



INTRODUCTION

La gestion est souvent considérée comme un aspect complexe et intimidant de l'industrie de la restauration. Pourtant, une gestion efficace est essentielle pour assurer la réussite d'un établissement et maximiser ses performances financières. Cet ouvrage a été spécialement conçu pour démystifier la gestion en restauration et la rendre accessible à tous, quels que soient votre niveau d'expérience et vos connaissances préalables.

Dans ce livre, nous allons explorer les différentes facettes de la gestion en restauration, en abordant des sujets clés tels que les revenus, les coûts, les contrôles de gestion, la compétitivité, la gestion financière et la responsabilité sociétale. Chaque chapitre sera structuré de manière à fournir à la fois une base théorique solide, des exemples concrets et des exercices pratiques pour renforcer votre compréhension et vos compétences. Les résultats des exercices se trouvent à la fin de chacune des parties. Vous pouvez également retrouver en fin d'ouvrage un glossaire reprenant les définitions de chaque terme technique.

Que vous soyez un restaurateur en herbe, un gestionnaire en quête de nouvelles stratégies ou simplement curieux d'en apprendre davantage sur les coulisses de l'industrie de la restauration, ce livre vous offrira les outils nécessaires pour prendre des décisions éclairées et gérer efficacement votre entreprise.

Préparez-vous à plonger dans l'univers dynamique de la gestion en restauration et à acquérir les compétences qui vous permettront de prospérer dans un environnement concurrentiel. Que vous souhaitiez améliorer vos marges, optimiser vos processus opérationnels ou adopter une approche plus responsable, ce livre vous accompagnera tout au long de votre parcours.

RÈGLES DE CALCUL

Vous trouverez au cours de cet ouvrage plusieurs formules de calcul. Bien que leur réalisation soit simple, il faudra appliquer quelques règles de base afin d'obtenir les bons résultats. Elles sont au nombre de quatre :

Les calculs se lisent de gauche à droite.

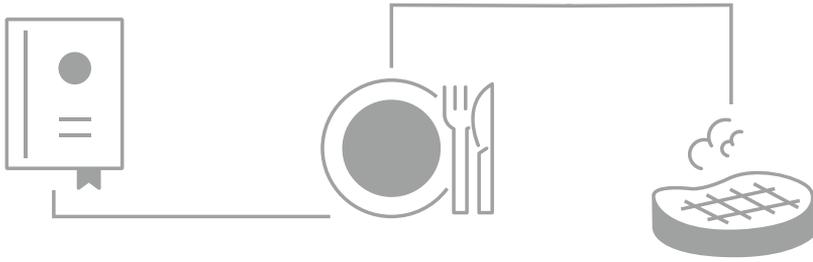
Les calculs entre parenthèses « () » sont prioritaires.

Les multiplications « x » et divisions « / » sont prioritaires sur les additions « + » et soustractions « - ».

*Les pourcentages sont inscrits en valeur numérique
« 10 % = 0,1 » ou « 5,5 % = 0,055 ».*

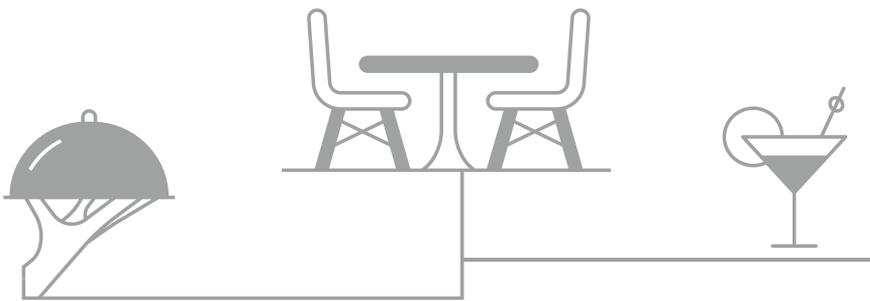
EXERCICES

Au sein de plusieurs chapitres, vous trouverez des exercices qui ont été conçus pour vous offrir une expérience d'apprentissage interactive, vous permettant d'appliquer les concepts théoriques présentés dans des scénarios pratiques et réalistes. Les réponses détaillées à ces exercices sont fournies à la fin de chaque grande partie de cet ouvrage.



PARTIE 1

REVENU, TARIFICATION ET REVENUE MANAGEMENT



CHAPITRE 1

LA GESTION DES REVENUS

La gestion des revenus revêt une importance cruciale pour assurer la viabilité et la rentabilité d'un établissement. Savoir fixer les bons prix, maximiser les opportunités de vente et mettre en place une stratégie de *revenue management* efficace sont autant d'éléments clés pour atteindre cet objectif.

Le premier volet de cette partie s'intéresse à ce qu'est le revenu en restauration, notamment le chiffre d'affaires et les facteurs qui l'influencent. Nous verrons aussi comment passer des montants hors taxes à toute taxe comprise et nous pencherons sur le fonctionnement de la TVA. Comprendre ces éléments essentiels nous permettra d'avoir une vision globale de la composition des revenus et de la création de valeur au sein de votre établissement.

