

Le 15/04/09 – Chronique N° 61 - avril 2009 2<sup>ème</sup>

---

## GESTION DE CRISE ET TAUX DE TVA : PESSIMISME ET OPTIMISME

L'enthousiasme de la victoire à l'arraché de la baisse du taux de TVA - après plus de dix ans de dur combat - aura été de courte durée et le pessimisme dû à la crise perdure. Le problème est l'amalgame qui se fait entre la crise économique actuelle et la baisse de la TVA à venir, entre une conjoncture plombée et une perspective dégagée. Parce que, la stratégie à mettre en œuvre pour l'une est différente de celle qui convient à l'autre.

Prenons l'exemple des prix qui, pour rappel, ont encore augmenté de 2,6% pour la restauration entre mars 2008 et mars 2009 alors que l'inflation n'a été que de 0,3% sur la même période (INSEE). Dans le contexte de cette crise, voici quelques bonnes raisons de ne pas baisser les prix :

- Baisser subitement les prix donne au client l'impression d'avoir été grugé depuis de longues années.
- Une baisse de prix induit ou se traduit souvent par une baisse de la qualité ou des quantités.
- Aucun calcul ni aucune étude ne permet de certifier qu'une baisse de prix sera compensée par une augmentation au moins proportionnelle de la fréquentation de l'établissement.
- Diminuer les prix revient à baisser mécaniquement et instantanément les revenus. Il faudra faire des économies ailleurs.
- Si le trafic ne se redresse pas malgré la baisse des prix, il faudra donner un tour de vis supplémentaire à l'accueil, au service et à la qualité. Effets désastreux garantis sur la satisfaction des clients, donc sur la fidélisation.
- Après une baisse des prix, il sera très difficile de revenir au niveau de prix antérieur, une fois la crise passée.
- Diminuer les prix aujourd'hui pour cause de crise économique c'est se priver de la possibilité de le faire plus tard lorsque ce sera nécessaire.

Car voilà d'autres bonnes raisons pour, cette fois ci, baisser les prix quand le nouveau taux de TVA entrera en vigueur :

- La restauration n'est pas un secteur B to B ; c'est le consommateur qui choisit, qui sanctionne ou félicite et qui paye. C'est le seul le décideur face aux multiples offres.
- Le niveau toujours plus élevé des prix est, depuis longtemps, la cause principale de la baisse de fréquentation des restaurants, comme chacun sait.
- La TVA est un impôt indirect et la baisse de son taux revient, de fait, à réduire cet impôt, comme ce fut le cas dans d'autres secteurs tels que la rénovation de l'habitat. Si les prix ne baissent pas, le client se demandera où est passé ce « cadeau » fait à la profession.
- Le consommateur ignore tout des mesures Sarkozy (qui seront supprimées) alors qu'il sait faire la différence entre un taux de TVA à 19,6% et un autre à 5,5.
- La baisse de prix d'un restaurant isolé n'est guère visible et peut donc rester sans effet alors que celle liée au taux de TVA va concerner la totalité des établissements. Fortement médiatisée elle ne manquera pas d'avoir des incidences positives sur la fréquentation.
- Les chaînes vont faire de la publicité sur la baisse de leurs prix. Les indépendants auront intérêt à montrer que, eux aussi, les ont diminués.
- Les affectations de la baisse du taux de TVA à l'emploi et aux salaires ou à l'équipement et à la modernisation, aussi souhaitables soient-elles, ne seront pas visibles par le client. En tous cas, elles ne répondront pas à son attente forte sur les prix.
- Les établissements qui ne baisseront pas leurs prix auront intérêt à démontrer aux clients que leur choix ajoute de la valeur à la prestation qu'ils reçoivent.

Cette dichotomie stratégique entre la gestion de la crise et l'application du taux réduit de TVA est logique. Dans le premier cas il y a urgence à agir tout en serrant les coûts alors qu'à propos de la

[tp@thierrypoupardservices.com](mailto:tp@thierrypoupardservices.com)

64, rue Rennequin 75017 Paris +33 (0)6 08 75 77 62

Membre du réseau ITG - Conseils

TVA il y a une certaine souplesse dans le temps et dans les choix à adopter. Et il en va de même pour les stratégies de service, d'accueil ou d'offre produits. A l'heure actuelle la priorité est de passer la crise en prenant les mesures qui s'imposent sans hypothéquer celles qui seront associées à la baisse de la TVA. Si l'on prend un peu de recul, il y a plusieurs raisons d'être optimiste : ce n'est pas la première crise que la profession traverse, loin de là, et elle fait mieux qu'en survivre ; des établissements disparaissent chaque jour mais ils sont compensés par de nouveaux arrivants plus actuels et plus performants ; le volume des créations d'emplois est soutenu, comme ne cessent de rappeler les syndicats professionnels, malgré tous les handicaps du métier.

Le Président Obama voit déjà les premiers signes de sortie de crise dès la fin de l'été et insiste pour que cet optimisme ne soit pas pris pour de la naïveté. Il est comme les médecins qui sont bien placés pour savoir que la volonté est un facteur incontournable de guérison. Face à la crise, au taux de TVA ou à n'importe quel sujet, adoptons la célèbre maxime du philosophe Émile-Auguste Chartier, dit Alain : le pessimisme est d'humeur ; l'optimisme est de volonté.