



CONTRÔLE DES COÛTS EN RESTAURATION



LES VENTES

Contrôle des coûts en restauration

ANALYSE DES VENTES

- L'analyse des ventes permet de savoir ce qui plait plus ou moins aux clients. Grâce à elle, on peut faire évoluer l'offre dans le temps et mieux "coller" aux attentes. De plus c'est un outil qui permet de calculer le coût matière théorique et les frais de personnel de production théoriques, mais également de faire le rapprochement entre les consommations réelles et les ventes



QU'EST-CE QUE LE TAUX DE PRISE PAR PRODUIT ?

- Le taux de prise par produit consiste à suivre sur une période : la journée, la semaine, le mois, le trimestre, la popularité d'un produit (plat, boisson).
- Pour cela, il suffit de diviser la quantité vendue du produit sur la période choisie par le nombre de clients servis pendant cette période. On obtient alors un % de vente.
- $\text{Taux de prise} = \text{Quantité vendue} / \text{Nombre de clients}$



QU'EST-CE QU'UN ROSSIGNOL ?

- Lorsqu'un produit dans une gamme se vend moins que la moitié de la moyenne, il est considéré comme un « rossignol » et doit : soit être retiré, soit être revu au niveau : du nom, de la réalisation du plat ou du prix.
- **Exemple** : si vous avez dans la gamme des entrées 9 propositions, alors le taux de prise moyen est de 11%. Si une entrée obtient moins de 5,5% elle doit être revue ou retirée et remplacée par une autre.
- **Attention !** Si cette entrée est proposée dans un ou plusieurs menus, c'est peut être la raison de sa mévente à la carte. Dans ce cas il n'est pas judicieux de la supprimer.
Donc prudence et analyse avant toute décision hâtive.



QU'EST-CE QUE LE TAUX DE PRISE PAR GAMME ?

- Une gamme est un ensemble d'offres de plats ou produits regroupé sur la carte de restaurant. Traditionnellement il y a les entrées, les plats, les desserts, les apéritifs, les boissons, les vins... Mais certains restaurants proposent des "sous-gammes" : les entrées chaudes, les entrées froides, les viandes, les poissons, les desserts, les glaces... Il est intéressant d'analyser le comportement client face à l'offre des gammes et sous-gammes, puis d'en tirer des conclusions lorsqu'on refait sa carte.



LE CAS DES MENUS ET DES FORMULES

- Lorsqu'on propose des menus et/ou des formules, surtout s'il y a un choix à l'intérieur de ceux-ci, il est nécessaire d'analyser les ventes en détail des menus et formules, mais aussi le poids de ceux-ci dans les ventes globales.
- Est-ce 10%, 30%, 50%, 80% ? Car si on frôle les 100% à quoi sert d'avoir une carte, autant avoir des menus-carte.



LES VENTES SOLIDES ET LIQUIDES

- Un des indicateurs à suivre tant en chiffre d'affaires qu'en taux de prise est la répartition solides/ liquides. En effet c'est indispensable pour le contrôle du coût matière pour ces 2 grandes familles, c'est aussi nécessaire pour le calcul de la marge après coûts de production, puisque par principe il n'y a pas de frais de personnel de production pour les liquides, mais seulement des frais de distribution (frais de personnel de salle).
- Il n'y a pas de règle en la matière, la répartition solides/ liquides dépend beaucoup du positionnement du restaurant : plutôt midi nutrition ou soir festif. Cependant on constate fréquemment une répartition 70% solides/ 30% liquides, avec un écart de plus ou moins 5%.



QU'EST-CE QUE LA PÉRÉQUATION DES VENTES ?

- On conviendra que chaque produit ne peut être vendu au même prix, qu'il ne coûte pas la même chose et que tous les produits n'ont pas le même taux de prise. Cette variation oblige à utiliser la méthode de la péréquation pour trouver soit le prix moyen, soit le coût matière moyen, ou tout autre résultat



QU'EST-CE QUE LE COÛT MATIÈRE THÉORIQUE ?

