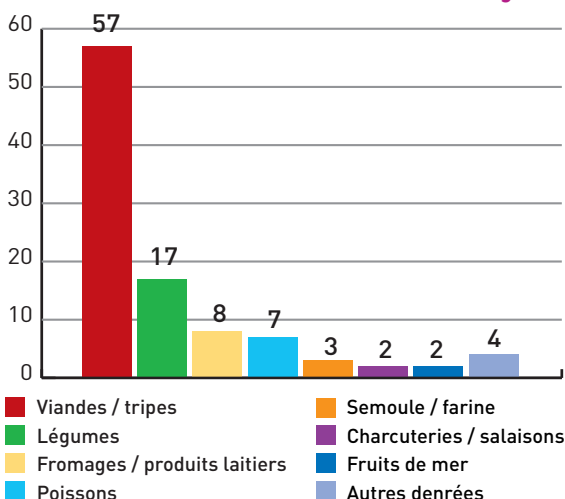
Principales matières achetées

Chiffre clé

La viande arrive en tête des principales matières achetées dans **57%** des cas.

Analyse

Principales matières achetées selon les déclarations des restaurateurs interrogés



Repères et réflexions

Si l'enquête ne permet pas de tirer des enseignements particuliers, elle peut donner lieu à des prolongations. Il pourrait être intéressant de refaire la même étude dans quelques années pour faire apparaître une tendance dans l'évolution des achats (ou les intentions d'achat) des restaurateurs.

Néanmoins, un chef d'entreprise ou un cuisinier peut faire cette analyse par rapport à sa propre activité. Quelle est la quantité achetée actuellement ? il y a deux ans ? quatre ans ? afin de déterminer une évolution dans les volumes d'achats.

À partir de ce constat, des explications peuvent être recherchées et les conséquences à envisager.

Tout d'abord, quelles sont les causes de ces évolutions des achats ?

- ◆ changement de clientèle,
- ◆ nouveaux goûts de la clientèle,
- ◆ effet de mode ou de tendance culinaire,
- ◆ envie du chef d'explorer d'autres univers, comme Alain Passard (L'Arpège à Paris) qui a annoncé, il y a quelques années son envie de travailler les légumes plutôt que la viande.

Enfin, quelles sont les incidences d'une évolution des achats de matières pour un restaurant sur :

- ◆ les qualifications en cuisine (nombre de commis, chefs de partie...) en fonction de la part plus ou moins importante de produits semi-finis ?
- ◆ les équipements nécessaires pour la production ?
- ◆ les achats de vins ? L'évolution des achats de matières premières et donc des recettes peut-elle entraîner des accords mets/vins à redéfinir (nouvelles régions, nouveaux pays, part plus importante de certains cépages...) ?

Produits frais / Produits surgelés

Chiffre clé

La part des
achats de frais
ressort en
moyenne à

74%

Analyse

- ◆ Plus de la moitié des restaurateurs interrogés utilisent au moins 80 % de produits frais,
- ◆ 19 % des restaurateurs déclarent ne jamais utiliser de produits surgelés.

On peut remarquer une corrélation entre la taille des établissements et la part du frais dans leurs achats alimentaires :

- ◆ Plus la fréquentation s'accroît, plus la part du frais est élevée :
 - 76 % de produits frais pour les restaurants dont la fréquentation est supérieure à 50 couverts par jour,
 - 69 % lorsque les établissements servent moins de 25 couverts par jour.
- ◆ Les établissements de plus de 4 salariés travaillent en moyenne avec 79 % de frais contre 70 % pour les structures avec au maximum un salarié.

Ceux qui se font livrer tous les jours en frais ont en moyenne 78 % de produits frais dans leurs achats alimentaires. Par contre, ceux qui ne se font jamais livrer de produits frais mais se déplacent atteignent seulement 73 %. Ils peuvent dans ces cas-là s'approvisionner sur les MIN comme Rungis, dans les cash alimentaires où sur les marchés locaux.

La pression concurrentielle a une incidence sur l'utilisation de produits frais : lorsqu'elle se fait pesante, les restaurateurs hésitent à travailler avec des produits frais, leur part ne représentant plus que 70 % des achats alimentaires.

Les titulaires d'un CAP ou d'un BEP restent attachés au travail des produits frais, puisqu'ils en utilisent en moyenne 76 % alors que les bacheliers ou les titulaires d'un BTS n'hésitent pas à n'en utiliser que 69 %. De même l'âge semble avoir une incidence sur les achats : les moins de 35 ans travaillent moins de produits frais que leurs aînés (70 % contre 77 %).

Repères et réflexions

L'étude fait apparaître une relation entre la fréquentation et la proportion des achats de produits frais. Peut-on en déduire une relation de causalité ? Le client est-il sensible à l'utilisation de produits frais ? Les recherche-t-il ? Sait-il faire la différence ? D'autres études pourraient être menées sur le marché de la restauration ou tout simplement en analysant les ventes d'un restaurant. Les produits vendus les plus populaires sont-ils ceux dont la proportion de frais est la plus importante ?

À trop vouloir se concentrer sur les coûts, les dates limites de consommation ou d'utilisation optimale à travers la recherche des produits semi-finis, les restaurateurs ne risquent-ils pas de perdre leur attractivité auprès de la clientèle ?

La gestion des approvisionnements

Boissons

Chiffre clé

Les boissons
représentent

32 %

du chiffre
d'affaires.

Analyse

Les restaurants dont la part des boissons est la plus importante ont les caractéristiques suivantes :

- ◆ peu ou pas de salariés,
- ◆ un ticket moyen faible, généralement inférieur à 12 €,
- ◆ une fréquentation du midi très importante.

Bonnes pratiques

Le vin peut représenter une part significative du chiffre d'affaires d'un restaurant à condition de savoir le vendre. Certains restaurateurs ont mis au point différentes techniques de ventes de vin :

- ◆ vente de vin au verre,
- ◆ périodes promotionnelles sur des vins sélectionnés,
- ◆ mise en valeur de vins de "stars",
- ◆ bouteille entamée à emporter chez soi,
- ◆ vente de lots de bouteilles pour dégager une marge commerciale significative,
- ◆ présentation des bouteilles et caisses de vins en salle ...

Repères et réflexions

De nouvelles offres commerciales peuvent être également testées :

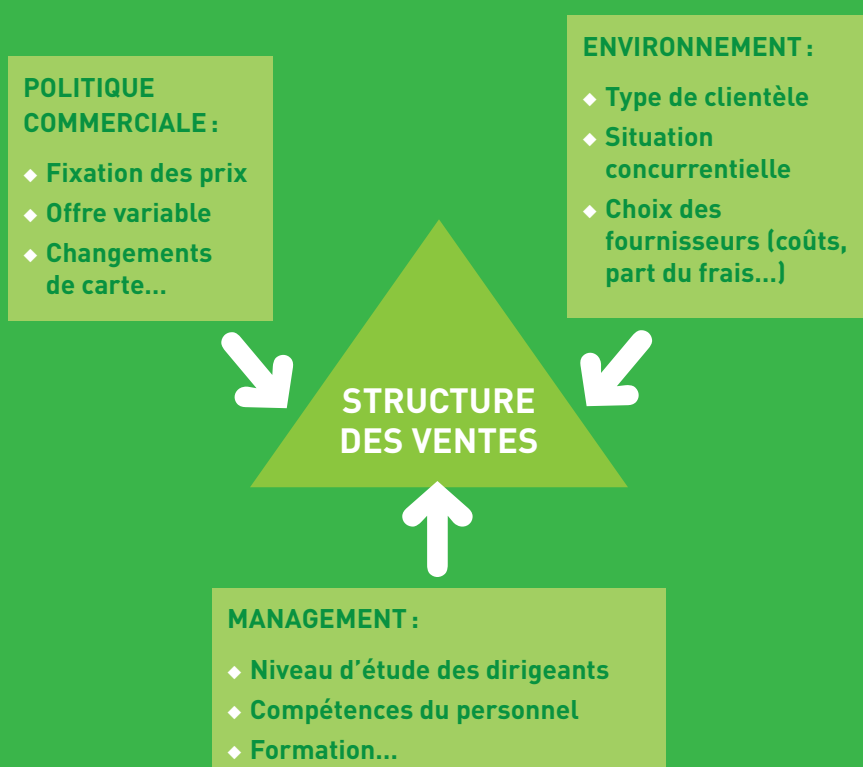
- ◆ annonce concernant les derniers jours de l'offre ("derniers jours", "il ne reste plus que 3 jours"...),
- ◆ réductions sur les dernières bouteilles,
- ◆ effet de pénurie ou sentiment de rareté en affichant les vins sur une ardoise et le nombre de bouteilles restantes (25, 6..).

Par ailleurs, les entreprises doivent ajuster leurs achats à cette situation et éviter de stocker excessivement. Certains restaurateurs travaillent de plus en plus en flux tendus et effectuent leurs achats de cave au jour le jour ou d'une semaine à l'autre. Cette réactivité se justifie par un meilleur suivi de l'analyse des ventes et par la volonté d'accompagner la créativité du chef de cuisine, dans le cadre d'accords mets et vins.

Néanmoins, les différentes campagnes de sensibilisation sur les dangers de l'alcool et une plus grande répression concourent à une diminution de la consommation hors foyer. Il est important dès lors de développer la vente des boissons non alcoolisées ou faiblement alcoolisées.

La structure des ventes

Plusieurs facteurs, comme l'environnement, le management ou la politique commerciale d'un établissement, ont une incidence sur la structure des ventes.



D'autres éléments peuvent également influencer la structure des ventes (marketing sensoriel ou impact des critiques gastronomiques), mais n'ont pas été explorés dans cette étude.

Plat le plus vendu : prix de vente

Chiffre clé

Le prix de vente
du plat le plus
vendu à la carte
ressort à

11,39€_{TTC}

Analyse

- ◆ 39 % des plats les plus vendus ont un prix de vente à la carte inférieur à 10 €,
- ◆ seuls 3 % de ces plats qui se vendent le mieux ont un prix supérieur à 20 €.

Pour la moitié des restaurants le plat le plus vendu est choisi par la moitié des clients.

Dans 15 % des restaurants les clients choisissent pratiquement tous le même plat, il s'agit probablement d'une offre très limitée, voire unique.

