

Chronique Thierry Poupard - Web Site Néorestauratation – Article N°3 - avril 2006

## **ANALYSE MARKETING ET MANAGEMENT DES VENTES**

Quel est le bon indicateur de rentabilité ?

Comme la plupart des industries, la restauration génère ses revenus par l'écart entre le prix des produits qu'elle achète et celui auquel elle les vend. Cette différence peut être exprimée de deux façons, avec deux unités : en pourcentage - la marge brute – ou bien en devise sonnante et trébuchante - le profit - au sens anglo-saxon du terme. Et le taux de marge brute fait, pour certains, figure de dogme : plus il est élevé et plus on gagne d'argent... Or, la réalité est quelques fois trompeuse car malgré son rôle de bon indicateur de rentabilité pour surveiller et comparer les secteurs, les enseignes ou les points de vente, un taux n'en reste pas moins une donnée comptable.

Imaginons que, pour un restaurant de chaîne, deux produits similaires aient une marge de 77% pour l'un et de 72% pour l'autre. Le réflexe de tout un chacun consistera à décider de *pousser* les ventes du premier au détriment du second dans le souci de faire progresser le taux de marge global. Ce qui se produira. Mais inversement, les revenus du restaurant pourront diminuer sensiblement : en général, les produits dont le coût matière est élevé dégagent une marge brute inférieure aux autres car leur prix de vente doit être maintenu dans des limites acceptables pour le client ; néanmoins ils ont un profit unitaire supérieur et, par conséquent, rapportent plus à chaque fois que l'on en vend un. Si tel n'était pas le cas, quel serait l'intérêt économique de maintenir ces produits à la carte ?

Ainsi, sans gagner un seul client ni vendre un seul produit supplémentaire, l'augmentation de la part des produits à forte contribution en Euros génère à chaque transaction un gain marginal de quelques centimes qui, multiplié par les quantités vendues dudit produit dans l'ensemble du réseau, se chiffre en milliers d'Euros de profit additionnel sur l'année, quitte à provoquer une légère diminution du taux de marge brut globale. Encore faut-il disposer du bon outil pour mesurer avec exactitude le profit unitaire de chaque produit sous toutes ses formes de vente, analyser les taux de prise des produits et manager le mix produits dans le sens souhaité. Quant à se focaliser sur les quantités vendues indépendamment des taux de prise ou parler de ratio et de coût plutôt que de marge et de profit, cela relève de l'époque jurassique...

Conclusion : le management des ventes est l'éclairage indispensable sur ce que rapporte vraiment chaque produit vendu car, in fine, ce ne sont pas des ratios, des taux ou des pourcentages mais bien des Euros que l'on va déposer chaque jour à sa banque.