- Lorsque toutes les fiches techniques ont été réalisées et pour peu qu'elles soient les plus justes possibles et fidèlement respectées, on peut connaître le **coût matière théorique** d'une gamme et de l'ensemble de la prestation lorsqu'on utilise la technique de la péréquation



ANALYSER LE CHIFFRE D'AFFAIRES SOLIDES/LIQUIDES

- Pour suivre son ratio coût matière, il convient de connaître son chiffre d'affaires et au minimum la répartition C.A. solides/C.A. liquides.
- Le must est de connaître son chiffre d'affaires par article pour pouvoir le regrouper en gamme ou en familles de produits en vue d'un contrôle plus précis.
- Partons du principe du "qui peut le plus, peut le moins", l'inverse n'étant pas possible !



LES CLÉS DE RÉPARTITION DU C.A. POUR LES FORMULES ET MENUS

- Certains restaurants proposent des menus et des formules, parfois avec des boissons comprises. Pour la gestion, il convient de connaître la répartition des ventes à l'intérieur même de ces offres.
- Les caisses enregistreuses sont de plus en plus performantes, et bien utiles pour suivre cette répartition des ventes.
Cependant un même plat vendu à la carte ou dans un menu, aura le même coût matière en € mais pas en % du C.A. sachant qu'un menu (ou une formule) a souvent un prix promotionnel par rapport à la même consommation à la carte.



LES CLÉS DE RÉPARTITION DU C.A. POUR LES FORMULES ET MENUS



REVOIR SA CARTE

- La carte de restaurant est l'équivalent de la vitrine d'un magasin, ou du catalogue d'une entreprise de V.P.C. (Vente Par Correspondance). Elle doit être en cohérence avec le concept. Elle demande une attention toute particulière que ce soit sur la forme comme sur le fond.



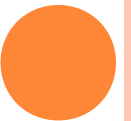
REVOIR L'OFFRE

- Grâce à l'analyse des ventes, on peut savoir ce qui plaît ou non aux clients. Il y a plusieurs raisons lorsqu'un plat se vend moins qu'un autre :
- il n'est plus "à la mode",
- sa terminologie ne séduit pas,
- son prix ne correspond pas au pouvoir d'achat des consommateurs du restaurant, même si les ingrédients qui le composent nécessitent un tel prix de vente,
- il n'est pas produit avec régularité et déçoit certains clients lorsqu'ils le reprennent
- Parfois l'offre est trop importante et parfois pas assez, le client ne sait plus quoi choisir, ou il est frustré !



DETERMINATION DU COUT MATIERE

- La fiche technique



LA CONFECTION DE LA CARTE

- Réaliser une carte représente un investissement financier important qui dépend de la taille, des couleurs, de la qualité du support et qui n'est pas en rapport direct avec sa rentabilité. En effet, la carte la plus chère n'est pas forcément celle qui plaira le plus.



CHOIX DU SUPPORT

- Pour une **carte journalière**, le mieux est une feuille de papier facilement imprimable par procédé informatique que l'on intègre ensuite sur un support, qui lui, doit être résistant.
- Pour une **carte permanente**, le mieux est de prévoir un support résistant mais pas trop. En effet, il vaut parfois mieux changer la carte que de présenter des cartes qui portent les traces d'une grande utilisation.
- Il est également possible d'utiliser des sets de table ou un chevalet disposé sur la table.



CHOIX DU FORMAT

- Bien qu'il n'existe pas de standards officiels, il existe plusieurs standards de faits comme la carte à volets.
- La plus connue est la carte à deux volets, mais celle qui est actuellement à la mode est la carte à trois volets, car elle s'ouvre sur le milieu et permet d'avoir une bonne zone d'impact.
- Il existe également des formats inhabituels qui jouent souvent avec le thème ou le nom du restaurant. Par exemple, un restaurant qui s'appelle "*les remparts*" peut proposer une carte dont la forme géométrique rappelle des remparts.
- Mais il convient également de ne pas tomber dans l'excès comme le restaurant "*La Tour d'Argent*" qui proposait une carte immense et entièrement faite d'aluminium et de charnières métalliques : lourde, encombrante, et peu pratique.