Le prix de vente du plat le mieux vendu est corrélé avec :

- ◆ la structure de fréquentation (midi / soir) : le prix de vente est d'autant plus élevé que la fréquentation du soir est forte ;
- ◆ la fréquentation : les restaurants avec plus de 50 couverts par jour ont le prix de vente le plus élevé (12,40 € contre 10 € pour les établissements de moins de 25 couverts jour) ;
- ◆ l'utilisation de tickets restauration : plus la proportion de clients utilisant ce moyen de règlement est importante et moins le prix de vente du plat le plus populaire est élevé.

Repères et réflexions

L'analyse des ventes doit conduire à plusieurs questions :

- ◆ Est-ce que le plat le plus vendu est celui qui contribue le plus à la marge ?
- ◆ Existe-il des incitations pour le personnel à vendre certains plats ?
- ◆ Peut-on faire apparaître une corrélation entre les incitations et le nombre de plats vendus ?
- ◆ Le personnel a-t-il été sensibilisé à la notion de marge brute des plats ?
- ◆ Pourrait-on augmenter le prix de vente sans perdre en popularité ?
- ◆ Pourquoi la clientèle choisit-elle ce plat ? Est-ce en raison du prix ou est-ce une véritable spécialité maison ?

Autrement dit est-ce un choix de goût ou de coût ?

Il est alors nécessaire de s'interroger sur certaines actions à mener et notamment revoir sa politique prix pour s'adapter aux attentes de sa clientèle et / ou créer et valoriser de nouvelles spécialités permettant de dégager une marge brute suffisante.

Plat le plus vendu : coût et coefficient

Chiffre clé

le coût moyen
du plat le plus
vendu à la carte
s'établit à

3,80€_{TTC}

Analyse

Le rapport entre le prix de vente TTC et le coût matières moyen HT fait ressortir un coefficient multiplicateur de 3.

Le coût moyen est d'autant plus élevé que le poids du midi dans la fréquentation est faible.

Le coefficient multiplicateur oscille entre 2,9 et 3,3 suivant la répartition de la fréquentation entre le midi et le soir : il est plus élevé pour les plats les plus vendus au déjeuner.

Le nombre de couverts servis par jour n'a aucune incidence sur le coefficient multiplicateur.

La marge brute unitaire est plus faible dans les petits établissements (5 € contre 6,40 € pour les établissements de plus de 50 couverts par jour) : ils cumulent une fréquentation et une marge unitaire inférieures. Marge brute unitaire = prix de vente hors taxe service compris – coût matières hors taxe

Bonnes pratiques

Si l'évaluation du coût est difficile pour les plats, les restaurateurs arrivent plus facilement à déterminer le coût d'achat des boissons. À partir de ce coût, certains appliquent les méthodes suivantes :

- ♦ une marge fixe est appliquée sur chaque bouteille. Ainsi, quel que soit le choix du client, le restaurateur connaît l'impact sur sa marge brute ;
- ♦ un droit de bouchon peut être appliqué sur les bouteilles de vin vendues en boutique ;
- ♦ la recherche de bouteilles en fonction d'un coût d'achat préalablement défini pour que le prix de vente aux clients du restaurant soit acceptable.

Repères et réflexions

Si la pratique du coefficient multiplicateur reste encore largement répandue, elle ne semble pas correspondre à une bonne pratique. En effet, l'enquête menée par Conso CHD a mis en évidence que seulement un tiers des restaurateurs utilisent des fiches techniques (16 % pour l'ensemble des plats). Or l'utilisation de ces fiches techniques est peu opérationnelle puisque le calcul du coût matières porte généralement sur la denrée principale et non sur tous les ingrédients. L'application d'un coefficient multiplicateur sur un coût approximatif, erroné ou non calculé ne paraît pas des plus pertinents.

Par ailleurs, pour que cette méthode soit efficace, elle doit s'appuyer sur des fiches actualisées. Malheureusement, trop souvent, les restaurateurs appliquent une fois pour toutes leur coefficient sans y retoucher et ce, même en cas de changement de prix des denrées ou d'ingrédients secondaires.

Structure des ventes

Plat le plus vendu : part du frais

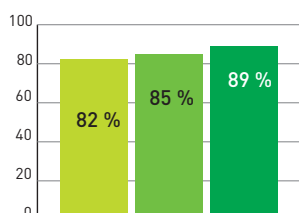
Chiffre clé

Les produits frais
représentent
en moyenne
86 %
du coût matières
du plat le plus
vendu.

Analyse

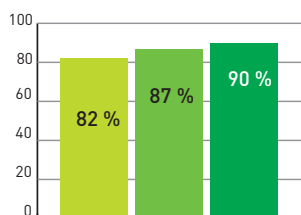
Les restaurateurs mettent en évidence l'importance des produits frais dans l'assiette. En effet, un chef d'entreprise sur deux affirme que son plat le plus vendu est constitué uniquement de produits frais. La part du frais dans le coût matières du plat le plus vendu semble corrélée avec la fréquentation, le nombre de salariés, le ticket moyen et le niveau de stock moyen :

Part du frais dans le plat le plus vendu en fonction de la présentation



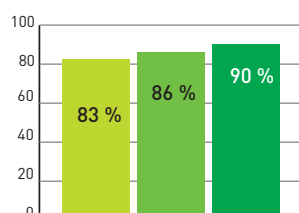
Jusqu'à 25 couverts
De 26 à 50 couverts
Plus de 50 couverts

Part du frais dans le plat le plus vendu en fonction du nombre de salariés



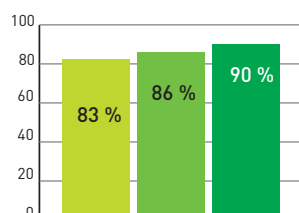
0 ou 1 salarié
2 ou 3 salariés
4 salariés et plus

Part du frais dans le plat le plus vendu en fonction du ticket moyen



Moins de 12€ par couvert
De 12€ à 18€ par couvert
18€ et plus par couvert

Part du frais dans le plat le plus vendu en fonction du stock moyen



Moins de 3 jours
Entre 3 et 6 jours
Plus de 6 jours

Repères et réflexions

Une part de frais importante entraîne des modifications dans l'organisation et le management de l'entreprise :

- ♦ accroissement du nombre de fournisseurs,
- ♦ fréquence de livraison en augmentation,
- ♦ réduction de la durée du stock,
- ♦ personnel plus nombreux...

Le choix du type de matières premières est donc loin d'être neutre pour l'entreprise. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail en restauration conduira-t-elle à une diminution structurelle de la part du frais ?

Changements de carte

Chiffre clé

63 %

des sondés affirment avoir une carte qui est modifiée au moins une fois par an.

Profil

L'enquête fait apparaître deux profils :

- ◆ Les restaurants qui ne proposent pas de carte mais des offres du jour. Ceux-ci représentent 16 % des établissements interrogés.
- ◆ La grande majorité des restaurants élaborent une carte, mais avec des pratiques différentes. Seuls 25 % des sondés font évoluer celle-ci au moins 4 fois par an au rythme des saisons. Parmi les restaurateurs qui disposent d'une carte, 17 % avouent ne jamais opérer de changements.

Bonnes pratiques

Certains restaurateurs modifient à un rythme soutenu leur carte, comme la brasserie les Deux garçons à Aix-en-Provence qui effectue des changements toutes les 6 semaines.

Certains restaurateurs et pâtisseries ont repris l'idée de la haute couture en lançant des "collections" printemps été et automne hiver.

Repères et réflexions

Faut-il encore confier l'impression des cartes de restaurants à des imprimeurs ? Le coût engendré par ce choix constitue un frein majeur à l'évolution de l'offre des restaurants, car le restaurateur aura tendance à demander une quantité importante pour réduire le coût unitaire d'impression et utiliser le plus longtemps le support. Pourtant, les cartes plastifiées utilisées pendant de longs mois se révèlent souvent fatiguées, sales et donnent une mauvaise image de l'établissement.

Faut-il alors imprimer soi-même ? En concevant astucieusement des supports de carte, il est possible de changer facilement (si besoin est à chaque service) les plats proposés à partir d'un traitement de texte et d'une imprimante. Il existe également des solutions informatiques, dites PAO (Publication Assistée par Ordinateur) de plus en plus répandues pour imprimer ses cartes. Certains logiciels sont même disponibles gratuitement.

Faut-il alors demander à ses fournisseurs de participer aux changements de carte et de payer en partie le coût des impressions ? Si cette technique est fréquemment et depuis longtemps employée dans la grande distribution, elle reste marginale dans la restauration. Certains distributeurs de boissons proposent déjà ce service, ce qui leur permet évidemment de s'assurer une fidélité de leurs clients.

Structure des ventes

Plat du jour

Chiffre clé

75%

des restaurants proposent un plat du jour ou une suggestion du jour.

Analyse

Parmi les restaurateurs qui offrent des plats du jour, ils sont :

- ◆ 42 % à afficher une **proposition unique**,
- ◆ 89 % à vendre **entre 1 et 3 plats du jour** différents.

La moyenne ressort à **2,1 plats** par établissement concerné.

Concernant la durée de présentation des plats :

- ◆ 73 % des restaurateurs **changent quotidiennement** le plat du jour,
- ◆ 11 % laissent le plat du jour **5 jours et plus**.

La durée moyenne de présentation d'un plat s'établit à **1,8 jour**.

Bonnes pratiques

François Pasteau du restaurant parisien L'Épi Dupin, se qualifie de restaurateur-imprimeur car il édite tous les jours une nouvelle carte-menu pour supprimer, modifier ou ajouter certains plats en fonction du coût matières.

Le plat du jour peut reprendre la thématique de l'établissement, comme le restaurant italien Findi à Paris et sa proposition de risotto du jour.

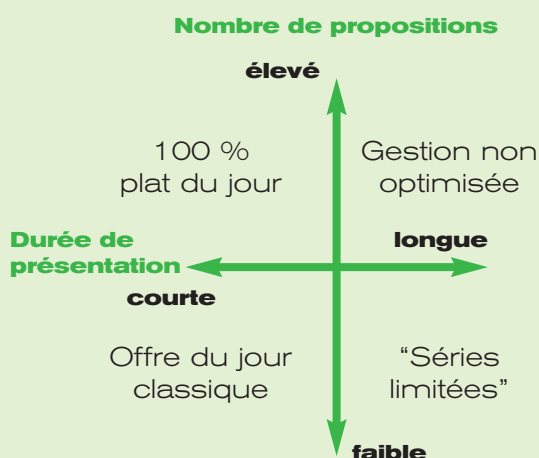
Repères et réflexions

Le plat du jour présente plusieurs avantages :

- ◆ évite la lassitude des clients fidèles,
- ◆ donne un gage de fraîcheur,
- ◆ permet de tenir compte du coût d'achat matières et des variations des prix sur le marché.

