



LIVRE BLANC

DYNAMIQUE DES COÛTS ET PRIX DE VENTE EN RESTAURATION

« PRINCIPES
DE MONTRÉAL »

OU « MÉTHODE
PROPORTIONNELLE
AUX COÛTS »

PRÉSENTÉ PAR
SIAL CANADA

RÉDIGÉ PAR
FRANÇOIS PAGEAU

MONTRÉAL, QUÉBEC
MAI 2016

EN PARTENARIAT AVEC



SIGNATAIRES

Bernard Aurouze

Directeur Centre de recherche en gastronomie de l'ITHQ

Bernard Boutboul

Directeur général Gira Conseil
bernard.boutboul@giraconseil.fr

Christine Demen Meier

PhD professeure associée, École Hôtelière de Lausanne, Suisse
Christine.DEMEN-MEIER@ehl.ch

Doug Fisher

Président FHG International Inc.
doug@fhgi.com

Pierre Moreau

Directeur général Restos Plaisirs
pierre.moreau@restosplaisirs.com

Stéphane Beauchemin

Directeur régional à l'exploitation, Groupe Compass Québec
Stephane.Beauchemin@compass-canada.com

Richard Scofield

Président Rôtisseries St-Hubert
RScofield@st-hubert.com

Shanna Munro

Présidente et chef de la Direction Restaurants Canada

Nathalie Lehoux

Présidente Restaurants Pacini inc.
n_lehoux@convivia.ca

Christian Latour

Président Groupe Sherpa International inc.
clatour@merici.ca

Robert Dion

Éditeur Magazine HRI

Rédacteur François Pageau

Consultant spécialisé en hôtellerie et restauration

TABLE DES MATIÈRES

Liste des participants du SIAL Food Hub 2016	5
Introduction	7
Contexte de l'industrie de la restauration	11
Dynamique des coûts	17
Saines pratiques à l'égard des coûts	21
Fixation des prix	25
Sources d'informations financières	29
Conclusion	30

1

LISTE DES PARTICIPANTS DU SIAL FOOD HUB 2016

Liste des participants du SIAL Food Hub 2016, sommet sur la « redéfinition des coûts en restauration pour une maximisation du profit » organisé dans le cadre du SIAL Canada le 13 avril 2016 à Montréal.

Modérateur – animateur Robert Dion – Éditeur du magazine HRI

PANÉLISTES

- Bernard Aurouze – Directeur Centre de recherche en gastronomie de l'ITHQ, Québec, Canada
- Bernard Boutboul – Directeur général Gira Conseil, France
- Christine Demen Meier – PhD professeure Associée, École Hôtelière de Lausanne, Suisse
- Doug Fisher – Président FHG International Inc., Canada
- Pierre Moreau – Directeur général Restos Plaisirs, Québec, Canada
- Stéphane Beauchemin – Directeur régional à l'exploitation, Groupe Compass Québec, Canada
- Richard Scofield – Président Rôtisseries St-Hubert, Québec, Canada
- Shanna Munro – Présidente et chef de la Direction Restaurants Canada
- Nathalie Lehoux – Présidente Restaurants Pacini inc., Québec, Canada
- Christian Latour – Président Groupe Sherpa International inc., Québec Canada

Production - Magalie Moreau - Expo Canada France
Soutien logistique - Sonia Carufel - Rédactrice HRI Magazine, Canada

2 . INTRODUCTION

La dynamique des coûts en restauration représente un enjeu majeur pour tout restaurateur désirant optimiser la rentabilité de son établissement. Ce Livre Blanc vise à proposer une approche simple et accessible de fixation des prix de vente en considérant l'ensemble des coûts d'opération. Cette approche repose sur un ensemble de pratiques de gestion qui favorisent la rentabilité de tout restaurant, franchisé ou indépendant.

Des experts provenant du Québec, de l'Ontario, de France et de Suisse, d'entreprises privées franchisées et non franchisées, d'associations professionnelles, d'institutions de formation et de cabinets conseil nous proposent un modèle synthétique pouvant soutenir une approche renouvelée de la gestion de nos restaurants québécois.

Ce document présente une courte description du contexte de l'industrie de la restauration canadienne incluant les spécificités québécoises et une synthèse des propos tenus lors de la conférence sur la dynamique et le calcul des coûts. En d'autres termes c'est une approche de fixation des prix de vente en restauration ainsi que des recommandations sur l'utilisation d'outils de gestion pertinents qui sont suggérés ici.