Ensuite, nous nous intéresserons à la tarification. Nous aborderons les différentes approches stratégiques pour déterminer les prix de vente de vos produits, ainsi que les différentes formes de prix telles que les prix psychologiques. Finalement, nous explorerons les principes d'Omnes, qui offrent des stratégies efficaces pour optimiser vos prix et stimuler vos ventes en se basant sur une carte existante et un volume de vente.

Ensuite, nous étudierons le concept du *revenue management*, une approche stratégique visant à maximiser les revenus en optimisant la capacité d'accueil, le service et le nombre de personnel de service. Nous examinerons des techniques de base telles que le *menu engineering*.

Enfin, pour aller plus loin, nous verrons quelques ratios faciles d'utilisation qui vous permettront de perfectionner davantage votre gestion des revenus.

CHAPITRE 2

LES REVENUS

Les chapitres qui suivent nous plongent dans le monde complexe des revenus en restauration, dévoilant les mécanismes qui régissent le prix de vente, le chiffre d'affaires, les taxes et bien d'autres aspects cruciaux. Nous analyserons en profondeur les différentes composantes du chiffre d'affaires, de la TVA à la création de valeur, en passant par les diverses sources de revenus, des financiers aux exceptionnels.

Pourtant, les revenus ne se limitent pas uniquement à des chiffres et des calculs. Ils sont aussi le reflet de l'expérience offerte aux clients. L'amélioration du revenu repose sur une approche holistique, allant de l'optimisation des ventes additionnelles aux stratégies de menus et de formules astucieuses, en passant par l'élargissement des canaux de vente, comme la vente à emporter et la livraison.

La saisonnalité, la qualité du produit, le service irréprochable et la réputation sont autant de facteurs qui influent sur les revenus et qui nécessitent une attention minutieuse. La composition d'un produit, aussi bien dans ses ingrédients que dans son positionnement, est une pièce maîtresse du puzzle financier et gustatif.

En somme, ce voyage à travers les revenus dans la restauration nous fera découvrir une myriade de concepts, de pratiques et de stratégies qui s'entremêlent pour former le tissu financier et opérationnel des établissements culinaires. De la manière dont les prix sont déterminés aux méthodes pour augmenter les revenus, chaque chapitre apportera un éclairage précieux sur les leviers qui guident le succès économique et la satisfaction des clients dans ce secteur dynamique et passionnant.

CHAPITRE 3

LA CRÉATION DE VALEUR

La valeur est ce que doit créer un business afin d'attirer de la clientèle, de développer son activité et d'obtenir des bénéfices. Elle se crée principalement en offrant des marchandises et des services ayant quelque chose qui a un attrait pour la clientèle.

Plus l'entreprise génère de la valeur à un prix raisonnable, plus la perception qu'aura la clientèle de la qualité sera élevée et plus elle aura envie de revenir consommer au même endroit ou du moins de consommer les produits de la même entreprise.

C'est une des raisons pour lesquelles certains restaurants gastronomiques pratiquent des prix élevés. L'achat de marchandises de haute qualité, des lieux d'exceptions, de la vaisselle haut de gamme et un service très perfectionné justifient une très forte création de valeur et donc une forte tarification. Ce qui ne veut pas forcément dire de fortes marges, tous les éléments mentionnés ci-dessus ont également des coûts élevés.

Exemple

Un stand en bord de mer proposant des glaces créera de la valeur en vendant à l'unité des glaces habituellement proposées en grande contenance. Le choix des parfums, pouvoir mélanger les parfums et choisir entre un pot ou un cône ; tous ces éléments ajoutent à la création de valeur.

Complément

La compréhension de la création de valeur est essentielle pour un business. Celle-ci est approfondie dans la partie 5 : *Marché, Compétitivité et Business Model*.

CHAPITRE 4

LA COMPOSITION D'UN PRODUIT

Avant de parler de revenus, il est nécessaire d'aborder ce qui compose un produit proposé à la clientèle et de savoir exactement ce que l'on s'apprête à commercialiser.

Un produit peut être soit une marchandise (un bien tangible), soit un service (un bien intangible). Cependant, cette notion de bien et de service peut être difficile à aborder, surtout aujourd'hui où l'on achète bien souvent les deux dans un seul produit. En effet, bien souvent une marchandise ou un service est vendu avec des services périphériques qui les accompagnent (service après-vente, assurance...).

Dans la restauration, nous vendons un service comprenant de la nourriture et/ou des boissons, mais nous commercialisons bien plus que cela. En effet, un client consommant dans un bar ou un restaurant bénéficiera souvent d'un service de qualité, de vaisselle, d'une connexion wifi, d'un service fidélité, d'un accès à un espace enfant, d'un accès aux toilettes et de bien d'autres services.

Exemple

Un restaurant gastronomique, en plus de commercialiser un menu en plusieurs plats et son accord mets et vins, propose à sa clientèle de les servir dans de la vaisselle de luxe, les conseils d'un sommelier expérimenté, des explications sur les aliments servis...

Complément

En composant un produit, il est très important de savoir à quelle clientèle on s'adressera. Les segments de clientèle sont explorés dans la partie 5 : *Marché, Compétitivité et Business Model*.