Choisir de proposer des plats du jour nécessite d'arbitrer entre le nombre de proposition et la durée de présentation. Les différentes possibilités correspondent aux stratégies ci-contre.

Opter pour une durée de présentation longue ne se justifie que pour des offres particulières (exemple de la semaine du goût, le mois de l'asperge,...). A contrario, elle peut entraîner un risque de décredibilisation de la formule, notamment en terme de fraîcheur du plat.



Structure des ventes

Ventes de plat du jour

Chiffre clé

33 %

des restaurants réalisent la plus grande partie de leur chiffre d'affaires sur la partie variable de leur offre.

Analyse

La présence d'une offre du jour ne garantit pas nécessairement le succès de cette formule. Si pour un tiers des restaurateurs interrogés, elle représente l'essentiel du chiffre d'affaires, 30 % des restaurants estiment qu'elle correspond à la plus petite partie des ventes.

Bonnes pratiques

Plusieurs techniques sont mises en avant pour promouvoir l'offre du jour :

- ◆ l'associer à un verre de vin : 17 euros pour le restaurant "7 par Anne-Sophie Pic" à Valence,
- ◆ la mise en valeur du vin du jour comme les "coups de cœur du jour" de Gérard Trouvé à la Table des Crayères à Issy-les-Moulineaux (92),
- ◆ la cuisine spectacle comme Fin's Herb (restauration rapide) qui prépare devant le client des salades composées à partir de légumes frais livrés quotidiennement,
- ◆ valoriser l'origine des produits et l'approvisionnement, sur le modèle du macaron "Vous aimez la qualité, je me fournis à Rungis".

Repères et réflexions

Afin de développer les ventes de plat du jour, il est nécessaire d'avoir une communication adaptée à l'extérieur et à l'intérieur du restaurant ainsi qu'une sensibilisation du personnel. Certains outils comme les caisses programmables permettent de connaître avec précision le nombre de plats déjà vendus mais surtout le nombre restant disponible à la vente.

Il faut néanmoins être conscient qu'une offre du jour peut être compliquée à gérer, concernant :

- ◆ la logistique (achat, livraison, réception des marchandises, entreposage),
- ◆ la formation et compétences du personnel (en cuisine et en salle),
- ◆ la communication (changement du menu, publicité sur le lieu de vente).

Est-ce donc raisonnable en termes de gestion du coût matières et de gestion du temps de travail ?

Il peut être souhaitable d'externaliser une partie de la chaîne logistique en ayant recours à des acheteurs, des grossistes ou des centrales d'achats. Certains fournisseurs peuvent être une aide à la mise en valeur des produits, à la conception de fiches techniques, à l'élaboration de nouvelles recettes et à la publicité sur le lieu de vente.

Positionnement tarifaire

Chiffre clé

Le ticket moyen des restaurateurs ressort à

15€_{TTC}

Profil

La politique prix de l'établissement semble corrélée avec divers facteurs tels que la taille de l'établissement, l'âge de l'entrepreneur ainsi que son niveau de formation.

L'étude fait ressortir 2 profils distincts :

- ◆ **Les établissements avec un ticket moyen inférieur à 12 € :**
 - 51 % réalisent moins de 25 couverts par jour,
 - 55 % des établissements enregistrent plus des 3/4 de leur fréquentation le midi,
 - 44 % des dirigeants n'ont aucun diplôme.
- ◆ **Établissements avec un ticket moyen supérieur à 18 € :**
 - 47 % réalisent plus de 50 couverts par jour,
 - 60 % des établissements constatent une fréquentation supérieure le soir (moins de la moitié de la clientèle le midi),
 - 41 % des dirigeants ont au minimum le baccalauréat.

Bonnes pratiques

Si des grands chefs comme Jean-Paul Lacombe à Lyon ou Guy Savoy à Paris ont ouvert des bistrots, la mode aujourd'hui est de lancer des sandwicheries haut de gamme comme les frères Pourcel à Montpellier ou Alain Ducasse à Paris afin de se positionner sur différents segments tarifaires et gagner des parts de marché sur une niche prometteuse.

Repères et réflexions

L'essentiel de la restauration commerciale indépendante occupe le même positionnement tarifaire : 70 % des établissements ont un ticket moyen compris entre 10 et 20 €, un établissement sur deux obtient un ticket moyen supérieur à 13 €.

Quelles perspectives pour la restauration commerciale indépendante ?

- ◆ se tourner vers des segments porteurs : restauration économique à moins de 15 € ou haut de gamme à plus de 30 €,
- ◆ rester positionner sur un segment intermédiaire : ce choix se révèle plus risqué avec une fréquentation en régression.

Comment se différencier dans un tel contexte pour que le client ne raisonne plus en prix ?

- ◆ rechercher l'innovation,
- ◆ utiliser des produits d'une qualité gustative supérieure,
- ◆ acheter et mettre en valeur des produits de marques (identifiés sur la carte du restaurant) : marques commerciales ou labels (agriculture biologique, commerce équitable,...).

Structure des ventes

Fixation du prix des plats

Chiffre clé

15 % des
restaurateurs annoncent
fixer à l'avance une limite
au coût matières des plats.

Analyse

Par ailleurs, l'enquête fait ressortir que :

- ♦ **15 %** des sondés déterminent préalablement le coût matières des plats. Cette approche correspond à une application partielle de la méthode des coûts cibles, en ne retenant que la partie apparente des coûts.

Les caractéristiques de ces établissements :

- entre 26 à 50 couverts par jour,
- moins de 18 € de ticket moyen,
- le dirigeant possède un CAP ou un BEP.

- ♦ **40 %** privilégient une approche tendant à faire respecter en premier lieu un coefficient multiplicateur entre le coût d'achat et le prix de vente.

Le profil des répondants :

- plus de 50 couverts par jour,
- ticket moyen compris entre 12 et 18 €,
- aucun diplôme pour le dirigeant.

- ♦ **45 %** répondent avoir un prix de vente qui tienne en priorité compte des limites des clients. Les établissements se préoccupant davantage de la clientèle dans la fixation des prix sont surtout les établissements ayant un nombre de couverts important et des dirigeants de niveau au moins baccalauréat. Néanmoins, l'étude ne permet pas de connaître quelles méthodes sont employées pour parvenir à ce résultat.

Cette problématique de coûts apparaît également dans les résultats du panel on line Conso CHD réalisée en juin 2006 : 62 % des restaurateurs prêtent surtout attention aux problèmes de coûts et de préparation en cuisine pour la fixation des prix de vente. Seul un tiers se focalise prioritairement sur les réactions des clients en salle.

Bonnes pratiques

Les restaurateurs pourraient-ils davantage s'inspirer des pratiques de la grande distribution ou du commerce traditionnel ?

- ♦ choix entre prix rond et prix magique (9,99 €),
- ♦ prix multiples : 2 plats pour 15 €,
- ♦ prix d'appel (produit vendu à un faible prix pour attirer les clients dans le restaurant),
- ♦ ouverture de la gamme de prix (étendue, restreinte ou prix unique),
- ♦ distribution de coupons promotionnels sur certains plats, certains jours ou à certaines heures ?
- ♦ des promotions spéciales à certaines périodes de l'année en collaboration et avec l'aide de son fournisseur grossiste (le festival du homard...),

Repères et réflexions

Des outils de gestion informatisés peuvent être mis en place pour calculer des indicateurs comme le chiffre d'affaires par place disponible. Il se calcule en multipliant le ticket moyen par l'indice de rotation (ou CA HT SC restaurant / nombre de places disponibles). Il permet de mesurer la performance d'un restaurant et d'adapter la politique prix. Une diminution du ticket moyen conjuguée à la réorganisation du service peut-elle alors permettre d'accroître la rotation des clients et donc le chiffre d'affaires généré ?

Facteurs de modification du prix des plats

Chiffre clé

68 %

des restaurateurs révisent leurs prix à la suite d'une augmentation des tarifs de leurs fournisseurs.

Analyse

Ce critère arrive en tête quel que soit le nombre de couverts servis par jour.

Les deux autres facteurs qui étaient proposés aux restaurateurs pour expliquer leur variation de prix sont très sensiblement moins choisis par les personnes interrogées :

- ◆ elles sont moins de 20 % à évoquer un trop faible coefficient multiplicateur sur le prix d'achat. Il s'agit essentiellement des établissements dont la fréquentation est supérieure à 25 personnes, dont le ticket moyen est supérieur à 12 €.
- ◆ 12 % des réponses évoquent le constat d'une augmentation généralisée du prix chez les concurrents. Cette stratégie se révèle adaptée pour les entreprises de moins de 25 couverts par jour, avec un ticket moyen inférieur à 12 €. Les dirigeants sont plutôt sans formation.

Repères et réflexions

D'autres facteurs peuvent expliquer une hausse des prix. Des facteurs internes et externes :

Internes :

- ◆ augmentation du coût de l'énergie, notamment pour les entreprises de restauration assurant des livraisons. Il peut être souhaitable de mettre en place des indicateurs pour mesurer la consommation d'énergie ;
- ◆ une augmentation des coûts du personnel (SMIC, réduction du temps de travail, types de contrat de travail, hausse des cotisations sociales, augmentation de salaires, versement de primes...),
- ◆ augmentation du loyer,
- ◆ augmentation des frais généraux (informatisation du restaurant), de la communication,
- ◆ travaux d'embellissement de la façade du restaurant, amélioration des conditions de travail en cuisine...

Externes :

- ◆ bonne critique ou amélioration du classement dans un guide, l'afflux d'une nouvelle clientèle tire ainsi les prix à la hausse ; il peut être utile de mesurer l'effet d'articles de presse, d'un passage dans une émission de télévision ou de radio sur la fréquentation et le ticket moyen ;
- ◆ volonté de suivre l'inflation.

Structure des ventes

Fréquence de modification du prix des plats

Chiffre clé

34%

des restaurateurs avouent ne jamais procéder à des calculs et modifications du prix du plat.

Analyse

Les restaurants dont le dirigeant ne calcule pas l'évolution des coûts et ne modifie pas la politique prix ont les caractéristiques suivantes :

- moins de 25 couverts par jour,
- moins de 12 € de ticket moyen,
- aucun diplôme.

