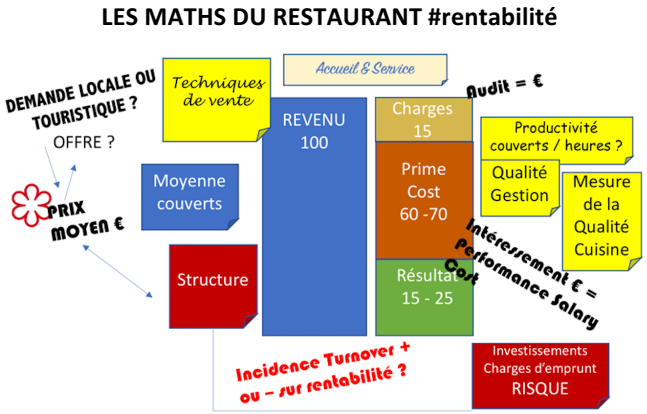


CHEF ETOILE OU DIRIGEANT DE RESTAURANT, QUELLE RENTABILITE VISEZ-VOUS (1) ?

En France, dans la majorité des restaurants traditionnels ou gastronomiques réputés, la haute qualité des produits et services, le poids des charges en personnel ou celui des capitaux empruntés pour les investissements affectent excessivement le niveau de rentabilité.

Dans plusieurs récents articles, des spécialistes du secteur et des acteurs des segments supérieurs du marché de la restauration à table témoignent des difficultés à réaliser un bénéfice après impôts satisfaisant ou significatif. Compte tenu du marché, des nouvelles habitudes de consommation, des moyennes observées en termes de Prime Cost (> 80%) et rentabilité commerciale (Bénéfice / Chiffre d'affaires = 2,6%), une stratégie d'affaires fréquemment préconisée aux dirigeants de ces maisons est de se diversifier. La clé du retour sur investissement passerait donc dans ce cas par un projet hôtelier, du consulting, des programmes de communication ou un spa, lit-on ici ou là.

Certes, avec des tickets moyens de 50 à 60 € en maison traditionnelle réputée et de 75€ en mono-étoilée, les taux de remplissage de la salle inférieurs à 80% (roulement = 1,6 client / place pour 2 services par jour de production) ou soumis à une saisonnalité, peuvent limiter dans certains cas le bénéfice à moins de 2% du revenu du restaurant, voire générer des pertes substantielles selon l'importance des investissements.

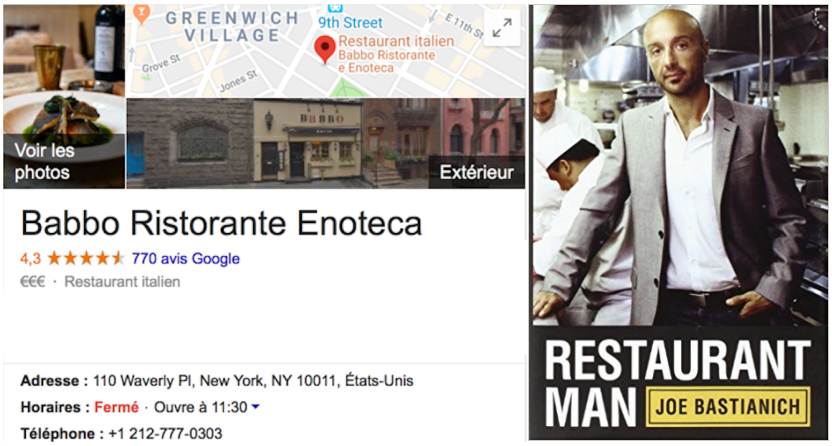
J'observe cependant chez mes clients comme ailleurs, en France ou à l'étranger, que l'activité d'un restaurant « *haut de gamme* » traditionnel ou gastronomique peut aussi générer jusqu'à 20% de profit brut en exploitation et 10% de bénéfice net d'impôts. Comme pour les affaires de luxe d'autres secteurs, **la qualité du produit ne peut, seule, faire obstacle à une rentabilité élevée**. Dans l'équation Rentabilité = Activité x Productivité x Qualité, le résultat sera faible si un ou plusieurs facteurs sont problématiques : qualité de la gestion, faible productivité, déclin de l'activité, crise de la demande ou positionnement inadapté sur le marché.

Dans ces segments hauts du marché de la restauration à table, la qualité de l'assiette passe par celle du produit et la performance de l'équipe Cuisine. Les marges sur solides passent de 75% à 50% selon le degré « *high-end* » du restaurant alors que les marges sur liquide ressortent en moyenne à 80%. Dans ces conditions, le *prime cost* enfle parfois jusqu'à 80% - 90% pour certains des établissements étoilés les moins rentables, alors que chez d'autres, de

standing comparable ou voisin, il ne dépassera pas 60% ou 65% et garantira de ce fait aux propriétaires un profit substantiel.

