

Le 10/12/08 – Chronique N°53 - déc. 2008 2^{ème}

LE MANAGEMENT DES RESERVATIONS : ENTRE ARCHAISME ET MODERNITE

Les périodes de crises sont des moments propices pour rechercher à faire les choses différemment dans le simple but de maintenir voire de redresser le niveau d'activité. Nous avons récemment parlé de stratégie de prix et de produits, regardons aujourd'hui le trafic dans un de ses aspects souvent négligé, la réservation. C'est un sujet d'autant plus opportun que chaque réservation de gagnée représente un client en plus qui ne serait pas venu car, par définition, celui qui réserve n'est pas un client de passage.

Le restaurant Au Bout Des Doigts à Lille en a fait une des armes de sa réussite actuelle avec, en semaine, un taux de réservation moyen proche de 50% qui peut atteindre 100% le samedi. Et les réservations sont réalisées, en moyenne, à 20% par Internet dont la très grande majorité directement via le site du restaurant qui offre cette fonctionnalité. Un client sur cinq qui arrive au restaurant par la toile, étonnant ! En dehors d'une certaine modernité dans le concept, ce n'est pas un établissement hors du commun : 100 places assises, Ticket Moyen de €35. Dans une catégorie très supérieure (!), le Jules Vernes réalise l'intégralité de son Chiffre d'Affaires par Internet qui s'avère être l'unique canal de réservation. Un cas isolé qui est difficile de considérer comme une référence, mais qui, peut-être, préfigure un certain aspect de la réservation de demain.

Un restaurant ne vend pas vraiment du temps d'occupation d'un certain espace (contrairement à d'autres secteurs tels que l'hôtellerie ou le transport aérien) mais cette notion n'en est pas moins un élément crucial de son activité et de sa rentabilité (Cf. le concept de Revenu Par Place Disponible par tranche horaire dans une précédente rubrique). Le principe de la réservation en restaurant est sujet à des limites ou des contraintes de capacité, de comportement consommateur et de gestion de l'attribution des places. En fait, à l'exception d'une minorité d'établissements plutôt haut de gamme il n'y a pas véritablement de stratégie pour les réservations qui sont gérées de façon empirique et improvisée à l'aide d'un carnet et d'un téléphone fixe comme au siècle dernier. A croire que l'informatique et le portable n'existent pas. La réservation répond à des us et coutumes ancestraux et elle ne sera pas facile à faire évoluer sans risque d'altérer la satisfaction de la clientèle.

Si toutes les personnes qui ont réservé se présentent à l'heure dite, au complet et restent à table un temps raisonnable c'est parfait. Mais la réalité est toute autre et le processus de réservation nécessite des régulations à l'initiative du restaurant telles que la modification ou l'accélération du rythme du service, la prévision du nombre de réservations, des clients de passage et des groupes, ou encore l'attribution et la répartition des tables et le surbooking éventuel. Le client fait face aux pratiques établies par le restaurant qui peuvent être étendues à une garantie pour que la réservation sera effectivement honorée. Trop de consommateurs peu scrupuleux « oublient » d'annuler ou bien réservent sous un nom d'emprunt... Pour mémoire, l'obligation de fournir un numéro de carte bancaire au moment de la réservation est la règle en hôtellerie. Pourquoi le consommateur qui admet d'être débité du prix de la chambre réservée s'il ne vient pas refuserait-il une caution similaire à un restaurant ?

La cible visée ici n'est pas celle des habitués ou de ceux qui ont les coordonnées du restaurant et qui passeront un coup de fil comme d'habitude, mais celle des consommateurs qui ne connaissent pas le restaurant et dont le parcours de recherche d'un lieu ne les amènera pas à passer devant. Comment manager ce flux de clients et rentabiliser le service ?

1/ Internet. Que ce soit par un accès avec un ordinateur ou un smart phone, la présence du restaurant sur les sites de référencement et de localisation est devenue incontournable. Le problème est qu'il y en a pléthore (2,8 millions de pages référencées par Google), alors mieux vaut être sur les plus performants et pertinents. Ces sites constituent un passage obligé parce que de plus en plus utilisés par les personnes en déplacement ou étrangères à la zone de chalandise. Une certitude : les établissements qui ne s'y trouvent pas ratent une occasion de visite qui se fera chez un concurrent référencé. Second point : les plateformes de réservation en ligne se développent à grande vitesse en France (La Fourchette, Restopolitan, Opentable...) et proposent toutes d'acheminer l'intégralité de la réservation jusqu'au restaurant, placement dans la salle et constitution d'un fichier clients compris. Leur inconvénient est l'intégration de leur système dans celui du restaurant et, éventuellement, leur coût. Troisième élément sur Internet et, assurément, le plus important : le site même du restaurant. Il doit impérativement inclure la possibilité de réserver en ligne intégrant les disponibilités par tranches horaires et par jour actualisées en temps réel sur le nombre de places dédiées à la réservation. Un site n'est pas fait pour être simplement visité mais pour réserver, et peu importe le nombre total de clics ; seuls ont de la valeur les clics qui se transforment en cash !