Les signataires du Livre Blanc souhaitent sincèrement que les constats et propositions fassent école et soient retenus par les professionnels de l'industrie ainsi que les écoles de formation professionnelles, afin de faire progresser la gestion des établissements de restauration au Canada et d'en améliorer la rentabilité et les chances de survie.

Nous tenons à remercier SIAL Canada pour l'encadrement et l'organisation de la conférence, Robert Dion pour la coordination et la production de ce Livre Blanc ainsi que les experts qui ont généreusement accepté d'y contribuer.

CITATIONS DES PANÉLISTES



« La restauration mondiale subit actuellement une mutation profonde, aux niveaux de l'offre et de la demande alimentaires, qui force les établissements à s'adapter, notamment à l'égard de la gestion des coûts. »

« Le client sait que pour offrir un prix bas en restaurant, l'entrepreneur devra abaisser la qualité et même faire preuve de tromperie économique. »

- Bernard Boutboul



« Le coût de revient complet des entreprises de restauration comprend par définition les coûts des 10 catégories de ressources clés que l'on doit utiliser pour faire le commerce de la restauration. À chacune de ces 10 catégories de coûts s'additionnent très souvent des coûts d'inefficience. Les coûts d'inefficience sont des coûts supplémentaires encourus lorsque des ressources non nécessaires ou improductives sont utilisées pour faire ce qu'il y a faire. »

« Par définition, le coût est une ressource informationnelle qui accompagne et complète chaque ressource. La gestion efficace et efficiente des coûts nécessite donc la mise en place d'un système pour obtenir et gérer cette information. »

« Si on ne connaît pas très bien son client, on a un problème. Il faut savoir s'adapter constamment aux désirs, besoins et attentes de sa clientèle. Pour y arriver ça prend un système d'information. Les coûts sont au service des clients et des revenus. »

- Christian Latour



« Il faut être capable de se remettre en question en tant que gestionnaire, donc revoir ses propres compétences pour faire face aux changements. »

« La technologie est une clé au développement, très utile pour établir un tableau de bord simple. »

« La mutualisation, c'est-à-dire les regroupements et associations, sont utiles pour acquérir des ressources et des compétences à coûts réduits. »

- Christine Demen Meier



« La technologie est un outil clé pour réduire le temps passé par nos gestionnaires dans les bureaux et mieux se consacrer à la gestion des employés et le service à la clientèle. »

- Nathalie Lehoux

CITATIONS DES PANÉLISTES



« Les gens vont aller là où c'est plaisant pour eux. Le décor doit être rénové régulièrement pour assurer une ambiance agréable. »

« C'est facile d'augmenter ses prix car des ventes supplémentaires cacheront les erreurs sur les coûts. »

- Doug Fisher



« Maximiser les ventes et assurer un excellent service à la clientèle avant toute chose. »

« Le choix de produire maison, ou non, est d'abord une question de style de restaurants. »

-Pierre Moreau



« Les profits moyens des restaurants canadiens s'élèvent à 4,3% des ventes avant impôts. Les marges sont extrêmement minimes, le coût des biens est de 34% en moyenne, la main-d'œuvre est 31,5% et le loyer est 8,2%. On parle donc de virgules et de centimes dans cette industrie. »

- Shanna Munro



« La gestion des coûts devrait permettre non pas à les réduire à tout prix, mais plutôt les comprendre. Il faut savoir ce que rapporte chaque dollar dépensé. »

- Richard Scofield



« S'ouvrir vers l'extérieur de son restaurant, toujours être prêt à se remettre en question et chercher à se renouveler pour mieux plaire à nos clients et mieux répondre à leurs besoins. »

- Stéphane Beauchemin



« L'importance de l'industrie du tourisme, incluant la restauration, justifierait des groupes de recherche plus développés, comparativement à d'autres secteurs industriels aussi importants et mieux soutenus et desservis par des études de recherche. »

- Bernard Aurouze

3

■ CONTEXTE DE LA RESTAURATION

Les experts du SIAL Food Hub 2016, Québec, tenu à Montréal le 13 avril 2016, affirment unanimement que l'industrie de la restauration subit présentement une mutation profonde et qu'elle fait face à des défis importants, notamment à l'égard de la rentabilité. Le contexte est particulièrement difficile pour les restaurants indépendants (non-franchisés) et son « modèle d'affaire » se doit d'être révisé.

Selon Restaurants Canada, le secteur de la restauration, avec plus de 75 milliards de ventes annuelles, emploie directement plus de 1,2 million de personnes, soit 6,9 % de toute la population active du Canada, ce qui le place au quatrième rang des employeurs canadiens.