Les réponses des sondés aux autres propositions confirment une fréquence faible de la modification du prix des plats :

- ♦ 39 % réalisent des calculs et modifient le prix du plat quelquefois dans l'année.

Il s'agit principalement des établissements :

- ayant plus de 50 couverts par jour,
- entre 12 et 18 € de ticket moyen,
- un dirigeant diplômé d'au moins un baccalauréat.

- ♦ 13 % plusieurs fois par mois.

Cette politique se retrouve chez les établissements :

- ayant entre 26 à 50 couverts par jour,
- plus de 18 € de ticket moyen,
- de 70 à 80 % de produits frais dans les achats alimentaires.

- ♦ seuls 14 % effectuent des calculs et en tirent les conséquences tous les jours ou presque.

Le profil est le suivant :

- 26 à 50 couverts par jour,
- plus de 18 € de ticket moyen,
- plus de 80 % de produits frais dans les achats alimentaires.

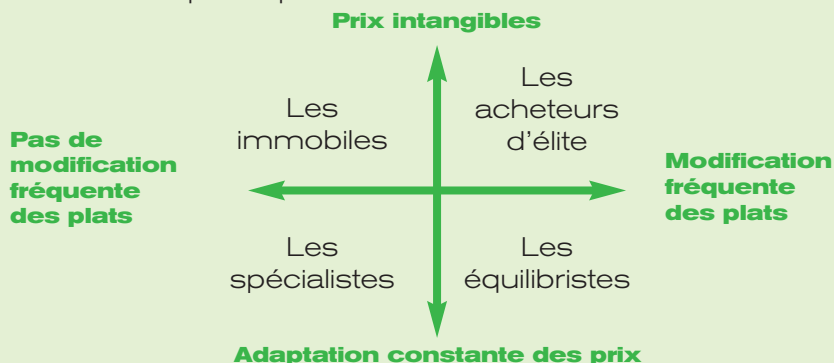
Bonnes pratiques

S'il peut sembler contraignant pour un restaurateur de modifier quotidiennement le prix des plats, d'autres solutions existent. Certains restaurateurs proposent des plats différents et donc des prix différents :

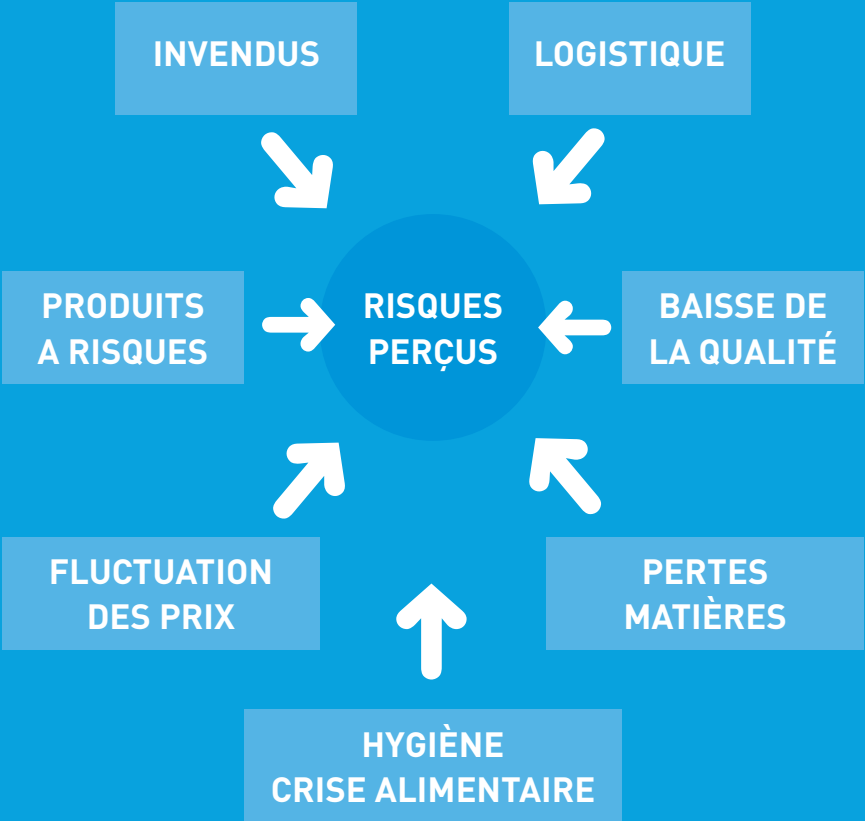
- ♦ le midi et le soir, des plats ou menus à certaines périodes creuses de la journée, selon les jours de la semaine...
- ♦ en fonction d'événements, comme les fêtes, ou de la saison...

Repères et réflexions

Deux approches extrêmes peuvent s'opposer en matière de fréquence de modification du prix des plats :



La gestion des risques



Perception du risque matières

Chiffre clé

71 %
des restaurateurs estiment qu'il existe des produits à risque au niveau du coût matières.

Profil

Les restaurateurs qui perçoivent un risque au niveau du coût matières ont plutôt :

- ◆ une fréquentation supérieure à 26 couverts par jour,
- ◆ une activité réalisée pour 50 à 75 % le midi,
- ◆ un ticket moyen supérieur à 18 euros,
- ◆ au moins 6 fournisseurs,
- ◆ des achats de produits frais pour moins de 70 %,
- ◆ des livraisons quotidiennes ou presque,
- ◆ un stock moyen compris entre 3 et 6 jours,
- ◆ un CAP ou un BEP,
- ◆ au moins 2 salariés.

Bonnes pratiques

Le chef de cuisine ou l'économe peuvent se voir confier la responsabilité de surveiller la fluctuation des cours de certaines denrées. D'autres externalisent le suivi du marché en passant par un acheteur ou par un courtier. Ils sont chargés d'acheter pour le compte de l'établissement les différentes denrées nécessaires moyennant une commission sur les achats.

Repères et réflexions

Certains restaurateurs déterminent des prix plafond sur des produits identifiés mais cela nécessite une connaissance en amont du coût des plats, notamment par la réalisation de fiches techniques. Il est alors nécessaire de calculer des écarts sur coûts unitaires afin d'évaluer plus précisément l'impact des fluctuations des coûts des denrées.

Écart sur coût matières unitaire = (Coût réel – Coût prévu) x Quantité réelle

Le coût réel représente le coût d'achat à l'unité (exemple le kg) ; le coût prévu correspond aux estimations lors du calcul du coût du plat ; la quantité réelle est la quantité utilisée pour la réalisation des plats.

Cette méthode, pour être efficace, nécessite une mise à jour des fiches techniques au dernier prix recensé et l'établissement de budget.

Au-delà des prix plafond, il est peut-être souhaitable de fixer des coûts cibles complets intégrant le coût du personnel, des fluides,... et de faire un suivi avec les coûts budgétés et les coûts réels à intervalles réguliers (au mois, à la décade, à la semaine ou au jour).

Produits à risque matières

Chiffre clé

La viande et les produits tripiers considérés

n°1

des produits à risque au niveau du coût matières.

Analyse

- ◆ La viande ainsi que le poisson apparaissent comme étant les produits les plus risqués.
- ◆ La viande représente néanmoins la matière principale achetée pour 77 % des restaurateurs.
- ◆ Le poisson considéré comme matière à risque pour 39 % des restaurateurs ne figure qu'en 3^e position des matières achetées (il est travaillé par 23 % des restaurateurs).
- ◆ Les fruits de mer représentent un risque dans l'esprit des restaurateurs (pour 11 % d'entre eux) mais ne sont que faiblement travaillés (par 3 % d'entre eux).

Bonnes pratiques

De nombreuses pratiques peuvent être recensées

- ◆ carte saisonnière,
- ◆ plat composé d'éléments jugés à risque et d'autres produits,
- ◆ équilibre global de la carte,
- ◆ intégration des produits non volatils comme les boissons et les desserts dans les formules,
- ◆ produits les plus volatils réservés à une présentation limitée dans le temps (offre du jour, produits du marché,...).

Repères et réflexions

- ◆ L'existence de menu-carte chez les restaurateurs permet de combiner des ingrédients dont le coût est plus ou moins volatil. Le prix de vente unique permet de déterminer un ratio matières global et une marge en dessous desquels la rentabilité du menu est mise en péril. Dans cette optique, le prix de vente et la formule peuvent être conservés sur une période assez longue mais les composantes de ce menu-carte doivent pouvoir être modifiées pratiquement au jour le jour. Cela nécessite de concevoir un support de carte permettant des changements réguliers.
- ◆ Un travail de créativité sur des produits basiques permet de s'affranchir de la variation des cours, la part de la matière ne représentant qu'une faible proportion du prix de vente.
- ◆ La thématisation permet de se spécialiser sur certains produits et d'avoir un pouvoir de négociation plus important face aux fournisseurs avec le risque néanmoins d'être plus fragile en cas de variations sur la matière principale.

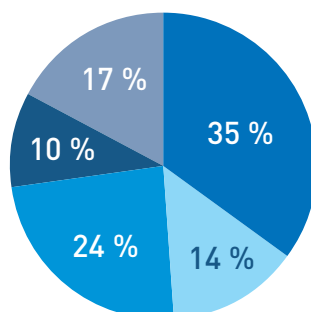
Perception des risques par les restaurateurs

Chiffre clé

Près de
50 %
des
restaurateurs
perçoivent
un risque
directement lié
aux matières
premières.

Analyse

Perception des risques
par les restaurateurs interrogés



- Fluctuations des prix des matières premières
- Pertes matières
- Invendus
- Logistique
- Baisse de la qualité des produits

Repères et réflexions

Si l'entreprise est capable de déterminer objectivement quel est son risque majeur, elle doit se focaliser sur cet élément.

Il est néanmoins préférable d'essayer de réduire ces risques en respectant une démarche d'identification des risques associée à une évaluation de leur probabilité. Le restaurateur pourra se contenter de mettre en place une procédure pour les risques significatifs.

La gestion de ces risques peut être traitée de manière interne ou externe.

- ♦ En interne : il faudra désigner une personne responsable, lui définir des objectifs et lui fournir les moyens nécessaires :
 - le chef de cuisine : gestion des pertes matières (évaluée au travers, notamment, du ratio matières premières, du coulage,...), choix des produits et des fournisseurs, qualité des produits,
 - le responsable de la salle : gestion des invendus liée aux prévisions et à l'analyse des ventes,
 - l'économe : gestion du stock avec la détermination d'un stock d'alerte, d'un stock de sécurité ou d'un stock minimum, optimisation de la rotation du stock.
- ♦ En externe : il est possible de sous-traiter certaines fonctions :
 - acheteurs professionnels avec la définition d'un cahier des charges précis concernant la qualité et le prix des produits,
 - transporteurs avec un cahier des charges concernant notamment les horaires de livraison et les conditions de transport,
 - fournisseurs avec la possibilité de recourir à des produits portionnés, calibrés selon les désirs du restaurateur.

