



Laurent Pailhès.

avec

NEO Engineering

Coach en restauration, Laurent Pailhès livre des enseignements issus de l'observation des pratiques et des problématiques de nombreux restaurants en France et à l'étranger. Il est le gérant fondateur du cabinet NEO Engineering (www.neoeng.com) qui a pour vocation d'aider les restaurants à se créer, à se développer et à faire de meilleures marges. Laurent Pailhès présente dans chaque numéro de B.R.A. Tendances Restauration une réflexion sur les moyens à privilégier pour créer des climats favorables au développement de restaurants. L'objectif est de tenter de montrer que le dénominateur commun au succès est la recherche de simplicité chez les dirigeants, chez les collaborateurs, chez les fournisseurs et chez les clients.

Optimisez les marges de votre restaurant

L'optimisation des marges est un vœu pieux pour certaines entreprises, une aubaine pour d'autres. Souvent insaisissables, quand elles ne sont pas invisibles, les voies d'amélioration concrètes pour augmenter le résultat d'un restaurant sont souvent négligées. Pour quelles raisons ? Comment mettre en place des actions pour identifier ce qui est possible de réaliser en la matière, et ainsi pérenniser un restaurant ? Laurent Pailhès nous en parle et nous livre ses conseils. **Propos recueillis par Anthony Thiriet**

■ Anthony Thiriet : Existe-t-il des techniques spécifiques pour optimiser les marges d'un restaurant ?

Laurent Pailhès : Il existe des solutions, la plupart d'entre elles étant bien connues des restaurateurs. C'est là tout le paradoxe : les restaurateurs qui ne cherchent pas à optimiser leurs marges savent pourtant comment faire. Précisons d'abord quelques éléments pour cadrer le sujet :

- **L'optimisation des marges est trop souvent assimilée à des actions « coup de poing »** pour réduire les coûts, appelées cost killer. En restauration, je ne crois pas en la validité d'une opération brutale qui tienne sur le long terme. L'optimisation des marges est une approche respectueuse de la valeur ajoutée du restaurant et de ses clients.
- Par ailleurs, **les restaurateurs sont**

souvent trop impatients, attendent des résultats tout de suite. Ils souhaitent légitimement qu'une action d'optimisation des marges ait un effet visible sur le contenu du tiroir-caisse, mais dans un délai trop rapide, sans véritable stratégie. Prudence : le souhait d'obtenir de meilleures marges doit d'abord soulever la question de la mesure. Comment on mesure ? Pendant combien de temps ? Pour aboutir où ?

■ A.T. : En quoi l'optimisation des marges est un phénomène complexe ?

L.P. : Il y a un décalage entre les attentes du patron, les bénéfices induits par le fait de ne rien faire et les effets sur la trésorerie disponible à court terme. Un restaurant peut avoir des meilleurs résultats de gestion sans pour que la trésorerie ait été améliorée à court terme. Cela peut entraîner un découragement de la

direction. Si la question de la trésorerie disponible est primordiale, elle doit être gérée à part, dans un plan de trésorerie : c'est un autre volet.

■ A.T. : Le restaurateur doit-il mettre en place des actions spécifiques réfléchies ?

L.P. : C'est un fait : presque tous les restaurateurs sont d'accord pour optimiser leurs marges, mais peu d'entre eux acceptent les contraintes nécessaires pour y parvenir. Beaucoup de professionnels du secteur pensent que le bénéfice induit par un manque de rigueur est plus grand que celui induit par la mise en place de directives. Il est d'usage de penser que le restaurateur qui navigue à vue a, au quotidien, plus de liberté que celui qui mesure. C'est une sensation dangereuse pour la pérennité des entreprises. Les restaurants qui se développent gèrent

en fait dans les règles de l'art. Et ceci pour une raison limpide : l'amélioration des marges permet d'accumuler plus de résultat net au bilan, ce qui engendre une plus grande capacité d'investissement. Or, on sait combien il est important de disposer de cette capacité pour actualiser ses produits (mobiliers, matériel de cuisine, etc.) et pour mieux les promouvoir (stratégie web par exemple). Sans une politique d'investissement réfléchie, le produit de restaurant perd plus rapidement que jamais de la valeur et les clients vont voir ailleurs.

■ **A.T. : Qu'est-ce qui explique que des restaurateurs ne gèrent pas leur affaire comme ils le devraient, sachant que cela peut entraîner la dévalorisation du fonds de commerce ?**

L.P. : Les raisons diffèrent selon les cas, mais je peux en citer quelques-unes :

- **La gestion impose des contraintes qui peuvent au démarrage faire perdre de la marge.** Mesurer la productivité peut entraîner plus de risque financier lorsqu'un problème est identifié (indemnités de licenciement, etc.). Mesurer le coût matière peut créer des actions contraignantes pour le personnel et des tensions qui n'ont rien à voir avec le processus peuvent se cristalliser sur l'action. En ne gérant pas ou peu, à court terme, on a la paix, d'une certaine façon.
- Sans entrer dans une polémique, il existe **une croyance folle selon laquelle une gestion claire est plus suspecte encore pour un inspecteur des impôts.** Certains restaurateurs font en effet un amalgame à cause de toutes les difficultés administratives qu'ils rencontrent.
- **Les effets d'une meilleure gestion ne sont pas visibles sur la trésorerie disponible aussi rapidement que l'on souhaiterait.** Les bénéfices d'une meilleure gestion peuvent être cachés par d'autres dépenses qu'il aura fallu engager. Par exemple, pour mieux gérer les stocks, il est clair que l'économie de gestion est au départ absorbée par la trésorerie sortie pour acquérir un logiciel de gestion de stocks. D'où la nécessité de considérer deux sortes



Sans une politique d'investissement réfléchie, le produit de restaurant perd plus rapidement que jamais de la valeur et les clients vont voir ailleurs.