Avec plus de 91 300 établissements, le secteur de la restauration contribue à l'économie de toutes les communautés rurales et urbaines du Canada et génère plus de 4% du Produit National Brut (PNB).

Cette industrie liée au tourisme est très importante pour l'économie canadienne en raison des millions d'emplois et des nombreux sous-secteurs qui l'approvisionnent. Toutefois, les marges de profits sont minces, les faillites nombreuses, notamment au Québec et les fermetures sont fréquentes.

Au Canada, le secteur commercial a réalisé en 2015 des ventes accrues de 4,2 % (sur 2014), qui se sont établies à 60 milliards de dollars. En incluant le secteur non commercial, les ventes totales ont augmenté de 4,1 % et presque atteint 75 milliards.

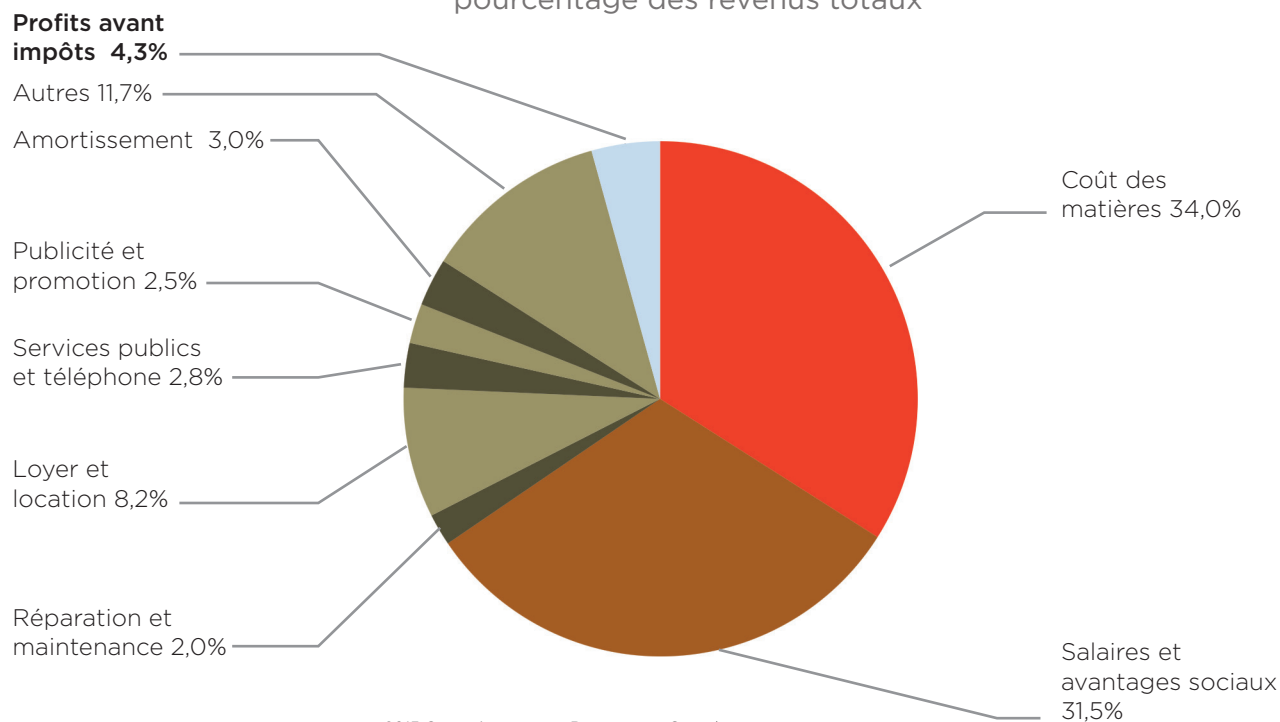
Les profits avant impôts pour le restaurant commercial canadien moyen étaient de 4,3% du chiffre d'affaires, en 2013. Basé sur des ventes moyennes de 631 000\$ par établissement, un restaurateur moyen réalisera un profit annuel avant impôts de 27 100\$.

Les coûts des matières représentent la dépense la plus importante pour le restaurateur canadien et accaparent 34,0% des revenus. Tandis que les coûts de main-d'œuvre imputent à hauteur de 31,5% les revenus. Le coût de main-d'œuvre a augmenté de façon constante ces dernières années en raison des augmentations du salaire minimum.