Invendus

Chiffre clé

21 %
des
restaurateurs
craignent
un risque
d'invendus.

Analyse

Les invendus correspondent aux plats produits mais non vendus et aux marchandises ne pouvant plus être mises en vente pour les établissements ayant une activité commerciale accessoire.

La crainte des invendus apparaît surtout pour les restaurants avec :

- ◆ une fréquentation inférieure à 25 couverts,
- ◆ peu ou pas de salariés (0 à 1),
- ◆ un ticket moyen inférieur à 12 €,
- ◆ un stock moyen entre 3 et 6 jours,
- ◆ des livraisons en frais mais pas de façon quotidienne,
- ◆ une part de produits frais qui représente plus de 80 % des achats.

Bonnes pratiques

Pour limiter les invendus et les pertes matières, Michel Henry, fondateur des restaurants Les Galopins à Paris commande le soir après le service (après 23 heures) pour tenir compte des consommations du jour pour être livré le lendemain matin. Cette flexibilité est possible car il utilise les services d'un acheteur. Un restaurateur qui s'approvisionnerait directement sur les marchés peut procéder de la même façon.

Repères et réflexions

Diminuer les invendus passe nécessairement par une bonne prévision des achats et de gestion des stocks de la part du chef de cuisine ou de son équipe. Cette prévision n'est possible qu'en collaboration avec le responsable de salle qui doit effectuer une analyse des ventes journalière (ou hebdomadaire) et une prévision de fréquentation au travers d'une bonne connaissance de sa clientèle et des habitudes de consommation.

Un suivi des invendus peut s'effectuer par le calcul d'un ratio

$$\frac{\text{Invendus}}{\text{CA HT SC}}$$

avec une valorisation des invendus au prix de vente Hors Taxe Service Compris. L'amélioration de ce ratio peut être un objectif quantifiable assigné au personnel et entrer dans les bases d'un calcul d'intéressement. Si tel est le cas, il faudra le combiner avec un objectif de non rupture des stocks pour que la tentation ne soit pas de commander en deçà des besoins réels de l'entreprise.

Si cette pratique peut sembler fastidieuse manuellement, des outils de gestion informatisés existent. Pourtant seulement 16 % des restaurateurs disposent d'un logiciel spécifique de gestion. Même si la caisse programmable est présente dans 47 % des établissements, les fonctions disponibles et/ou utilisées ne permettent pas nécessairement de réaliser des statistiques de ventes et donc des prévisions.

Logistique

Chiffre clé

9 %

des restaurateurs perçoivent la logistique comme un risque majeur.

Analyse

Deux risques apparaissent :

- ◆ les retards ou les erreurs de livraisons,
- ◆ la rupture de stock.

Les restaurateurs sont nettement plus sensibles aux problèmes de rupture de stocks.

Leur profil correspond aux établissements ayant :

- ◆ plus de 50 couverts par jour,
- ◆ entre 2 et 3 salariés,
- ◆ un ticket moyen de 12 à 18 €,
- ◆ un stock moyen de moins de 3 jours.

Bonnes pratiques

De nombreux restaurateurs se sont inspirés de la grande distribution en imposant aux sociétés de transport des fréquences et des horaires de livraison. Cela reste néanmoins difficile pour les restaurateurs implantés dans les grandes métropoles ou les centres villes car les livraisons se déroulent à des horaires décalés ce qui implique une disponibilité des salariés très tôt le matin ou bien des livraisons en matinée mais avec un risque lié aux embouteillages.

Repères et réflexions

Pour enrayer les problèmes de rupture de stocks, il est nécessaire de mettre en place un système de prévisions des achats en accord avec les prévisions des ventes. La mise en place d'un logiciel de gestion des stocks permet une optimisation des commandes avec la détermination d'un stock d'alerte.

Les restaurateurs peuvent arbitrer leurs choix entre des fournisseurs ou des sociétés de livraison équipés de véhicules mono température, bi température ou tri température (ambiant, frais et froid).

L'option qui consiste à aller sur les marchés ou dans les entrepôts pour s'approvisionner implique un investissement humain et matériel qui majore le coût de l'approvisionnement, mais résout certains problèmes de logistique.

Ces préoccupations sont prépondérantes chez les restaurateurs de taille intermédiaire car :

- ◆ ils ne sont pas suffisamment puissants pour imposer leurs conditions aux fournisseurs ou suffisamment intéressants pour les sociétés de livraison compte tenu du coût du coup de frein ;
- ◆ ils n'ont pas un effectif suffisant pour détacher une personne dédiée à l'approvisionnement.

Baisse de la qualité

Chiffre clé

15 %

des restaurateurs considèrent la baisse de la qualité des produits comme le risque majeur inhérent à l'achat de matières premières.

Analyse

Les établissements qui ressentent la baisse de la qualité comme un risque essentiel ont le profil suivant :

- ◆ une fréquentation supérieure à 50 couverts,
- ◆ quatre salariés ou plus,
- ◆ un ticket moyen supérieur à 18 €,
- ◆ un stock moyen de moins de trois jours,
- ◆ des livraisons quotidiennes,
- ◆ moins de 70 % de produits frais dans leurs achats.

Bonnes pratiques

Pour éviter un risque de baisse de qualité, plusieurs pratiques coexistent en restauration :

- ◆ se rendre directement sur les marchés pour entretenir des relations privilégiées avec ses grossistes et choisir les matières premières appropriées ; quitte à se faire livrer par la suite.
- ◆ mettre en concurrence plusieurs fournisseurs ;
- ◆ définir un cahier des charges strict pour que les achats soient conformes aux souhaits ;
- ◆ encourager les petits producteurs en leur achetant des productions spécifiques : ce mouvement est apparu dans les années 70 lorsque les cuisiniers de la "nouvelle cuisine" ont démarché des paysans pour obtenir des produits d'exception. Alain Senderens estime que les grands chefs ont sauvé des produits de tradition et lancé la tendance des "produits bio".

Repères et réflexions

La qualité est composée d'éléments subjectifs et objectifs. En restauration, les facteurs subjectifs sont prédominants, en raison de l'importance du goût, voire des modes culinaires.

La notion de qualité est d'autant plus difficile à définir que plusieurs approches sont possibles. Elle peut être :

- ◆ basée sur les caractéristiques du produit (taille, forme...),
- ◆ basée sur la perception du client (satisfaction),
- ◆ basée sur la production (conformité au processus de production),
- ◆ basée sur la valeur (prix),
- ◆ basée sur l'excellence.

Le risque de baisse de qualité lors de l'achat de matières premières semble rejoindre la première vision de la qualité. Les personnes interrogées faisaient-ils référence également aux autres acceptations de la qualité ?

Par ailleurs, on identifie plusieurs dimensions à la qualité du service :

- ◆ une dimension humaine :
 - contact facile,
 - communication (information),
 - compétence,
 - courtoisie,
 - compréhension (connaissance des besoins du client),
- ◆ une dimension physique :
 - accessibilité (facilité d'accès),
 - tangibilité (apparence physique des locaux).
- ◆ une dimension immatérielle :
 - crédibilité (confiance),
 - réactivité (service rapide),
 - sécurité (absence de risque),
 - fiabilité (réalisation certaine du service),

Pertes matières

Chiffre clé

12%

des restaurateurs se focalisent sur les pertes matières.

Analyse

Les pertes matières correspondent :

- ◆ aux matières premières sorties des stocks, non utilisées lors de la production du jour et ne pouvant plus être réintégrées dans les stocks,
- ◆ aux déchets de matières premières utilisées,
- ◆ aux matières premières périmées ou non utilisables,
- ◆ à la démarque connue ou inconnue.

Les restaurants les plus sensibles aux pertes matières ont les caractéristiques suivantes :

- ◆ fréquentation comprise entre 26 et 50 couverts par jour,
- ◆ moins de 4 salariés (surtout ceux avec 2 ou 3 salariés),
- ◆ ticket moyen inférieur à 12 €,
- ◆ stock moyen supérieur à 3 jours,
- ◆ livraison de produits frais occasionnelle,
- ◆ moins de 80 % de produits frais parmi les approvisionnements.

Bonnes pratiques

Plusieurs actions peuvent être mises en place pour limiter les pertes matières :

- ◆ **matières premières non utilisées** : prévisions des ventes, production en fonction de la commande des clients en limitant la mise en place (juste à temps),
- ◆ **déchets de matières premières utilisées** : utilisation de produits semi-finis (portionnés, calibrés, prêts à l'emploi,...), utilisation de l'intégralité de la matière pour des sauces ou amuse-bouches,
- ◆ **matières premières non utilisables** : utilisation de produits à DLC plus importante (sous vide, surgelés), meilleure gestion physique des stocks avec application systématique de la méthode FIFO (premier entré en stock, premier sorti) pour le rangement, vérification des températures et non rupture de la chaîne du froid durant le transport, le pré stockage et le stockage, augmentation de la fréquence des livraisons,...

Repères et réflexions

Une fois les procédures mises en place pour réduire les pertes matières, il reste néanmoins le problème de la démarque.

On distingue la démarque connue de la démarque inconnue :

- ◆ **Démarque connue** : matières premières ou marchandises qui ne sont plus en stock pour des raisons identifiées (bouteille cassée et enregistrée comme telle),
- ◆ **Démarque inconnue** : matières premières ou marchandises qui ne sont plus en stock pour des raisons non identifiées, comme par exemple la disparition de bouteilles et de denrées alimentaires.

Il peut être intéressant de fixer un taux de démarque connue pour la cuisine et un pour la salle et de suivre le taux de démarque inconnue globale afin de l'endiguer. Le taux de démarque inconnue peut se calculer par le rapport entre les écarts non justifiés comparés au CA HT SC.

Fluctuation des prix

Chiffre clé

31 %
des restaurateurs
sont sensibles
aux fluctuations
des prix des
matières.

