

LES CHIFFRES CLÉS

Bien gérer son restaurant, c'est avoir une vision précise de tout ce qui est prévisible, pour mieux affronter l'imprévisible.

Je vous partage des indicateurs clé de performance qui vous permettront de vérifier la santé de votre entreprise.

**Le principal baromètre de santé : le chiffre d'affaires
Il doit accaparer l'essentiel de votre énergie !**

Restaurateur futé, vous allez apprendre ici à connaître vos dépenses sur le bout des doigts et à les maîtriser

1. LES INDICATEURS DE GESTION :

1. Coût matière

Achats de Matières première + Variation des stocks / CA HT = coût matière

Pour une gestion saine et sans mauvaises surprises, ce ratio doit être calculé **tous les mois au moins**. En effet, un gros écart sur un mois peut être compensé dès le mois suivant, mais si vous attendez 3 mois, les dégâts sont déjà plus importants, et les problèmes plus difficiles à identifier.

Ceci implique de réaliser un **inventaire mensuel** aussi précis que possible. De même la gestion des **factures fournisseurs** doit se faire rapidement pour permettre le calcul du coût matière dès le début du mois suivant.

1. Frais de personnel

Salaires et traitements + charges sociales / CA HT = frais de personnel

Chaque mois les frais de personnel sont calculés, et permettent d'analyser la **productivité**.

2. Frais Généraux

Frais Généraux / CA HT = frais généraux

Chaque mois les frais généraux sont calculés, et oscillent entre **10% et 15%**. En fonction des concepts, l'importance de chaque poste évolue. Qu'il s'agisse de vaisselle, d'énergie, de linge de table, de produits d'entretien, la **gestion quotidienne** est tout aussi importante que la négociation avec les fournisseurs.

Ces trois indicateurs sont directement impactés par votre gestion quotidienne : il suffit d'une variation de 1% ou 2% pour **impacter le résultat d'exploitation**. C'est pourquoi leur maîtrise est primordiale pour la santé de votre restaurant.

2. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE :

Se constituer un **tableau de bord journalier** permet de coller à l'activité, prendre des **mesures correctives rapides et concrètes**, évaluer les effets, motiver et challenger son personnel, et surtout se situer par rapport à ses **objectifs**.

1. **La fréquentation : Un objectif, pas une obsession !**

Si vous n'avez jamais eu l'impression d'être le client de trop dans un restaurant, vous avez bien de la chance !

Si remplir son restaurant est toujours une grande fierté pour un restaurateur, ce ne doit jamais être au détriment de la **qualité de la prestation et du service**. Le risque étant de perdre des clients, de mettre inutilement son personnel en difficulté, et au final de perdre des éléments précieux.

Savoir ajuster le rapport activité / moyens doit être une précieuse qualité du restaurateur futé

Un exemple simple : refuser une table de 4 couverts lors d'un moment de suractivité peut parfois sauver les meubles et éviter de perdre bien plus clients. Les services qui se passent dans la panique finissent par un ticket moyen médiocre : peu de ventes additionnelles, peu de desserts et encore moins de cafés.

Bon équilibre fréquentation/ticket moyen = chiffre d'affaires pérenne

En suivant au jour le jour la fréquentation par service, on peut mieux comprendre **les raisons d'un manque d'activité** sur certains jours, et mettre en place des actions marketing ou communication...voire pourquoi pas compléter l'activité avec une clientèle de groupes.

On peut également mieux **anticiper les besoins** en personnel et en marchandise

Enfin la fréquentation est **un outil pour motiver ses troupes** en communiquant lors des briefings, et surtout en félicitant son équipe lorsque des scores sont réalisés dans de bonnes conditions.

2. **Le Ticket moyen par couvert : un critère de réussite, mais pas tout seul !**

Un ticket moyen élevé avec une faible fréquentation peut s'avérer néfaste : en général, un resto vide n'attire pas les foules...

J'ai d'ailleurs vécu la chute de quelques grandes brasseries parisiennes qui pensaient qu'en augmentant leurs prix elles augmenteraient durablement leurs profits. Au début en effet, le chiffre d'affaire a grimpé ou s'est maintenu alors qu'il baissait pour les autres secteurs de la restauration, mais assez vite les clients se sont raréfiés. Le temps de faire marche-arrière, la période de disette s'était installée, obligeant les malheureux propriétaires de ces établissements mythiques à se remettre totalement en question.

Pour ne pas en arriver là, le restaurateur futé surfe sur les 2 indices :

Une bonne fréquentation permet d'optimiser le ticket moyen.

Le ticket moyen n'est pas uniquement la résultante de l'offre produit, elle indique aussi signe **l'efficacité professionnelle et commerciale.**

⇒ **Efficacité Professionnelle** : votre équipe de salle et de cuisine doit répondre aux exigences des clients, et lui proposer des services ou produits supplémentaires. Ceci augmentera votre ticket moyen, moteur du profit.

⇒ **Efficacité Commerciale = les "Cinq A"** :

Accueil : être heureux d'accueillir le client, et le montrer
Annonce : connaître ses produits et les annoncer au bon moment pour les vendre
Attention : être à l'écoute du client (même lorsqu'il ne parle pas)
Allure : adapter le rythme du service au client en fonction du concept
Assurance : avoir une attitude rassurante et limiter les erreurs

3. La Productivité

On peut mesurer la productivité de 2 façons :

CA HT/Heures payées OU Nombre de couverts/Heures payées = productivité

L'équilibre entre l'activité et l'effectif sera indispensable à l'optimisation de ce ratio :

- Un personnel formé, qualifié et motivé est une des clés de la productivité.
- Des plannings adaptés aux prévisions de fréquentation sont un gage de qualité de service, et de bien-être des clients comme du personnel.
- Une bonne gestion des réservations, consistant à échelonner les heures d'arrivée lorsque c'est possible.