DISPOSITION ET ZONES D'IMPACT

- Il existe des zones d'impacts sur les cartes, c'est à dire qui attirent l'attention du lecteur en priorité, voici les principaux emplacements pour les Français



zone d'impact



zone d'impact



LA FIXATION DES PRIX SUR LA CARTE ET LES PRINCIPES D'OMNÈS

- La politique tarifaire d'une entreprise est le résultat d'une suite de choix délicats qui peuvent s'illustrer ainsi :



La Fixation Des Prix Sur La Carte Et Les Principes D'Omnès

- La fixation des prix joue un rôle primordial pour la pérennité de l'entreprise. Bien que la variation des prix n'a pas d'influence sur la restauration haut de gamme, le prix est le cheval de bataille pour le restaurant discount soumis à une forte concurrence. Il appelle, dans la majorité des cas, à une notion de rapport qualité prix souvent difficile à déterminer.
- Afin de pouvoir fixer des prix qui auront le plus de succès, le restaurateur dispose de plusieurs possibilités.



FIXATION DES PRIX

- **La méthode du coefficient multiplicateur :**
- Aujourd'hui cette méthode est complètement dépassée, il s'agit de multiplier le coût matière par un coefficient X qui donnera directement le prix de vente.
- **Les principes d'Omnès :**
- C'est actuellement l'outil le plus utilisé pour la fixation des prix d'une carte.



LES PRINCIPES D'OMNES

- **Principe n°1 : Ouverture de la gamme**

- L'ouverture représente l'écart qui existe entre le prix le plus fort et le plus faible pour une gamme (exemple les viandes). Il s'agit simplement de diviser le prix le plus élevé par le plus faible. La valeur obtenue doit se situer entre 2,5 et 3 c'est-à-dire que le prix le plus fort ne doit pas être trois fois plus élevé que le prix le plus faible.

Exemple :

la viande la moins chère coûte 7€

la viande la plus chère coûte 20€

On obtient une ouverture de $20/7=2.857$



LES PRINCIPES D'OMNES

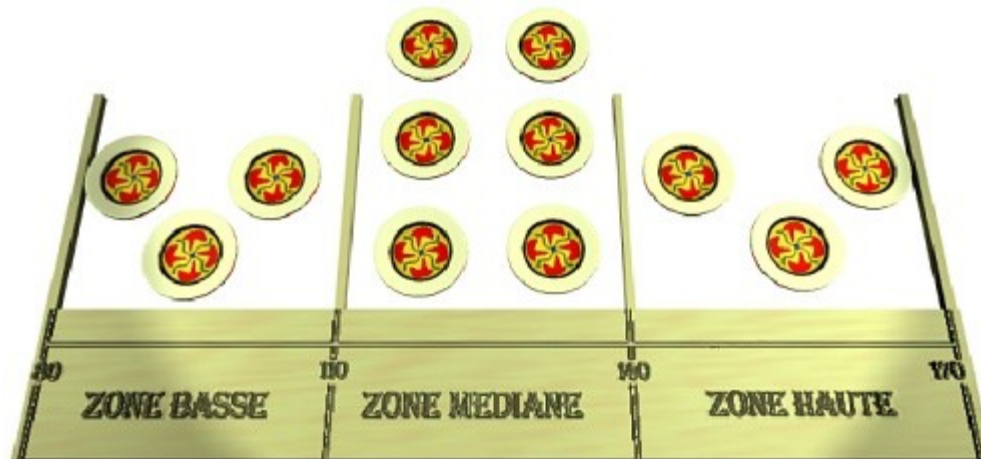
- **Principe n°2 : Dispersion des prix**

- Ce principe permet de régir le prix des articles à l'intérieur d'une gamme par rapport aux prix extrêmes. Pour cela il suffit de diviser l'ouverture de la gamme en trois parties égales qui s'appelleront **zone basse**, **zone médiane** et **zone haute** ainsi, *le nombre de plats dans la zone médiane doit être égal à la somme de la zone basse et haute*



LES PRINCIPES D'OMNES

- Exemple :



- Dans l'exemple ci-dessus, il y a 3 plats dans la **zone basse** et 3 plats dans la **zone haute**, la zone médiane doit donc comporter 6 plats.