2/ No-show et late-show. Comment éviter que des clients qui ont réservé ne se présentent pas ou arrivent en retard ? Le meilleur moyen est assurément un pré paiement par carte bancaire au moment de la réservation. Usage répandu aux Etats-Unis et adopté par le Jules Vernes où réserver n'est possible qu'à la condition de régler par avance un montant forfaitaire de 200 Euros par convive. Dans le cas où le client ne vient pas (à ce prix là, le risque est faible...) le restaurant aura gagné le prix de vente du menu, il aura économisé son coût matière et ne sera affecté que par le manque à gagner sur le vin. Un no-show très rentable ! Ce qu'Alain Ducasse peut se permettre sans offusquer personne n'est pas à la portée du restaurateur moyen, mais rappelons encore une fois que c'est la règle absolue dans l'hôtellerie, toutes catégories confondues : pas de règlement anticipé, pas de chambre réservée. Il est également possible d'envisager le paiement d'un forfait au moment de la réservation qui serait, ensuite, défalqué du montant de l'addition. Après tout, c'est un supplément de service de savoir que « votre » table « vous » attend et est prête. En attendant que cette pratique s'étende, le minimum consiste à faire en sorte que le restaurant soit joignable à toute heure pour que le client puisse prévenir d'un contre temps ou d'un retard. Malgré tout, cela n'évite pas que d'autres clients puissent avoir été refusés ou qu'une table reste inoccupée trop longtemps.

3/ Temps d'occupation. Comment faire pour qu'une table se libère pour les clients qui attendent, a fortiori pour un groupe qui a réservé à l'heure dite ? Si rien ne bouge, l'impatience monte autant chez ces clients que chez le restaurateur. Situation délicate qui n'a pas de solution toute faite. Pour s'en prémunir, une possibilité consiste à prévoir deux services et à les annoncer clairement sur le site Internet et au téléphone. Ainsi, si le second service débute à 22 heures, les gens du premier service ne seront pas surpris de devoir quitter leur table à ce moment là. Une bonne opportunité pour leur suggérer de continuer leur conversation devant un verre au bar.

En tout état de cause, ces hypothèses ou méthodes de management des réservations souffrent d'un manque d'analyse et de feedback de la part du consommateur. Une étude a été réalisée fin 2007 par Cornell University sur un échantillon de 1230 personnes de New York afin de recueillir leurs réactions sur certaines pratiques. En voici quelques conclusions :

- Les principales attentes du consommateur à propos d'une réservation sont de pouvoir appeler pour annuler ou prévenir d'un retard et que la table soit libre et prête dès l'arrivée.
- La garantie de réservation par carte bancaire est largement acceptée, néanmoins 14% des consommateurs ne l'apprécient pas du tout.
- Une majorité de consommateurs rejette l'idée qu'on lui demande de libérer la table sitôt le repas terminé, même si cette pratique est courante.
- L'immense majorité comprend et accepte la politique qui consiste à ne garder une table libre que pendant un certain temps et de la donner à d'autres personnes à la place de ceux qui sont en retard. Mais tout dépend de cette notion de « un certain temps ».
- Le rejet le plus fort concerne l'éventualité de payer un prix plus élevé pour pouvoir réserver une table dans un lieu très fréquenté.

La France n'est pas les Etats-Unis où il existe même des sites qui ont la curieuse activité d'être spécialisés dans les réservations pour ensuite les revendre aux consommateurs intéressés. Nous sommes encore loin du Revenue Management mais le marketing de restauration se rapproche -

ThierryPoupardServices

Pour aider les points de ventes et les chaînes à vendre plus et à vendre mieux
www.thierrypoupardservices.com

doucement - du marketing hôtelier et il est certain que la réservation doit s'adapter au contexte technologique et culturel du 21ème siècle pour améliorer la rentabilité du restaurant. Cette modernisation portera sur trois pôles : la dimension relationnelle et humaine, le service client, la courtoisie qui sont toujours et encore perfectibles constitue le premier. Le second est l'Internet et l'équipement qui va avec, pourvu qu'il soit simple et rapide d'utilisation pour le restaurateur autant que pour le consommateur. Enfin, le troisième est de trouver une façon de « sécuriser » la réservation au sens économique du terme. La professionnalisation de la réservation est une question d'attitude pour les uns, de temps pour les autres, d'évidence pour tous.

Bonne fin d'année à tous.

ThierryPoupardServices

Pour aider les points de ventes et les chaînes à vendre plus et à vendre mieux
www.thierrypoupardservices.com