Analyse

La fluctuation des prix des matières apparaît comme une forte contrainte surtout pour les établissements :

- ◆ avec une fréquentation comprise entre 26 et 50 couverts,
- ◆ qui emploient 2 ou 3 salariés,
- ◆ dont le ticket moyen est supérieur à 18 €,
- ◆ avec un stock moyen de plus de 6 jours,
- ◆ qui se font livrer tous les jours ou presque,
- ◆ qui travaillent avec plus de 80 % de produits frais.

Bonnes pratiques

Différentes pratiques peuvent être recensées, certains restaurateurs :

- ◆ se fixent des prix plafonds pour certaines denrées à coût unitaire élevé et en cas de dépassement de ce plafond n'hésitent pas à changer de produits. Cette démarche est essentiellement valable sur la viande, la triperie et les produits de la mer ;
- ◆ travaillent essentiellement avec un menu du jour qui leur permet une plus grande flexibilité ;
- ◆ suppriment un plat momentanément de la carte (avec impression d'une nouvelle carte) ;
- ◆ se réservent la possibilité d'augmenter leur prix en indiquant que le prix du plat dépend du poids et des cours d'achat du jour sur des produits sensibles tels que le homard, les langoustes, le turbot,...
- ◆ préfèrent travailler sur des produits moins nobles donc moins coûteux mais en apportant davantage de valeur ajoutée (exemple des bistrots de chefs ou bistrots gastronomiques) ;
- ◆ recherchent systématiquement des prix bas et des promotions pour composer leur offre du jour.

Repères et réflexions

La vulnérabilité des restaurateurs vis-à-vis des fluctuations des prix peut être évitée en :

- ◆ travaillant sur un lissage des prix sur l'année, par l'intermédiaire :
 - d'une négociation des tarifs en amont avec un fournisseur pour une année ou une saison,
 - de la mise en concurrence de plusieurs fournisseurs,
 - d'un regroupement des achats avec d'autres confrères (centrales d'achats ou centrales de référencement).
- ◆ modifiant la structure de l'offre par une adaptation constante de la carte, L'important est de conserver un niveau de marge brute globale suffisant pour assurer la rentabilité de l'établissement.

Marge brute = CA HT SC – Coût matières HT

Pour cela il est nécessaire de sensibiliser le personnel de salle à cette notion de marge, plus importante que celle de chiffre d'affaires. La rémunération du personnel au service peut alors aller à l'encontre de l'optimisation de la marge brute puisqu'il favorise la vente des plats les plus chers et non les plus rentables.

Gestion du coût matières

Chiffre clé

le coût matières représente en moyenne entre **25 et 35 %** du chiffre d'affaires hors taxe en restauration commerciale indépendante.

Analyse

La majorité des restaurateurs interrogés :

- ◆ perçoit le coût matières exclusivement par rapport aux coûts des fournisseurs,
- ◆ établit des calculs de coût matières au lancement du plat mais ne réalise pas d'analyse ou de suivi au jour le jour.

Bonnes pratiques

La gestion du coût matières passe nécessairement par une procédure de contrôle nourriture et boissons.

Le calcul du ratio matières est primordial dans la gestion d'un restaurant car il dépend de plusieurs facteurs : l'approvisionnement, les ressources humaines, la gestion commerciale et la production.

Gestion des approvisionnements :

- ◆ Choix des produits (gamme, type,...)
- ◆ Choix des fournisseurs,
- ◆ Préviation des commandes,
- ◆ Flexibilité dans les livraisons,
- ◆ Réactivité par rapport aux fluctuations des cours,
- ◆ Contrôle des stocks.

Gestion de la production :

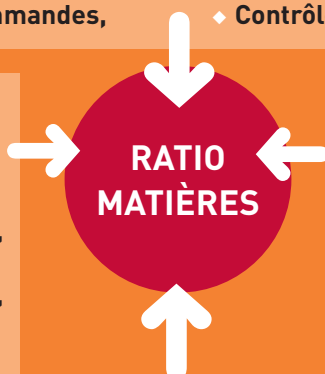
- ◆ Existence de fiches techniques,
- ◆ Respect des fiches techniques,
- ◆ Optimisation de la productivité.

Gestion commerciale :

- ◆ Préviation de fréquentation
- ◆ Analyse de la structure des ventes,
- ◆ Analyse des attentes de la clientèle,
- ◆ Adéquation offre/demande.

Gestion des ressources humaines :

- ◆ Sensibilisation du personnel au respect des fiches techniques (au besoin, intéresser l'équipe de cuisine au respect du ratio matières objectif),
- ◆ formation du personnel de salle à la vente des plats les plus rentables (ceux à faible ratio matières).



Modalités de calcul

Donnée clé

Ratio matières = $\frac{\text{Consommations matières Hors Taxe}}{\text{CA Hors Taxe Service Compris}}$

Analyse

- ♦ Il est nécessaire de prendre en compte les Factures Non Parvenues (FNP), en effet :
 - Il se peut que des denrées aient été livrées à l’entreprise pendant le mois mais que l’entreprise n’ait pas encore reçu la facture : il faut en tenir compte dans la consommation de la période puisque ces denrées ont été entrées en stock et ont peut-être été déjà consommées (une procédure de classement des livraisons en attente de facturation permet d’identifier ces matières).
 - À l’inverse, il faut retrancher les factures reçues et comptabilisées sur la période mais qui concernent des livraisons de la période précédente (sinon, on prend le coût de ces denrées 2 fois).
- ♦ Certaines matières sont consommées mais ne donnent pas lieu à facturation (donc ne contribuent pas à la réalisation du chiffre d’affaires), il s’agit :
 - des repas fournis au personnel (qui correspondent à des frais de personnel),
 - des prestations offertes (qui concernent la politique commerciale de l’établissement).

Il faut donc évaluer le coût matières de ces repas personnel et offerts afin de ne prendre en compte que les matières consommées ayant donné lieu à facturation (CA).
Exemple de tableau de calcul et de suivi du ratio matières :

	Nourriture	Boissons
Achats		
+ Stock initial		
- Stock final		
+ Factures Non Parvenues mois		
- Factures Non Parvenues mois précédent		
= Total des matières consommées		
- Coût des offerts		
- Coût des repas du personnel		
= Matières consommées et payées par le client (A)		
CA H.T.S.C. (B)		
Ratios matières du mois (A/B)		
Ratios moyens		

Repères et réflexions

Pour être utile au niveau de la gestion de l’entreprise :

- ♦ on séparera les consommations nourriture et boissons ainsi que les CAHT respectifs ;
- ♦ ce calcul doit être effectué au moins chaque mois.

Une fois les ratios matières calculés (nourriture et boissons), il faut les comparer aux ratios moyens précédents ainsi qu’aux ratios objectifs de l’entreprise. S’il existe des écarts significatifs, il faut mener une analyse plus approfondie afin de déterminer les causes de ces écarts et mener des actions correctives.

Coût matières : attente des restaurateurs

Chiffre clé

47 %

des restaurateurs
interrogés
souhaiteraient avoir
des coûts matières
moins élevés.

Bonnes pratiques

Les responsables du Pont Saint Étienne à Limoges ont élaboré un tableau de bord où apparaît un ratio matières nourriture, boissons, consommation électrique,... Ils organisent une réunion semestrielle avec l'ensemble du personnel afin de sensibiliser l'équipe sur les résultats et sur les actions à mener pour atteindre les objectifs. Un système d'intérêt adapté favorise la mobilisation des équipes.

Analyse

Cette préoccupation sur le coût matières devance la problématique de la compétence et de la fidélité du personnel (41 % des établissements concernés).

La priorité des établissements semble corrélée avec divers facteurs tels que la taille de l'établissement, le positionnement tarifaire, la politique d'approvisionnement et l'âge de l'entrepreneur.

- ◆ Les établissements pour lesquels le coût matières est une priorité :
 - réalisent moins de 25 couverts par jour,
 - ont un ticket moyen inférieur à 12 €,
 - travaillent avec moins de 70 % de produits frais,
 - ne se font jamais livrer ces produits frais,
- ◆ Les établissements qui privilégient la recherche de personnel compétent et stable :
 - réalisent plus de 50 couverts par jour,
 - ont un ticket moyen supérieur à 18 €,
 - travaillent avec plus 80 % de produits frais,
 - se font livrer ces produits frais tous les jours ou presque,
 - sont ceux dont les patrons sont âgés de moins de 45 ans.

À partir de 4 salariés, la variable personnel devient une priorité pour les restaurateurs.

Repères et réflexions

Il est souhaitable de coupler les objectifs de réduction des coûts matières et de fidélisation du personnel avec la mise en place d'une gestion des ressources humaines :

- ◆ former le personnel :
 - sur la gestion des approvisionnements pour limiter les pertes matières liées aux procédures de stockage et optimiser les DLC,
 - sur l'utilisation optimale des outils de production pour améliorer la productivité,
 - sur l'optimisation des ventes de produits à fort taux de marge pour diminuer le ratio matières global ;
- ◆ intéresser le personnel :
 - de cuisine sur la tenue du ratio matières pour le motiver et le fidéliser,
 - de salle sur la réalisation des objectifs de modification de la structure des ventes afin d'augmenter le taux global de marge brute mais aussi de motiver le personnel.

Il est essentiel pour un restaurateur d'avoir à l'esprit que la fidélisation de la clientèle passe avant tout par la fidélisation du personnel. Par "ricochet", un personnel formé et motivé permet d'optimiser la gestion des coûts, et notamment la gestion du coût matières.

Coût matières : fréquence de calcul

Chiffre clé

89 %
des restaurateurs calculent le coût matières de leurs plats.

Analyse

Ils sont 45 % à le faire régulièrement et 14 % à le faire tous les jours ou presque.

Les restaurateurs qui calculent et modifient leurs prix tous les jours ou presque ont plutôt :

- ♦ une fréquentation comprise entre 26 et 50 couverts par jour,
- ♦ un ticket moyen supérieur à 18 €,
- ♦ 4 fournisseurs ou plus,
- ♦ des livraisons en produits frais quotidiennes ou presque,
- ♦ plus de 80 % de produits frais dans leurs approvisionnement,
- ♦ un CAP ou un BEP.

Les établissements de fréquentation moyenne sont plus attentifs aux calculs et aux modifications de leurs prix. La fréquence de calcul et de modification s'accroît également avec le ticket moyen.

Plus les établissements ont de fournisseurs, de livraisons et plus ils travaillent avec des produits frais, plus ils calculent et modifient leurs prix.