LES PRINCIPES D'OMNES

- **Principe n°3 : Rapport de la demande sur l'offre**
- Ce rapport est intéressant car il permet de mesurer si le prix moyen offert par le restaurateur correspond au prix moyen demandé par le client et ce, pour chaque gamme de plats. Pour une gamme de plats, il suffit de comparer la moyenne des prix offerts avec la moyenne des prix des plats vendus.



LES PRINCIPES D'OMNES

Prix moyen demandé	Prix moyen offert	Rapport demande/offre
$\frac{\text{Chiffre d'affaires de la gamme}}{\text{Nombre de plats vendus dans la gamme}}$	$\frac{\text{Somme des prix de vente des plats d'une gamme}}{\text{Nombre de plats contenus dans la gamme}}$	$\frac{\text{Prix moyen demandé}}{\text{Prix moyen offert}}$ <p>Le résultat doit être compris entre 0.9 et 1</p>



LES PRINCIPES D'OMNES

Exemple :

Plats	Prix de vente	Quantités vendues	C.A.
Darne de saumon grillée	11	96	1056
Cassolette de St-Jacques	20	242	4840
Langouste grillée	26	55	1430
Potence de poissons	29	125	3625
Filet de rascasse	19	102	1938
Totaux	105	620	12889
<i>Prix moyen offert</i>	<i>21</i>		
<i>Prix moyen demandé</i>			<i>20.79</i>
<i>Rapport demande/offre</i>	<i>1.01</i>		



LES PRINCIPES D'OMNES

- Dans l'exemple, on peut constater que le prix moyen demandé est identique au prix moyen offert. En règle générale, on peut considérer que le rapport demande/offre est bon quand il est compris entre 0,9 et 1. Quand il est **supérieur à un**, le prix offert est trop faible pour la clientèle, quand il est **inférieur à un** le prix est trop élevé. Attention, le réajustement ne se fait pas en jouant seulement sur les prix, c'est toute la gamme qu'il faut revoir et repenser



LES PRINCIPES D'OMNES

- **Principe n°4 : La mise en avant**

- La promotion consiste à mettre en avant un produit, il apparaît alors évident que le produit en promotion doit s'afficher à un prix qui correspond au prix moyen demandé. Attention à ne pas confondre promotion et discount.

Exemple :

Si le prix de vente moyen demandé pour une bouteille de vin est de 12€ , la promotion de la semaine pourrait être ce Riesling à 11€ la bouteille



ANALYSE DE LA POPULARITE ET DE LA RENTABILITE

- Le Taux de popularité

Le taux de popularité permet une étude simple et rapide de la consommation des clients dans une gamme.

Il se calcule en divisant le nombre de vente de chaque plat par le total des ventes de la gamme.



ANALYSE DE LA POPULARITE ET DE LA RENTABILITE

- **Les indices de popularité**
- C'est une étude plus poussée de la consommation des clients puisqu'il prend en compte le nombre de présentation du plat (plat du jour, menus....)
- Il faut réaliser deux calculs préalables (Indice de présentation et indice de vente) afin de déterminer l'indice de popularité.



