

Le 04/02/09 – Chronique N°56 - février 2009 1^{ère}

« EN TEMPS DE CRISE CE SONT LES MEILLEURS QUI S'EN SORTIRONT »

La crise fait dire beaucoup de choses à beaucoup de gens, y compris dans la restauration où l'on entend ici ou là des propos déroutants : la notion de zapping est démodée, il faut désormais parler de consommateur volatile ; la barrière n'est plus le ticket moyen mais le ticket d'entrée ; les Français s'éloignent du mode de restauration américain ; le salut est dans l'innovation ; etc.

Le problème des théories est qu'elles sont souvent contredites par la réalité. En l'espèce, le client ne s'est pas brusquement évaporé, il opère juste des arbitrages pour ses repas entre la restauration commerciale et d'autres modes de consommation. Le ticket moyen est un paramètre bien tangible dont l'augmentation au cours de ces dernières années est plus le fait des hausses de prix à répétition que d'un plus grand nombre de produits commandé par les clients. Si le modèle américain n'a plus la cote, il faudra trouver une explication au fait que McDonald's est la seule chaîne à avoir réalisé une progression « en comparable » aussi forte l'année dernière. Enfin, à propos d'innovation, il n'y a qu'à prendre l'exemple du segment de la restauration rapide à base de pâtes pour constater que, en dehors du nom et du logo, la différenciation entre les différents opérateurs est infime.

Nous ne vivons pas la crépuscule de la RHD, loin de là puisque la tendance à long terme est bonne ; elle est juste devenue chère pour tous, très chère pour beaucoup, trop chère pour certains. Par conséquent, il n'y a pas de raison de remettre en cause le modèle économique, pas plus qu'il n'y a de temps pour faire des études et revoir le concept. Joël Robuchon a dit récemment, à propos de la crise : « Oui ça nous inquiète tous. Ce sont toujours les meilleurs qui s'en sortiront, alors il faut trouver une solution pour faire partie des meilleurs. J'encourage les jeunes à faire une cuisine de cœur, leur cuisine, à ne pas suivre les modes, à faire ce qu'ils ont envie de faire. On peut faire simple, privilégier l'ambiance et la convivialité. »

Faire partie des meilleurs ne signifie pas être élitiste, hors normes ni hors de prix, comme en témoigne le Ouest Express de Paul Bocuse avec un ticket moyen à 12 Euros. Faire partie des meilleurs impose de tenir compte des contraintes socio-économiques du consommateur qui sont autant de guides pour réaliser les modifications, les améliorations et les ajustements nécessaires pour les contourner ou y répondre. L'objectif est d'être juste supérieur aux concurrents directs et indirects afin de donner plus envie au consommateur au moment du choix et de l'arbitrage qu'il ne manque pas de faire dorénavant avant d'entrer dans un établissement. Faire partie des meilleurs consiste à améliorer tout ce qui est possible de l'être sans augmenter les charges tout en maintenant les prix, car les baisser exercerait bien évidemment des dommages collatéraux sur la qualité et le service, (comme chacun sait : low cost, low quality, low service), donc sur la perception de l'établissement et sa fréquentation.

Il y a cent choses à modifier, cent détails à régler qui, isolément, ne produiront que des effets marginaux mais dont le cumul sera rapidement visible dans le Chiffres d'Affaires et le résultat. Un restaurateur indépendant a récemment mis en place l'un de ces multiples remèdes que la crise impose : constatant que ses clients faisaient de plus en plus l'économie du café en fin de repas, il en a fixé le prix à un Euro lorsqu'il accompagne un dessert. Résultat : il n'a jamais vendu autant de café ! Comme je le dis souvent, mieux vaut vendre un produit supplémentaire à moitié prix que pas de produit du tout ; et maintenant, c'est vraiment le moment.