Les établissements qui ne procèdent jamais à des calculs et/ou modifications sont majoritairement de petits établissements, à faible ticket moyen. Ils travaillent avec peu de fournisseurs et ne se font pas ou peu livrer. Leur méthode d'approvisionnement leur permet certainement de maîtriser leurs coûts d'achats (choix des produits et des prix sur place) grâce notamment à l'approvisionnement local via les commerçants de quartier.

Bonnes pratiques

Les restaurateurs indépendants pourraient d'avantage s'inspirer des pratiques des groupes de restauration commerciale ou de restauration collective en élaborant un tableau de bord pour un suivi régulier et simplifié de l'activité. Il est important de ne retenir que quelques indicateurs.

Exemple de tableau de suivi :

	Nourriture	Boissons
CA HT SC (a)		
Nombre de repas servis (b)		
Ticket moyen HT SC (a/b)		
Coût matières (c)		
Ratio matières (c/a)		

Repères et réflexions

L'utilisation de logiciels spécifiques de restauration permet de calculer le coût matières en fonction du rythme souhaité.

Le calcul doit être effectué au moins une fois par mois. Il peut être préférable dans certains cas d'adopter une fréquence supérieure : décadaire, hebdomadaire, quotidienne. Les établissements dont le plat du jour représente une part significative des ventes doivent privilégier une fréquence quotidienne.

La fréquence peut être fonction :

- ♦ de la variabilité du coût d'achat : l'utilisation de matières premières dont le prix est volatil nécessite un suivi plus régulier ;
- ♦ du type d'achats (produits frais, sous vide, surgelés) ;
- ♦ de la nature du coût matières : nourriture ou boissons (moins fluctuant).

Le rythme de calcul du coût matières doit être identique à la fréquence de l'analyse des ventes.

Augmentation du coût matières : réactions commerciales

Analyse

Ils sont :

- ◆ 32 % à plutôt agir sur leurs plats,
- ◆ 19 % à travailler sur leurs prix de vente.
- ◆ **les restaurateurs utilisant la variable d'ajustement "prix" :**
 - 45 % ont une fréquentation supérieure à 50 couverts par jour,
 - 46 % ont un ticket moyen compris entre 12 et 18 €,
 - 75 % ont un ticket moyen supérieur à 12 € ;
- ◆ **les restaurateurs modifiant leur offre à la carte :**
 - 42 % ont une fréquentation entre 26 et 50 couverts,
 - 44 % ont un ticket moyen inférieur à 12 €,
 - sont plutôt diplômés d'un CAP ou d'un BEP.

Chiffre clé

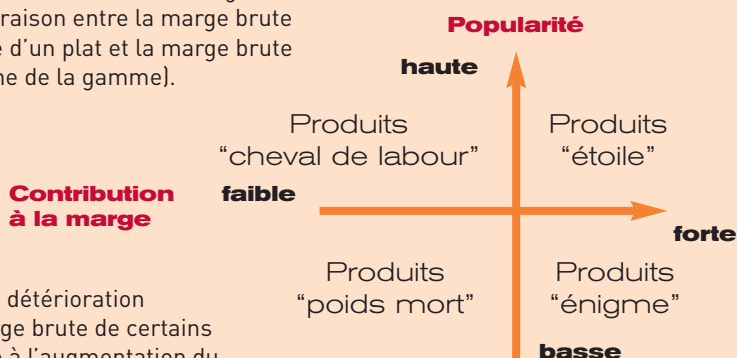
51 %
des restaurateurs privilégient des modifications d'ordre commercial face à une augmentation du prix des denrées.

Repères et réflexions

Si agir sur les plats et leurs coûts ou travailler sur les prix de vente des plats sont des réponses intéressantes, elles doivent s'appuyer également sur une analyse des ventes, notamment au travers de la prise en compte de la rentabilité des plats : la méthode du "menu engineering".

Il s'agit de classer les plats en 4 groupes en fonction à la fois :

- ◆ de leur popularité (quantités vendues d'un plat / total des plats vendus),
- ◆ de leur contribution à la marge brute (comparaison entre la marge brute unitaire d'un plat et la marge brute moyenne de la gamme).



En cas de détérioration de la marge brute de certains plats, liée à l'augmentation du prix des denrées, la classification peut évoluer :

- ◆ un produit "étoile" peut se transformer en "cheval de labour",
- ◆ un "cheval de labour" verra sa contribution à la marge s'amenuiser,
- ◆ un produit "énigme" peut devenir un "poids mort".

Il serait alors souhaitable de proposer un ajustement en fonction du positionnement des différents plats.

Pour les produits "étoile", travailler essentiellement sur la marge (hausse modérée du prix),

Pour les produits "énigme", développer les ventes (communication et actions du personnel en contact)

Pour les produits "cheval de labour", réduire le coût unitaire (diminution des quantités ou changement des matières premières).

Augmentation du coût matières : recherche d'optimisation des coûts

Analyse

♦ 21 % vont tenter de concentrer leurs achats chez un fournisseur.

Cette pratique se retrouve essentiellement dans les restaurants dont la fréquentation quotidienne oscille entre 26 et 50 couverts avec un ticket moyen compris entre 12 et 18 €. Les dirigeants seraient plutôt sans diplôme.

♦ 18 % vont changer de fournisseurs.

Cette stratégie reste plutôt l'apanage des restaurants avec un volume supérieur à 50 couverts dont le ticket moyen dépasse 18 € avec des chefs d'entreprise diplômés d'un Bac, d'un BTS ou d'un autre diplôme supérieur.

♦ 1 % va éviter de travailler avec des produits frais.

Cette politique reste marginale et plutôt utilisée par les très petits établissements.

Chiffre clé

40 %

des restaurateurs préfèrent agir sur leur mode d'approvisionnement en cas de forte augmentation du prix des denrées.

Bonnes pratiques

Certains restaurateurs vont sur les MIN pour diversifier leurs sources d'approvisionnement auprès de nombreux fournisseurs et sont à la recherche de nouveaux produits pour créer de nouveaux plats et s'abstraire ainsi de l'augmentation du coût des denrées habituellement utilisées.

Repères et réflexions

Au-delà de la négociation sur les prix d'achat, le restaurateur peut :

- ♦ anticiper le paiement de la facture pour bénéficier d'escompte de règlement ;
- ♦ retarder le paiement pour optimiser sa trésorerie (il existe une contrainte légale avec des durées maximales de paiement pour certaines denrées, article 35 de l'ordonnance du 01/12/1986) même si cela n'a pas d'impact sur le coût.

La négociation avec les fournisseurs et éventuellement le choix de certains fournisseurs peut être fonction des conditions de règlement accordées.

La prise en compte des coûts annexes (livraison, ...) doit intervenir dans le choix du circuit d'approvisionnement

Outils de gestion

Chiffre clé

Seuls
16 %
des
restaurateurs
indépendants
utilisent un
logiciel
spécifique
de gestion
adapté à la
restauration.

Analyse

- ♦ 13 % des restaurateurs n'ont recours à aucun outil de gestion ;
- ♦ un tiers utilise des fiches techniques ;
- ♦ la caisse programmable est présente chez 47 % des indépendants ;
- ♦ 76 % des restaurateurs s'en remettent à leur comptable.

L'utilisation d'outils de gestion spécifiques s'accroît avec la taille de l'entreprise (fréquentation - effectif), ainsi qu'avec le niveau du ticket moyen :

- ♦ les restaurateurs qui n'utilisent aucun des outils de gestion précités correspondent plutôt à la structure suivante :
 - un effectif de 0 ou 1 salarié,
 - une fréquentation de moins de 25 couverts par jour,
 - un ticket moyen inférieur à 12 € ;
- ♦ les établissements de plus de 4 salariés, avec une fréquentation supérieure à 50 couverts par jour et un ticket moyen supérieur à 18 € combinent les différents outils de gestion.

Les chefs d'entreprise avec une formation hôtelière s'appuient sur les différents outils de gestion avec une prédominance pour :

- ♦ les fiches techniques pour les titulaires d'un CAP ou d'un BEP,
- ♦ les logiciels spécifiques pour les bacheliers ou les titulaires du BTS.

Repères et réflexions

Dans la mesure où gérer c'est décider (faire des choix en fonction d'objectifs à atteindre), les chefs d'entreprise ont besoin de systèmes d'aide à la décision. Les logiciels de gestion remplissent ce rôle et leur permettent d'asseoir leurs décisions sur des informations diversifiées :

- ♦ gestion des coûts matières,
- ♦ fiches techniques,
- ♦ gestion des stocks automatisée par rapport aux fiches techniques
- ♦ disponibilité des articles, commandes, réception des livraisons fournisseurs,
- ♦ indicateurs de gestion,
- ♦ interfaces systèmes de caisse et logiciels de comptabilité,
- ♦ analyse des ventes, offerts, consommations du personnel,
- ♦ stock théorique et seuil d'alerte, inventaires.

L'acquisition de logiciels spécifiques n'est pas toujours utile pour les établissements de petite taille. En revanche, le suivi des coûts et des marges, des quantités vendues et des tickets moyens est un élément fondamental pour la pérennité d'une entreprise qu'il est possible de réaliser avec un tableur type Excel. De nombreux restaurateurs disposent également d'une caisse programmable mais n'en font qu'un usage limité pour la comptabilité alors qu'ils pourraient mener de réelles analyses de ventes.

Fiches techniques

Chiffre clé

1/3
des
restaurateurs
interrogés
travaillent avec
des fiches
techniques.

Analyse

Parmi les utilisateurs de fiches techniques :

- ◆ 50 % ont des fiches techniques pour tous les plats ;
- ◆ 26 % n'utilisent des fiches techniques que pour les plats les plus vendus ;
- ◆ 24 % se servent des fiches techniques uniquement pour certains plats rares ;
- ◆ 43 % ont une fréquentation supérieure à 50 couverts par jour (69 % supérieure à 26 couverts),
- ◆ 30 % ont un ticket moyen supérieur à 18 € (77 % supérieur à 12 €).

Lorsqu'ils utilisent des fiches techniques, 71 % des diplômés d'un bac hôtelier ou du BTS le font pour tous les plats, contre 47 % pour les non diplômés et 44 % pour les titulaires d'un BEP ou d'un CAP.

Nombreux sont les restaurateurs qui n'utilisent les fiches techniques que pour les plats à gros volume "pour bien maîtriser les coûts au risque d'être moins bons sur les petits débits même si ce sont des plats à produits nobles ou plus onéreux".

Lorsqu'ils n'utilisent les fiches techniques que pour les plats "rares", elles servent davantage à se remémorer les différentes étapes de la production et les ingrédients à incorporer que pour des soucis de gestion.