Alors les Chefs ou propriétaires de tables réputées peuvent-ils légitimement espérer pouvoir améliorer la rentabilité sur leur cœur de métier ? Comment doivent-ils s'y prendre pour être plus rentables ? **Toutes les dépenses salariales du Prime Cost affectent-elles négativement la rentabilité ?**

Pour le savoir, je vous propose de nous intéresser dans une série de plusieurs articles aux facteurs clés de succès du business plan des dirigeants de plusieurs Maisons aux USA, en Europe et en France.



« ***Le profit dans cette activité, ce n'est qu'une affaire de petits sous. Vous faites des dollars en amassant des cents. Si vous faites des dollars à coup de dollars, vous ne survivrez pas***. »

Selon la maxime célèbre de **Joe Bastianich**, copropriétaire avec le Chef Mario Batali de **Babbo Ristorante Enoteca** à New-York, 1 étoile guide Michelin, et de dizaines d'autres maisons de Las Vegas à Singapour dont plusieurs « mega retaurant & stores » Eataly, pour réussir en restauration, il faut savoir compter.

En d'autres termes, son auteur suggère de chercher la rentabilité de votre Maison **sur le long terme, avec méthode et dans les détails**. Par exemple avec des décisions et outils de gestion plus innovants ou qui ont fait leurs preuves :

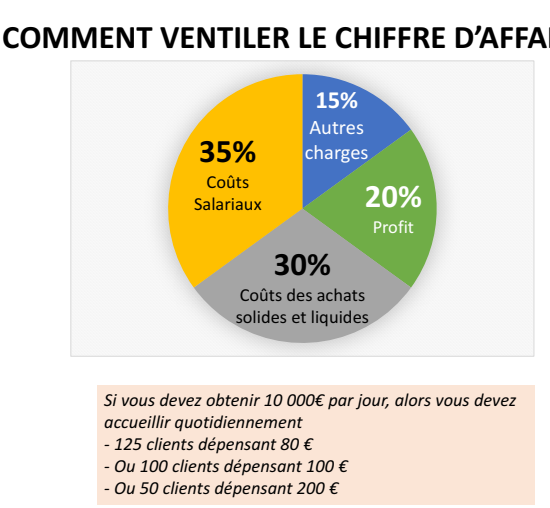
- *Supprimer ou limiter les dépenses décoratives de luxe non essentielles : argenterie, tableaux, rideaux, cristal, linge de maison siglé*
- *Instaurer pour certaines fonctions un intéressement trimestriel sur les économies sur les postes nettoyage, linge, couverts, électricité, énergie, consommables*
- *Faire un inventaire quotidien ou biquotidien des stocks alimentaires et suivre le taux de vérification des livraisons*

Il révèle dans son ouvrage « Restaurant man » sa recette pour une affaire plus rentable en le faisant débuter par un exercice original : « ***Faites les maths du restaurant*** ». Et comme illustré

dans les planches ci-dessous, il nous confie ses règles de bonne gestion que nous commentons.

1/ calculez comment se répartit votre revenu et quel est votre profit brut.

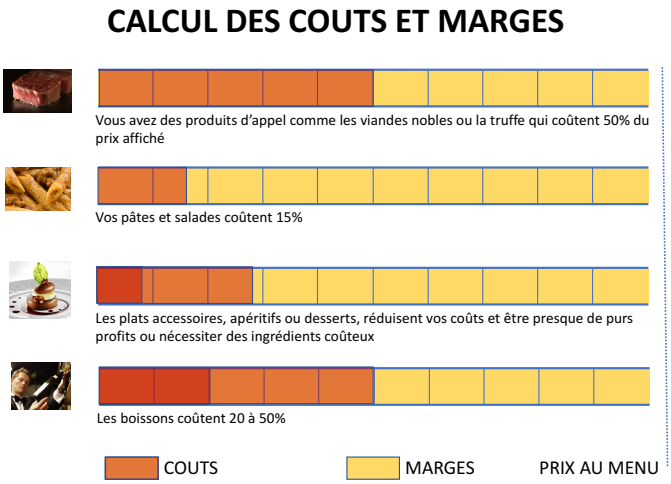




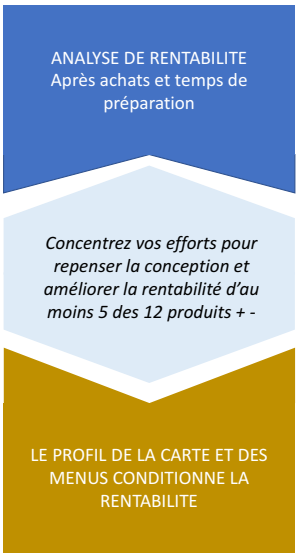
2/ Pour être plus rentable, intéressez-vous plus à la marge brute