ANALYSE DE LA POPULARITE ET DE LA RENTABILITE

- Indice de présentation : $\text{nombre de présentation d'un plat} / \text{Nombre de présentation de tous les plats}$
- Indice de vente : $\text{vente total d'un plat} / \text{Ventes totales de tous les plats}$
- Indice de popularité : $\text{indice de vente} / \text{Indice de présentation}$



ANALYSE DE LA POPULARITE ET DE LA RENTABILITE

- *Interprétation des résultats*
- x plats sont populaires car leur indice de popularité est supérieur à 1 : on dit que leur popularité est « Haute »
- Les plats non populaires sont ceux dont l'indice de popularité est inférieur à 1... pour ces plats, il faudra peut-être modifier le nom, le dressage et accentuer l'argumentation commerciale suite à ces modifications, il faudra peut-être les enlever de la carte. Leur popularité est dite « Basse »



ANALYSE DE LA POPULARITE ET DE LA RENTABILITE

- Calcul de la rentabilité des plats
- Nous avons ici aussi des calculs préalables à effectuer.
- Il faut en effet déterminer la marge brute unitaire (MBU) de chaque plat, afin de la comparer à la marge brute unitaire moyenne.
- $\text{Marge brute unitaire} = \text{Prix de vente HT} - \text{coût matière}$



ANALYSE DE LA POPULARITE ET DE LA RENTABILITE

- Détermination de la Marge Brute Moyenne (MBM) :

Dans un premier temps il faut calculer la Marge brute totale (MBT)

- Marge brute totale : $MBU \times \text{quantités vendues}$
- Marge brute moyenne des plats vendus :
 $MBT / \text{Nombre de plats vendus}$



ANALYSE DE LA POPULARITE ET DE LA RENTABILITE

- Interprétation :
- Si la MBU est inférieur à la MBM la rentabilité est dite « basse », car le plat en question développe moins de marge que celle dégagée en moyenne par les plats de la gamme
- Si la MBM est supérieure à la MBU, le plat, à l'inverse, dégage une marge plus importante que la moyenne des plats de la gamme.



ANALYSE DE LA POPULARITE ET DE LA RENTABILITE

- Classement des plats en fonction de leur popularité et de leur rentabilité

Popularité	Rentabilité	Groupe
Haute	Haute	Etoile
Haute	Basse	Vache à lait
Basse	Haute	Dilemme
Basse	Basse	Poids mort



PRÉVISION DES VENTES

- Pour réaliser le budget, le responsable dispose sur son bureau :
 - des statistiques de ventes de l'exercice en cours jour par jour ;
 - du calendrier de l'année suivante et des dates de vacances. Un samedi en plus ou en moins au cours d'un mois modifie sensiblement le chiffre d'affaires d'un restaurant. De même, selon sa localisation, l'hôtel ou le restaurant verra son activité influencée favorablement ou défavorablement par les vacances scolaires.



PRÉVISION DES VENTES

- ***Le gérant d'une cafétéria a reçu du siège le document suivant (extraits) en vue de préparer le prochain budget :***

Année en cours	Année prochaine
Avril Vacances scolaires Zone A : 12 au 27 Zone B : 11 au 23 Zone C : 5 au 20	Avril 1 mardi en moins, 1 jeudi en plus 11/12/13 : WE de Pâques Vacances scolaires Zone A : 3 au 15 Zone B : 11 au 25 Zone C : 10 au 22
Mai 1 ^{er} et 8 sont des jeudis L'Ascension tombait le 8 17/18/19 : WE de Pentecôte	Mai 1 jeudi en moins, 1 dimanche en plus 1 ^{er} et 8 sont des vendredis 21 : Ascension 30/31 : WE de Pentecôte



PRÉVISION DES VENTES

- Du calendrier des événements culturels, sportifs, des congrès, salons...
- ***Les chaînes investissent dans les moyens informatiques de prévision des ventes***
- Une chaîne de restauration à thème réalise la moitié de son chiffre d'affaires le week end. Ses ventes dépendent d'événements ponctuels comme les ponts, les événements sportifs locaux ou les programmes de télévision. Un historique des ventes tenant compte de ces événements, ***y compris les programmes de télévision***, permet de réduire les erreurs de prévision de moitié.