Il n'y a pas de règle universelle en matière de productivité : la **contrôler régulièrement** permet de valider ou non si la stratégie est pertinente.

On pourra alors décider par exemple de rectifier la politique commerciale, d'adapter les effectifs, etc.

Dans tous les cas, un **personnel impliqué** est la base d'une bonne productivité.

4. Le seuil de rentabilité:

1. Définition

Le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires qu'il faut réaliser pour commencer à faire du **bénéfice**.

Il peut être traduit en **nombre de couverts avec un ticket moyen** dans la mesure où les indicateurs de gestion sont maîtrisés.

Connaître son seuil de rentabilité permet au chef d'entreprise de fixer des objectifs concrets, et de mettre en place des actions commerciales, de marketing, de communication permettant de booster son chiffre d'affaires.

**Pour écraser ses coûts fixes, un seul « maître-mot » :
Augmenter son chiffre d'affaire.**

2. Les charges fixes

Les charges fixes sont celles qui ne sont pas liées à l'activité. Quel que soit votre CA, elles resteront donc fixes. Il s'agit des loyers et charges locatives, frais de personnel fixes, assurances, redevances, autres coûts d'occupation.

3. Les charges variables

Il s'agit des achats de matières premières, des frais généraux (énergies, frais bancaires, frais de déplacement, communication, blanchisserie, téléphonie, frais postaux, honoraires, entretien des matériels et des locaux, frais de personnel variables (extras, saisonniers, primes...),

Prenons par exemple un restaurant qui fait 100 000€ de CA HT qui sera insuffisant pour assurer sa rentabilité, et un réajustement lui permettant d'atteindre le juste seuil de rentabilité :

Le seuil de rentabilité correspond à un résultat avant impôt = 0
Marge sur charges variables - charges fixes = 0
CA seuil de rentabilité = CHARGES FIXES / % MARGE SUR CHARGES VARIABLES

[Télécharger exemple](#)

Le seuil de rentabilité est de 105 000€ dans cet exemple, chaque euro de chiffre d'affaire supplémentaire génère du bénéfice.

Il est bien utile de connaître ce seuil même si ce n'est bien évidemment pas l'objectif que se fixe le chef d'entreprise, car il ne permet pas de pallier aux mésaventures à moyen et long terme. Son calcul permet de se fixer des objectifs mesurables :

Si pour faire les 105 000 euros de CA HT il faut faire 22 couverts par jour à 18 euros HT, se fixer l'objectif de 30 couverts/jour donnerait un résultat positif de 20 432 EUROS.

[Télécharger exemple](#)

5. La rotation des stocks :

Dans la restauration, on calcule rarement le taux de rotation des stocks, mais il est certain que sur-stocker c'est mettre en péril ses résultats à plusieurs titres :

1. **Du stock = de l'argent immobilisé** : avoir des cartes de restaurant, d'alcools, de vins à rallonge peut rassurer le restaurateur qui veut faire plaisir au plus grand nombre, mais si les stocks ne tournent pas, c'est une charge financière lourde pour l'entreprise. Il est préférable de passer du temps à étudier ses cartes en fonction de sa cible, et adapter le nombre de références.
2. **Plus il y a de stock, plus il est difficile à gérer** : une cave, un bar, un économat surchargés sont plus difficiles à gérer, à ranger, et par conséquent à contrôler lors des inventaires. De plus, ils favorisent les vols. Pour ce qui est de l'alimentaire, c'est d'autant plus difficile qu'il faut respecter l'ordre des entrées et sorties (FIFO : First in, First out) ou (PEPS : Premier entré, Premier sorti)
3. **Le sur-stock de denrées périssables vous pénalise** : proposer des produits frais, c'est bien, à condition qu'ils ne passent pas trop de temps dans vos chambres froides ! Les produits frais s'abîment rapidement, et vous risquez les pertes, et/ou de mécontenter vos clients en leur servant des produits de qualité médiocre.
4. Calcul du taux de rotation

stock consommé / stock moyen = taux de rotation

Par exemple : sur un mois vous avez consommé 3 000€ de marchandises, votre stock moyen est de 2 000€ ((Stock initial 2 200€ + stock final 1 800€)/2)

→ taux de rotation $3\,000/2\,000=1,5$.

Votre stock a donc tourné 1,5 fois durant ce mois. Soit $31\text{ jours}/1,5=20,6$ jours de stockage des produits en moyenne.

La durée de stockage dépend de la nature des produits

Stocks de denrées périssables: Les produits frais sont stockés le moins possible pour des raisons de sécurité alimentaire et de qualité en moyenne 3 jours. Les autres denrées périssables sont stockées en moyenne 9 jours, la DLC ou DLUO étant toujours la date limite.

Stocks de vins de garde : Si votre carte des vins comporte des vins de garde, ils ne rentrent pas dans ces considérations puisqu'ils sont censés prendre de la valeur au fil du temps.

5. **Pour les autres produits** : plus la durée de stockage est courte, meilleure sera votre gestion.
Idéalement, **tous les produits devraient être vendus avant d'être payés !**