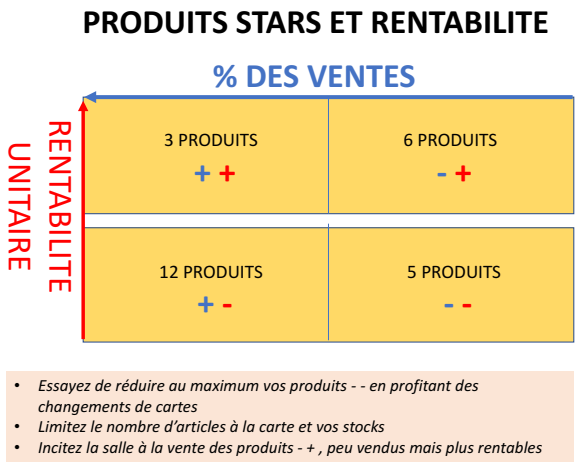
Dans les segments supérieurs de ce marché, la marge brute est la première brique de base de la rentabilité et il importe d'analyser vos taux de marge par famille de produit et de les connaître précisément à tout moment pour chaque élément de la carte.





Une analyse de rentabilité porte également souvent sur **les contributions en volume de chaque produit au revenu et à la rentabilité** en tenant compte des dépenses en personnel de cuisine pour la préparation des assiettes.

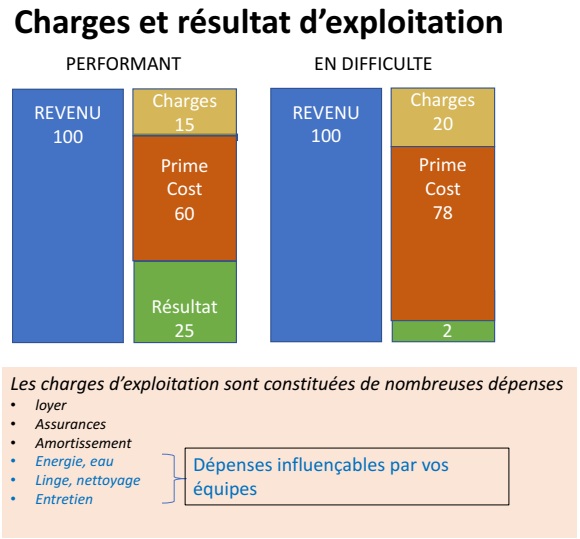




- *Essayez de réduire au maximum vos produits - - en profitant des changements de cartes*
- *Limitez le nombre d'articles à la carte et vos stocks*
- *Incitez la salle à la vente des produits - + , peu vendus mais plus rentables*

3/ L'exercice de calcul de Joe Bastianich se termine par la visualisation du profit ou résultat d'exploitation qui apparaît après prise en compte du Prime Cost (achats et dépenses de personnel) et des autres **charges d'exploitation**, dont la maîtrise se traduit souvent par plusieurs points de rentabilité gagnés.





Les charges d'exploitation sont constituées de nombreuses dépenses

- *loyer*
- *Assurances*
- *Amortissement*
- *Energie, eau*
- *Linge, nettoyage*
- *Entretien*

Dépenses influençables par vos équipes

Adepte du Mantra « **Nous l'achetons, le préparons et le vendons pour faire un profit** », le patron du réputé restaurant de 110 sièges situé au cœur de Greenwich Village indique, par exemple, limiter son loyer annuel à 144 000 $ dans un cadre moins prestigieux, sans incidence sur son classement Michelin. Par comparaison, un des plus anciens restaurants gastronomiques parisiens supporte, place de la Madeleine, un loyer équivalent à 15 000 USD annuels par place. **Les affaires de gros sous**, découlant du choix de business model, des frais de structure et des locaux, conditionnent donc évidemment l'espérance de rentabilité dans certains cas.

Du côté des affaires de petits sous, les ampoules éconergétiques, robinets à faible débit, contrôles des dépenses en produits d'entretien ou blanchissage sont de mise pour limiter les frais généraux liés à l'activité. Des dizaines d'autres pistes sont à explorer par les Managers.

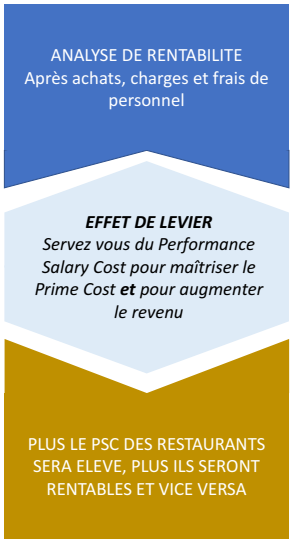
Les principales charges indépendantes de l'activité comme les assurances, la publicité, les honoraires ou les impôts et taxes doivent faire l'objet d'un **audit régulier** si vous voulez préserver la rentabilité de votre affaire.