Laurent Pailhès

de trésorerie : celle d'exploitation et celle hors exploitation. Presque comme deux devises différentes.

- Enfin, **l'arbitrage fiscal n'aide pas toujours à faire mieux.** Les restaurants qui font plus de 38 K€ de bénéfice sont imposés à 33 %. Pour les petites et moyennes entreprises, les contraintes mises en œuvre pour améliorer les marges génèrent un fruit tronqué d'un tiers par l'impôt. D'où, encore une fois, la nécessité d'une politique d'investissement indispensable pour valoriser le fonds de commerce. Les investissements généreront des dotations qui réduiront à leur tour l'assiette d'imposition.

En réalité, les restaurateurs qui ne souhaitent pas se contraindre à plus de rigueur ne veulent pas soulever de problèmes qui apparaîtront magnifiés plus tard.

■ **A.T. : Quels conseils donneriez-vous à ceux qui souhaitent malgré tout optimiser leur marge ?**

L.P. : Je pense qu'ils doivent s'attacher à ces trois points :

1. Distinguer **deux types de marge** : la marge commerciale (CA - coût matière) et la marge d'exploitation (CA - coût matière - charges de personnel - frais généraux).

2. Appliquer un **traitement différent** pour l'optimisation de l'une et de l'autre.
3. S'octroyer **un temps de mesure d'au moins 12 mois** pour en apprécier les bénéfices.

■ **A.T. : Comment obtenir ou créer l'information nécessaire au suivi de l'optimisation des marges ? Comment se retrouver dans la masse d'éléments disponibles ?**

L.P. : C'est en effet un problème : certains restaurateurs disposent de trop d'informations qui noient l'essentiel. D'autres, au contraire, ne disposent de l'information que lorsqu'ils reçoivent la situation comptable, c'est-à-dire bien trop tardivement. J'ai dressé un mémento qui devrait permettre aux restaurateurs de commencer leur bilan, de prendre de la hauteur et de s'organiser au mieux. (voir nos tableaux page suivante, ndlr).

En résumé, la rédaction de trois documents d'une page par mois permet d'optimiser ses marges :

- Une feuille d'une page de suivi du chiffre d'affaires jour après jour pour le mois en cours ;
- Un tableau d'une page de suivi du coût matière ;
- Un tableau d'une page de reporting.

Obtenir ou créer de l'information pour gérer son optimisation de marge

Optimisation de la marge commerciale		
	Provenance de l'information	Fréquence de mesure
Suivi de l'activité : chiffre d'affaires par service, nombre de couverts ou de tickets moyen, etc.	Logiciel de caisse	Quotidien
Calcul de la consommation de matières (boissons et alimentation). Astuce : pour la restauration rapide, inclure les emballages.	Factures d'achats Valorisation d'un inventaire physique	Mensuelle
Calcul de la consommation par famille de produit et par couvert.	Application Excel	Mensuelle
Rédaction d'un rapport de synthèse d'une page		Mensuelle
Optimisation de la marge d'exploitation		
	Provenance de l'information	Fréquence de mesure
Établissement d'un budget mensuel simplifié.	Application Excel	Semestriel
Report des informations de charges et de produits (classe 6 et 7) après imputation de toutes les factures de frais généraux et des charges de personnel.	Balance des comptes comptables	Mensuelle
Comparaison entre réel et prévision dans un dossier de reporting.	Application Excel	Mensuelle
Rédaction d'un rapport de synthèse d'une page		Mensuelle



➔ Si vous voulez en savoir plus sur la façon d'optimiser vos marges, contacter Laurent Pailhès.

laurent@neoeng.com
Tél : 04 91 71 35 82



LE MAGAZINE 100% TENDANCES

Le seul magazine **professionnel** qui donne des informations sur les **tendances** et les nouveaux **concepts** de restauration

- ➔ en **restauration commerciale chaînée** (rapide et tablée, thématique...)
- ➔ en **restauration indépendante contemporaine** (brasseries, néo-bistrots...)
- ➔ ainsi que pour **le monde du bar et de la nuit**



- je m'abonne pour **un an** (soit 9 numéros) au magazine BRA Tendances Restauration au prix de **28 euros TTC** (TVA 2,10%). Tarif étranger : 40 euros
- je m'abonne pour **2 ans** (soit 18 numéros) au magazine BRA Tendances Restauration au prix de **47 euros TTC** (TVA 2,10%).
- Offre découverte **6 mois** (5 numéros) au magazine BRA Tendances Restauration au prix de **17 euros TTC** (TVA 2,10%). Valable seulement pour un nouvel abonnement.

- Je vous adresse ce bulletin en joignant mon règlement par chèque à l'ordre des Editions de la RHF
- Virement CCP 1499-74 W Paris Je souhaite recevoir une facture

VEUILLEZ TROUVER CI-DESSOUS MES COORDONNÉES

Nom Prénom.....

Etablissement/société.....

Titre ou fonction

Adresse professionnelle personnelle

N° Rue

Code postal Ville

Tél..... Faxemail

SOCIÉTÉ OU ÉTABLISSEMENT

- Café - Bar
- Brasserie
- Restaurant traditionnel
- Hôtel - Restaurant
- Entrepôt
- Chaîne de restauration
- Discothèque
- Autre :

Date et signature obligatoires :