

29/06/06 - TP pour Néorestaurations – Chronique N°6 : Juillet/Août 2006

## **ATTENTION : UNE BOISSON PEUT EN RAPPORTER UNE AUTRE**

Reproduire le service habituel ne permet d'espérer que les résultats du passé.  
Améliorer le service procure un double bénéfice : du plaisir au client et du revenu au restaurant.

La grande fête du foot bat encore son plein au moment où les vacances débutent. A l'heure où je rédige cette chronique, une équipe de France revigorée vient de battre l'Espagne. Déjà à la mi-temps le ton était donné par le hurlement d'un supporter : « Egalité 1 à 1... pour la France ! » L'enthousiasme est un sacré moteur... En fait, les joueurs ont simplement fait le nécessaire pour marquer plus (3 buts) et marquer mieux (quels buts !) Alors, pour la restauration, le 10 juillet, il sera temps d'éteindre le grand écran plat, de *reprendre une activité normale* ou, plutôt, de se concentrer sur comment vendre plus et vendre mieux.

Il est d'usage de considérer que la belle saison apporte son flot de touristes et de transhumants qui va booster le nombre de tickets. Cela est indéniable pour les restaurants situés dans des lieux de villégiature ou sur les flux migratoires, mais attention aux clichés, surtout depuis que les RTT ont rendu difficilement prévisible le comportement du consommateur : il faut penser qu'un Français sur deux ne part pas en vacances, que les congés sont de plus en plus fractionnés en périodes courtes, qu'un nombre toujours plus important de gens part à l'étranger, mais que la campagne et la montagne ont un succès grandissant, que la météo est aléatoire et influence les choix de destinations, que l'avion à bas prix fait concurrence à la voiture, que le TGV fait concurrence à l'avion, etc. Bref, beaucoup d'interrogations qui laissent à penser qu'une majorité de restaurants devra se contenter de l'apport de la clientèle venue d'ailleurs pour compenser le manque à gagner de celle partie en congés. Guère mieux.

Alors, bien entendu, tout doit être en ordre dans la maison pour accueillir, recevoir et servir au mieux tous ces clients, mais chacun doit également se tenir prêt à augmenter ses ventes et ses revenus indépendamment du total des tickets. Comment ? En restauration rapide, par la mise en avant et la suggestion des grands formats car la commande se fait de façon complète en une fois et les deuxièmes tickets sont rares et, en restauration à service à table, par la vente de boissons additionnelles, en incitant le personnel à prendre la commande de boisson dès que le client s'est installé, à l'apporter fissa (plus tôt servi, plus tôt fini !) et à proposer systématiquement, à chaque client, une seconde boisson identique à celle qu'il aura choisie, sitôt celle-ci terminée. Pas très difficile si c'est courtoisement suggéré, avec les bons mots, le ton juste, et accompagné d'un vrai sourire.

Le mois dernier, dans un bon restaurant parisien, le serveur a *robotiquement* retiré ma coupe de champagne vide sans même me demander si j'en désirais une autre. Je l'aurais volontiers acceptée tant le dîner s'annonçait festif. Tant pis ! Ce restaurant a perdu plus de cinq Euros de marge, en moins de cinq secondes. Ne pas sensibiliser le personnel au b a ba de la culture des ventes fait perdre beaucoup d'argent ! Mais, revenons à cet été et pensons à une matinée où il fait bon en terrasse et à ce client qui s'assoit pour commander un café. Prix de vente TVA incluse : 2,50€. Les charges afférentes au seul café, pour ce restaurant « normal », étant de 65%, le Revenu Brut d'Exploitation généré par sa vente est de 0,73€. Or, si ce client accepte un autre café gentiment proposé, son coût matière et les charges directes seront identiques au premier. Mais une grande partie des frais de personnel et certains frais fixes auront déjà été absorbés ou amortis par la vente du premier café si bien que les charges se rapportant au second café seront sensiblement inférieures à celles du premier, aux alentours de 33%. Ce qui signifie que le second café générera un revenu de 1,40€, deux fois plus que le premier ! Au total, ce client aura rapporté au restaurant non plus 0,73 mais 2,13 Euros. Un Chiffre d'Affaires multiplié par deux et un revenu par trois !

Le Revenu Brut Additionnel (RBA), ou Flow Through Profit in American English, est le revenu issu de la partie du Chiffre d'Affaires qui passe à travers les mailles de certaines charges. Là réside tout l'intérêt du concept : les ventes « normales » (budgétées, planifiées, prévues...) dégagent le Revenu Brut d'Exploitation alors que les ventes additionnelles génèrent un Revenu Brut Additionnel qui lui est toujours supérieur, quelle que soit la typologie du point de vente.

L'été, pas besoin d'espérer la canicule ni de disposer d'une grande terrasse pour appliquer une telle tactique de vente dans les multiples occasions de consommation de boissons : le café et le jus d'orange du matin, les apéritifs, le verre de vin ou de bière du repas et le café qui le suit, les sodas de l'après-midi... Extrapolons et considérons une chaîne de restaurants qui a servi, en juillet et août 2005, 1 700 000 boissons individuelles (cafés compris, hors bouteilles de vin) au prix de vente moyen HT de trois Euros et qui se fixe un objectif à la fois raisonnable en pensant faire le même volume cette année et réaliste en réussissant à vendre une seconde boisson identique à seulement un client sur vingt. Si le taux de RBA moyen de la chaîne est égal à 40%, elle aura gagné 153 000 € de revenu additionnel en deux mois. Uniquement grâce à cette attention portée au service client, sans aucun ticket supplémentaire, sans occasionner de dépense.

Conclusion : servir passivement le client est une situation subie, faire plaisir au client et, simultanément, gagner de l'argent est une situation choisie. Alors, très bon été, bonnes vacances à ceux qui en prennent, bon courage à ceux qui restent et bonnes ventes à tous ! Rendez-vous en septembre.