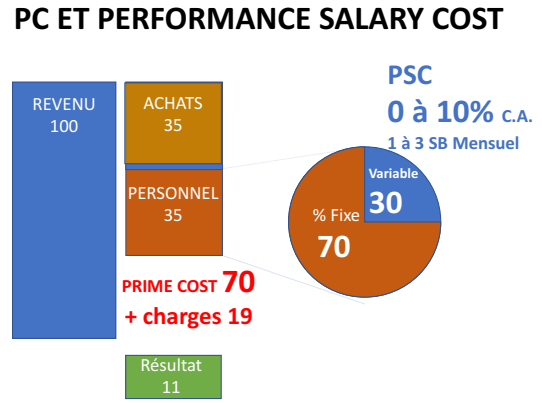
Avec un ticket moyen de 40 à 50$ en 2012 et une moyenne de 165 couverts obtenue sur 365 jours d'ouverture avec une cinquantaine d'employés, le modèle économique de Babbo, avantagé par un coût du travail compétitif et des économies d'échelle de groupe, visait 20% de profit brut pour des revenus de 7k$ par soirée et 2.5 à 3 millions par an.

La méthode proposée par Joe Bastianich est empreinte de bon sens dans un secteur où les taux de croissance sont assez faibles, en dehors du cas d'une Maison obtenant sa première étoile et qui peut espérer doubler son activité en 5 ans. Cette stratégie est efficace pour gérer un restaurant en limitant les coûts au profit de la rentabilité. Nous lui préférons cependant une approche moins orientée « passé », qui prenne aussi en compte le potentiel et les objectifs d'amélioration par le travail des équipes du triptyque activité-qualité-productivité, lequel conditionne la future rentabilité d'exploitation du restaurant.

Dans les pays où les frais de personnel sont élevés et très peu aléatoires, nous recommandons aux Chefs et propriétaires soucieux d'améliorer leur rentabilité de connaître leur **Performance Salary Cost. Le PSC, c'est la partie 100% variable du PC (Prime Cost), fonction de la performance qualitative et quantitative en Salle et en Cuisine.**

Aux Etats Unis, comme par exemple chez Babbo, il prend souvent la forme d'un incentive individuel réservé aux responsables avec intéressement au bénéfice.
En France, existe depuis 1959 un levier idéal de Performance Salary Cost pour réussir à développer le revenu d'un restaurant **et** plus rapidement que les achats, les frais généraux ou la masse salariale. Il s'agit de la brillante innovation du Général de Gaulle : **l'intéressement**.





Le Performance Salary Cost représente la part variable de la rémunération rapportée au chiffre d'affaires
- *Primes d'intéressement à la performance collective de la salle et de la cuisine*

Ce dispositif facultatif est surtout bien utilisé par les Maisons dont la stratégie d'affaires vise à être rentable sans rien sacrifier en qualité de produits et services.

Prenons l'exemple d'un restaurant étoilé dont le remplissage partiel aboutit à une rentabilité de 5,5% qui ne satisfait pas le propriétaire. Pour parvenir à être deux fois plus profitable, il peut essayer de ramener son prime cost de 74,5 à 70% et ses charges de 20% à 19% sans utiliser de PSC donc sans motiver financièrement. Les chances d'y parvenir sont-elles sérieuses ? On peut en douter.

Ou bien il peut associer tous les serveurs et cuisiniers à l'amélioration des performances avec un intéressement d'équipe financé par une formule de type PSC = 30% du gain en résultat.
Il visera donc un résultat avant PSC de 14% obtenu p.ex. dans 3 ans avec 70% de PC et 16% de charges après atteinte des différents objectifs de progrès.
Dans ce cas le PSC de 30% x (14 – 5,5) équivaut à :

- 2,55% du revenu du restaurant qui réalise 11,45% de profit d'exploitation
- Une prime d'intéressement de 10% du salaire brut annuel pour vos employés.

Lorsque, dans certaines limites, l'intéressement est bien relié aux objectifs de performance et au résultat en découlant, le PSC est plus un facteur d'amélioration, un levier de rentabilité qu'un énième coût salarial, surtout dans une Maison à taille humaine.

Ce que peu de personnes réalisent, c'est que le système d'intéressement peut tout aussi efficacement soutenir, pendant 3 ans ou la durée nécessaire, la performance qualitative et l'objectif d'étoile(s) de sa Maison. En annonçant un intéressement équivalent à 1, 2 ou 3 mois de salaire net à tous les salariés en cas d'obtention ou de conservation d'étoile, vos chances d'y parvenir s'en améliorent, non ? Quelle que soit votre stratégie d'affaires, le PSC sous la forme d'un intéressement adapté peut vous aider à en réussir les objectifs clés. Nous en reparlerons dans un prochain article.