

Le 28/10/08 – Chronique N°50 - nov. 2008 1^{ère}

CINQ CONDITIONS POUR TRAVERSER LA CRISE SANS TROP DE DOMMAGES

La consommation et les affectations du budget des ménages sont contrastées en cette période difficile et certaines sociétés tirent leur épingle du jeu. Mais qu'est-ce qui peut faire qu'une marque ou qu'une enseigne de restaurant, donc qu'une entreprise, va mieux résister ? En termes de marketing, ventes et service client, il s'agit de respecter cinq conditions qui sont relatives aux fondamentaux et à la capacité d'adaptation de l'établissement, pas à sa taille. Quelles sont elles ?

- **Notoriété élevée** : un restaurant présent à l'esprit de ses clients a plus de chance de voir sa fréquentation se maintenir par rapport à un opérateur inconnu. Il s'agit de notoriété proportionnée avec la typologie de l'établissement, qu'elle s'exerce dans le quartier ou au niveau national. Il n'est jamais trop tard pour se faire voir et connaître, même si la notoriété est un capital qui, celui-là (!), fructifie avec le temps. Améliorer la visibilité de l'enseigne, paraître dans des guides papier ou des sites de référencement, prospecter les entreprises alentours, distribuer des dépliants... n'est pas un luxe mais un investissement.
- **Image positive** : un lieu qui bénéficie d'une excellente image a la confiance de ses clients qui, à l'heure où la tendance est à limiter les sorties, feront le choix de la sécurité plutôt que de l'aventure. Autant la notoriété peut croître relativement vite, autant l'image d'une marque ou d'un lieu se construit lentement, jour après jour. Pour un restaurant, la perfection des produits, la qualité de l'accueil et du service en sont les fondements sur lesquels l'intransigeance est de mise. Même - et surtout - en période de crise.
- **Marketing souple** : lorsque la demande est soutenue, il suffit d'y pourvoir ou même de l'amplifier avec une offre innovante et diversifiée. Mais quand elle est en berne il convient juste d'aller dans le sens du client. Un restaurant dont l'offre, en période de diminution du pouvoir d'achat, est identique à celle qui prévalait en des temps meilleurs risque de se trouver en décalage par rapport au marché. La capacité à adapter la carte et à proposer des produits et des plats qui vont à la rencontre des attentes nouvelles de la clientèle est une force. C'est le moment de s'adapter au contexte et de sortir des produits adéquats en remplacement de ceux dont le prix est un frein.
- **Maintien des prix** : En temps de crise, il est très fréquent de voir des enseignes faire du discount et casser les prix pour tenter de maintenir leur volume d'activité. C'est une erreur qui peut être fatale ; les Revenue Managers de l'hôtellerie en savent quelque chose. En effet, quel intérêt y a-t-il à maintenir le niveau des ventes - et de la totalité des charges qui s'y rapportent ! - si c'est pour parvenir à un résultat amputé ou un profit réduit ? La raison d'être d'un restaurant, comme de tout commerce, est de faire venir et revenir des clients ; sa finalité, comme pour toute entreprise, est de gagner de l'argent. Maintenir les prix des produits existants n'empêche pas, bien au contraire, de proposer des produits moins chers et attractifs dont le niveau de marge est convenable (Cf. supra).
- **Communication contextuelle** : le consommateur nous dit que son pouvoir d'achat est en baisse sensible et que c'est la raison principale pour laquelle il réduit sa fréquentation des restaurants. Tenir compte de ce fait est impératif dans la communication. L'offre doit être en phase avec la demande du client et la communication doit lui dire ce qu'il a envie d'entendre. Sinon elle risque de ne pas être entendue. Le consommateur est-il réceptif à des messages qui lui parlent de fun, de jeu concours, de promotion, d'innovation, ou même de goût ? Pour le rassurer et tenter de le faire revenir, il faut lui parler prix, ou plutôt qualité/prix et valeur (« value »).

Au-delà du marketing, des ventes et du service, la situation financière de beaucoup d'entreprises n'est guère propice à encaisser un ralentissement brutal de l'activité. Toujours est-il que l'inaction n'est pas une option et que l'heure est, plus que jamais, aux prises de décisions justes car adaptées afin de tout mettre en œuvre pour traverser la crise sans trop de dommages.