

Le 03/01/07 – Thierry Poupard pour Néorestaurations – Chronique N°11 : janvier 2007

La consolidation comme préalable à l'expansion

Le développement durable d'une chaîne se construit sur des maillons solides

Au cours des dernières années, la restauration s'est dichotomisée en deux types de chaînes : celles qui, invariablement, maintiennent la priorité sur les fondamentaux du service, de l'accueil, de la qualité... afin de consolider leur position acquise sur le marché et celles qui sacrifient tout au développement, quitte à négliger la prestation et le concept, voire à perdre leur âme.

Dès 2004, le président monde de McDonald's déclarait que le temps de l'expansion débridée et des ouvertures à tout prix était révolu, que la stratégie serait désormais réorientée sur l'amélioration du trafic et des ventes des restaurants actuels. Bonne décision : à fin novembre 2006 l'enseigne avait réalisé, au niveau mondial, une progression des ventes comparables de 5,6% confirmant ainsi que l'expansion ne peut palier à la sous performance des sites existants et que la croissance horizontale est un supplétif à la croissance verticale, pas un substitut. Quick, Bistro Romain et d'autres l'ont bien compris. Paradoxalement, des entrepreneurs n'ont cessé de créer - fort heureusement - de nouveaux concepts de restauration mais, sitôt le premier point de vente ouvert, ils déclarent que la formule a vocation à se développer en réseau et que cela se fera sans délai, en franchise. Las, bien souvent, le second site tarde à voir le jour tandis que le premier peine à maintenir ses chiffres. Quand il n'a pas disparu...

Pour assurer la pérennité de l'enseigne, mieux vaut améliorer l'existant que rêver à l'inexistant. Sous l'angle marketing, ventes et service, la recherche de croissance et de gains se fait sur chacun des paramètres constitutifs du Chiffre d'Affaires et de la rentabilité : vendre un produit complémentaire de plus à un client ou vendre des produits légèrement plus haut de gamme pour accroître le ticket moyen, *pousser* un produit plutôt qu'un autre si son profit unitaire est supérieur afin d'augmenter le revenu global, recruter quelques consommateurs ou bien faire revenir les clients à une fréquence supérieure afin d'accroître le nombre de tickets. Pour ce faire, l'intégralité des ressources humaines et financières doivent être mobilisées sur les techniques et les outils propre à atteindre les objectifs visés : une carte, un menu board ou une vitrine (selon les formules) qui attire l'attention sur les produits que l'on désire vendre et qui rapportent le plus, des chevalets de table ou autres PLV qui mettent en avant les desserts, des ventes suggérées, pratiquées à bon escient et sans harcèlement, pour vendre plus de produits lucratifs, des mailings distribués exclusivement dans les secteurs de la zone de chalandise où les études ont détecté des *réservoirs* de consommateurs pour déclencher de nouvelles visites, des offres in-store qui encouragent les clients à revenir plus tôt qu'ils ne le feraient sans celles-ci, les happy hours pour fluidifier les rush, l'extension du concept à des offres inter-repas pour maintenir un flux pendant les heures creuses, un système de fidélisation qui réduit les tentations des clients pour le zapping.

Toutes ces actions, bien pensées et bien réalisées, ne peuvent que produire des résultats positifs, donc générer le cash-flow indispensable 1- à la croissance du (des) point(s) de vente existants, 2- à une perspective d'investissement maîtrisé dans les ouvertures. C'est une discipline quotidienne, une vigilance à chaque service, un état d'esprit de tous les instants. En 2007 (comme cela se produit à peu près tous les ans...) un restaurant réalisera, selon la formule et l'amplitude d'ouverture, entre 600 et 1100 services. Ce sont autant d'opportunités d'améliorer ses performances. Mais ce n'est pas parce qu'elles sont nombreuses qu'il ne faut pas s'y mettre dès aujourd'hui. Alors, bonne consolidation et bonne année tout court.