

**FICHE PRATIQUE.** L'évaluation de la qualité du chiffre d'affaires d'un restaurant nécessite d'analyser aussi son type de clientèle et son personnel.

Par Laurent PAILHES

**2<sup>e</sup> partie**

## Le fonds de commerce : n'oubliez pas le volet social !



**Consultant en restauration, gérant de NEO Engineering**  
WWW.NEOENG.COM

### EVALUATION DE LA CLIENTÈLE

Une analyse détaillée du chiffre d'affaires permet de mieux connaître la qualité de la clientèle que vous vous apprêtez à reprendre.

Méthode : distinguer les différents types de clientèle en proportion du chiffre d'affaires global, idéalement en nombre de couverts servis (voir modèle d'évaluation).

Cette approche amènera le cédant du restaurant sur le terrain du dialogue. Il n'est pas rare que vous obteniez même quelques conseils précieux dans la refonte de la clientèle existante.

### EVALUATION DU VOLET SOCIAL

Pour réussir votre acquisition, pensez « personnel ». Le rachat du restaurant comprendra la continuité des contrats de travail en cours. Véritable épine dans le pied pour certains, la reprise des contrats de travail est une aubaine pour d'autres. Voici une liste non exhaustive des points à observer :

- ✓ Climat au sein de l'entreprise.
- ✓ Audit des contrats de travail.
- ✓ Dossiers litigieux en cours.
- ✓ Vérifications techniques de la paie par l'expert comptable.

Si l'évaluation technique du personnel que vous reprenez est acceptable pour vous, vérifiez un autre point qui pourrait être handicapant : la qualification de votre personnel. Surtout si vous changez radicalement de concept de restaurant, car il se peut que des mises à niveau ou requalifications s'imposent.

### LIEN ENTRE L'ÉQUIPE EXISTANTE ET LA CLIENTÈLE DU RESTAURANT

Le client crée sa propre expérience de repas dans votre restaurant. Les facteurs qui influencent la qualité du moment que le client passe à votre table sont :

- ✓ La qualité de l'offre nourriture et boissons : le cœur du produit.
  - ✓ Des éléments de valorisation : augmentation du produit, comme le confort du mobilier, l'atmosphère, la propreté, la perception du rapport prix et... le niveau de service.
- Le produit « restauration » inclut le lien qui s'est créé entre le client et l'équipe de l'établissement.

### ANALYSE DES RESSOURCES HUMAINES

N'entend-on pas dire partout qu'un client aime être reconnu ? Alors, l'évaluation du fonds de commerce, puisqu'elle apprécie la clientèle, doit intégrer les ressources humaines impliquées dans la transaction :

- ✓ Accordez un entretien personnalisé d'une heure avec chacun des membres de l'équipe, selon la même posture qu'un entretien d'embauche.
- ✓ Présentez votre projet de concept pour votre restaurant.
- ✓ Identifiez leurs projets, leurs qualités, les plans de formation à mettre en œuvre, les souplesses et préférences de planning.

Nous entendons trop rarement parler d'opportunité en matière de volet social lors du rachat d'un restaurant. Or, c'est bien de cela dont il s'agit : le volet social est le seul élément constitutif du fonds de commerce a priori « gratuit » pour l'acquéreur. On rachète le matériel, la clientèle, l'emplacement. Mais on sous-estime la plus-value de l'affaire constituée par les compétences du personnel, l'histoire et la mémoire de l'entreprise, le relationnel privilégié avec les clients, avec les fournisseurs.

L'expérience humaine est incontestablement une richesse dans la valeur d'un restaurant. En l'examinant d'un peu plus près, cette valeur doit même être quantifiable. Mais un conseil : gardez cette information dans votre boîte secrète, puisque c'est vous le repreneur. ♦

### MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA QUALITÉ DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE VOTRE RESTAURANT

Chiffre d'affaires moyen :	<b>1</b>	300 000 €
Nombre de jours d'ouverture :	1	300
Nombre de couverts moyen par jour :		50
Ticket moyen :		20 €

	Répartition	Nombre de couverts	Ticket moyen	Chiffre d'affaires	Votre taux de fidélisation
Clientèle 1 : affaires midi	25%	12,5	30 €	112 500 €	90%
Clientèle 2 : touristes étrangers week-end	25%	12,5	20 €	75 000 €	10%
Clientèle 3 : locale soir	50%	25	15 €	112 500 €	110%

**1** Même en l'absence de gestion informatisée, ces informations ne devraient pas trop poser de problèmes à collecter auprès du cédant ou de son comptable.

**2** Le but est de distinguer les différents types de clientèle, leur proposition, puis de reconstituer le chiffre d'affaires. Faites-vous aider par le cédant.

**3** Quelle clientèle préférez-vous accueillir ? Quelle période d'ouverture allez-vous privilégier ? A partir de ces pistes de réflexion, vous allez imaginer quels seront vos futurs clients et mieux évaluer ce qui restera, à terme, de la clientèle que vous rachetez.

Lire la 1<sup>re</sup> partie :  
Le fonds de commerce :  
quel est le juste prix à  
payer pour votre  
restaurant ?  
(Néorestauration, n° 446)