Bonnes pratiques

L'utilisation de toutes les fonctionnalités des caisses programmables et / ou des logiciels spécifiques de gestion en restauration permet la mise à jour automatique des fiches techniques et leur confère une dimension analytique.

Repères et réflexions

L'utilisation des fiches techniques revêt plusieurs optiques :

- ◆ en production, elles servent à respecter les différentes étapes et les grammages ;
- ◆ en gestion, elles sont importantes pour maîtriser les coûts des plats mais cela nécessite qu'elles soient mises à jour avec les prix actualisés sinon leur intérêt est nul ;
- ◆ en gestion commerciale, elles permettent de déterminer les plats à "pousser" à la vente (les plus rentables) pour optimiser la marge brute de l'établissement.

Quelle que soit l'optique visée, il est impératif que le personnel connaisse ces fiches techniques et les respecte.

Coefficient multiplicateur

Chiffre clé

71 %

des restaurateurs utilisent un coefficient multiplicateur pour fixer leurs prix de vente.

Analyse

Dans 53 % des cas, le coefficient multiplicateur est utilisé pour fixer les prix de vente de tous les plats. Pour 18 % de l'échantillon, il ne sert que pour certains plats.

Les restaurants qui utilisent les coefficients multiplicateurs ont plutôt les caractéristiques suivantes :

- ◆ une fréquentation supérieure à 26 couverts par jour (les établissements dont la fréquentation est supérieure à 50 couverts par jour se contentent de l'usage des coefficients pour certains plats),
- ◆ un ticket moyen supérieur à 12 €.

Bien qu'une grande majorité des restaurateurs utilisent toujours la technique des coefficients multiplicateurs pour fixer leurs prix de vente, cette pratique tend à diminuer chez les titulaires d'un bac hôtelier ou du BTS. En revanche, les titulaires du CAP ou du BEP restent ancrés dans cette méthode.

Bonnes pratiques

Les raisons de l'application ou de la non application du coefficient multiplicateur ne sont pas clairement exprimées par les grands cuisiniers. Ainsi, l'un des plus grands chefs français n'hésite pas à écrire : "il ne reste plus qu'à appliquer le coefficient multiplicateur qui est, à l'heure actuelle, de 4,0572, ce qui comprend les 15 % de service, la TVA et tout le reste." Tandis qu'une autre personnalité des fourneaux revendique "une politique de prix un peu spéciale parce qu'on ne prend pas de coefficients multiplicateurs. Je veux que ce soit un restaurant d'habitude avec sa clientèle de proximité." La relation de cause à effet peut surprendre !

D'autres chefs ont, par ailleurs, adopté des méthodes de fixation des prix différentes, parmi lesquelles on peut citer :

- ◆ les pratiques basées sur l'observation des prix pratiqués par les concurrents,
- ◆ les méthodes intégrant les limites des clients, notamment la méthode des coûts cibles qui doit permettre de concilier les coûts de production avec le prix que le client est prêt à débours.

Repères et réflexions

Lorsque les restaurateurs utilisent la méthode du coefficient multiplicateur pour fixer leur prix de vente, ils partent d'une fiche technique pour déterminer le coût matières d'un plat puis ils y appliquent un coefficient pour déterminer le prix de vente. Il est donc absolument nécessaire que les fiches techniques soient mises à jour tant en termes de produits utilisés, de grammages que de coût des denrées.

Fiche technique actualisée =

coût matières prévisionnel X coefficient multiplicateur = prix de vente TTC

Cette méthode pour être efficace doit faire l'objet d'un contrôle régulier, l'objectif de l'entreprise étant bien évidemment de réaliser une marge brute suffisante pour couvrir ses autres charges et ainsi dégager du résultat.

Un des principes à respecter dans l'utilisation de cette méthode est de ne pas retenir un coefficient unique pour tous les plats sous peine d'arriver à des aberrations en terme de positionnement prix (les plats à fort coût matières se retrouvant à des prix de vente déconnectés des attentes des clients) : il faut donc moduler les coefficients en fonction du coût matières, plus ce dernier est élevé, plus le coefficient doit être faible. Ce qui permettra tout de même à l'entreprise de réaliser une marge brute supérieure en valeur (mais inférieure en terme de taux).

Il faut également intégrer le temps de réalisation et la complexité des plats : un plat nécessitant davantage de main-d'œuvre doit avoir un coefficient plus élevé. Ne serait-il pas plus judicieux de travailler les coefficients à partir des coûts de production (coût matières + coût du personnel de production) ?

Conclusion

L'enquête réalisée par Conso CHD pour le Marché International de Rungis a permis de **faire un bilan des pratiques de gestion en restauration commerciale indépendante**. Il s'agissait, notamment, d'étudier le contenu matières, le coût matières de l'assiette et la part du frais.

Les résultats de cette étude ont montré que différents facteurs intervenaient dans les pratiques : fréquentation de la clientèle, ticket moyen, nombre de salariés, diplôme des dirigeants...

Il en résulte que deux aspects demeurent au centre des préoccupations des chefs d'entreprises : **les matières premières et la gestion du personnel**.

Ainsi, lorsque l'on interroge les restaurateurs (enquête conso CHD panel on line du 5 juin 2006) :

- ♦ 68,3 % pensent qu'il est plus facile de faire baisser le coût matières,
- ♦ contre 19, 6 % pour le coût du personnel.

Cependant, ces mêmes restaurateurs admettent que ce qui leur poserait le plus de problème serait :

- ♦ une augmentation du coût du personnel pour 78,7 % d'entre eux,
- ♦ une hausse du coût matières pour seulement 16 %.

À partir de cette étude sur le contenu, le coût matières et la part du frais, un nouveau classement des restaurateurs peut être établi :

- ♦ **“luxe”** :
ceux qui achètent des produits frais exceptionnels, quel que soit le prix,
- ♦ **“coût par coup”** :
ceux qui souhaitent bénéficier de promotions pour réaliser des bonnes affaires à l'achat,
- ♦ **“négociateurs”** :
ceux qui veulent obtenir des prix d'achats fixes sur une longue période, afin de ne pas recalculer les coûts matières trop fréquemment.
- ♦ **“assembleurs”** :
ceux qui préfèrent transférer une partie de la valeur ajoutée aux fournisseurs pour diminuer une partie des coûts de personnel (dont le recrutement, la formation, la fidélisation...)

S'il semble acquis par 89 % des restaurateurs interrogés que le calcul du coût matières est un indicateur incontournable dans la gestion d'une entreprise, il faut garder à l'esprit que le coût matières est dépendant de :

- ♦ **la gestion des approvisionnements**
(choix des denrées, choix des fournisseurs...),
- ♦ **la gestion de la production**
(organisation des équipes, choix des investissements...),
- ♦ **la gestion commerciale**
(analyse de la structure des ventes, choix du positionnement...),
- ♦ mais aussi de **la gestion des ressources humaines**
(formation, motivation, communication...).

Pour autant, si les fournisseurs de la restauration s'interrogent sur les conséquences d'une augmentation du coût matières sur leurs volumes de ventes, cette problématique semble aujourd'hui moins d'actualité au regard des résultats de l'étude. Il semblerait davantage pertinent de s'interroger sur le lien entre la gestion du personnel et la politique d'achat des restaurants.

En effet, la pénurie de personnel qualifié sur le marché de travail en restauration ne va-t-elle pas conduire à développer encore plus les ventes de produits semi-finis (calibrés, portionnés, épluchés...) au détriment des produits bruts ?

Comment les distributeurs, les grossistes et autres fournisseurs du marché de la restauration vont-ils pouvoir s'adapter ?

Quelles incidences en matière :

- ♦ de produits semi-finis,
- ♦ de modalités de fixation de prix
(contrats négociés à l'année, une saison...),
- ♦ de logistique ?

De nouvelles perspectives d'études pourraient ainsi mettre en avant l'enjeu de la logistique en restauration. Nous pourrions ainsi nous interroger sur les évolutions en matière d'approvisionnement, de livraison et de stockage par exemple.



Rungis en chiffres,



- 7.1 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- 1 300 entreprises employant 12 400 salariés
- 20 000 acheteurs
- 232 hectares de superficie
- À 6 km des portes de Paris
- 1 500 000 tonnes de produits alimentaires à l'arrivage par an
- 57 000 000 de bottes de fleurs et de plantes en pot





6 secteurs

- ◆ Fruits et légumes
- ◆ Produits carnés
- ◆ Produits de la mer et d'eau douce
- ◆ Produits laitiers et avicoles
- ◆ Produits traiteur et alimentation générale
- ◆ Produits de l'horticulture et de la décoration





nos valeurs



Qualité

- du producteur à l'acheteur, les meilleurs professionnels de France
- le plus grand choix de produits
- un niveau de prix très compétitif
- une avance sur les normes sanitaires, d'hygiène et de sécurité
- des infrastructures modernes, des process à la pointe



Plaisir

- de la gastronomie et du bien manger
- des bons produits de nos terroirs ou d'ailleurs
- de la célébration des saisons
- d'une certaine conception de la vie





Proximité

- présence physique
- disponibilité et accessibilité
- défense du commerce et de la restauration



Transmission

- de la passion des hommes
- de la tradition et du savoir-faire
- de l'esprit de confrérie et de corps



Marie-Claire **AUFFRAY**

Professeur certifiée d'économie-gestion au lycée Guillaume Tirel, à Paris. Diplômée de l'Institut Supérieur de Gestion, elle a débuté sa carrière comme consultante chez KPMG au département Diagnostic et Évaluation d'entreprise.



Jean-Philippe **BARRET**

Professeur agrégé d'économie-gestion au lycée du Gué à Tresmes, à Congis-sur-Théroutanne, en Seine-et-Marne. Il est l'auteur d'un ouvrage d'économie d'entreprise aux éditions BPI et co-auteur d'un dictionnaire de gestion Hôtellerie Loisirs Restauration (à paraître).



Marie-Claire Auffray et Jean-Philippe Barret ont contribué à la définition des thèmes et au choix des questions concernant l'enquête réalisée par Conso CHD pour le Marché International de Rungis sur le coût matières en restauration.

Ils ont également participé à l'organisation des premiers "Entretiens de Rungis" en juin 2006, sur le thème des pratiques actuelles de gestion en restauration commerciale indépendante. Ils présentent, dans ce livret, une synthèse des principaux résultats de cette étude enrichie de leurs réflexions personnelles.