Le loyer et coûts d'occupation sont le troisième plus important poste de dépenses pour les restaurateurs avec 8,2% des ventes en 2013.

2013 Ratios Opérationnels

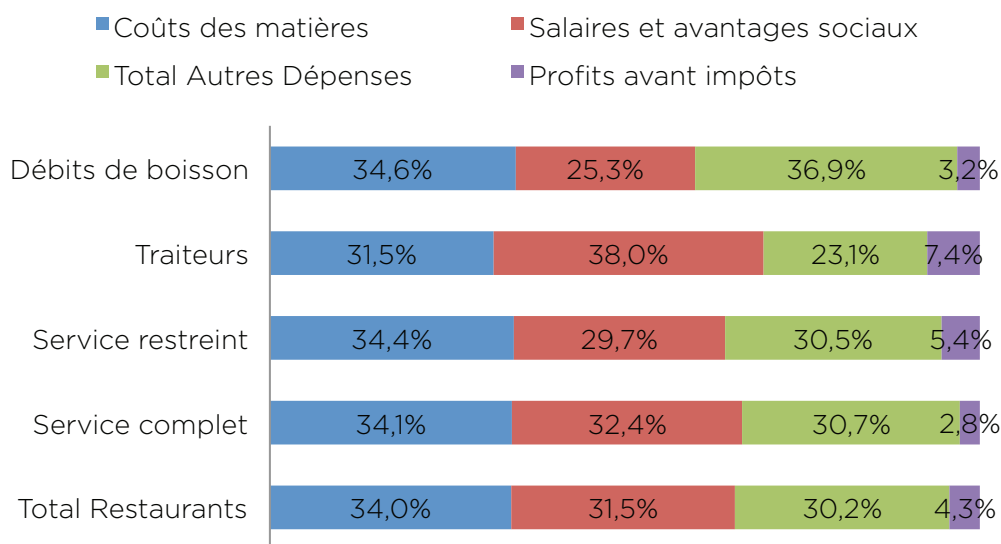
pourcentage des revenus totaux



Les ventes totales des deux secteurs, commercial et institutionnel, devraient augmenter de 3,5 % en 2016, pour atteindre les 77,5 milliards de dollars. Les prix bas des biens et services, en général, vont continuer à alourdir l'activité économique des provinces de l'Alberta, de la Saskatchewan, de Terre-Neuve et du Labrador en 2016. Cela aura comme effet de limiter la croissance des ventes totales canadiennes. Au contraire, l'Ontario et la Colombie-Britannique enregistreront des gains solides en raison de leur forte croissance économique. La faiblesse du dollar encouragera les touristes internationaux à visiter le Canada en même temps qu'elle découragera les Canadiens à visiter des pays étrangers. Le tout devrait contribuer à soutenir les ventes des restaurants situés près de la frontière et celles des destinations touristiques.

2013 Ratios Opérationnels

pourcentage des revenus totaux



source : 2015 Operations report Restaurants Canada

Au Québec, le nombre d'établissements de restauration du secteur commercial a grimpé à 22 599 unités en 2015, résultat de la baisse du nombre de restaurants à service complet et de débits de boisson, ainsi que de la hausse du nombre de traiteurs.

Malgré une économie en croissance en 2015 (la quatrième en importance au Canada), l'industrie de la restauration québécoise continue de subir une diminution du nombre de ses établissements à service complet et des débits de boisson. La décroissance du nombre d'exploitants indépendants est compensée par une croissance importante des restaurants franchisés.

En contrepartie, et en continuité avec l'année 2014, les ventes dans les restaurants à service complet se sont accrues de seulement 0,1 % en 2015, pour atteindre 5,3 milliards. Les ventes de ce secteur ont trébuché ces dernières années en raison du déclin du nombre d'établissements et de la baisse des dépenses des consommateurs au lunch et au souper. Comme on note une hausse des dépenses des clients au petit déjeuner et au brunch, on peut conclure que la clientèle est à la recherche d'une offre pratique. En tout et partout, les déjeuners et brunchs représentent 17 % des dépenses totales effectuées dans les restaurants à service complet.

Toujours au Québec, les ventes du segment des traiteurs ont augmenté de 4 %, pour atteindre 821 millions de dollars après une hausse presque nulle en 2014.

Pour une troisième année de suite, les ventes réalisées dans les bars, les pubs, les tavernes et les boîtes de nuit ont encaissé des baisses de plus de 8 %. Depuis 2010, les ventes des débits de boisson ont diminué de 26 % en raison de la baisse du nombre d'établissements et du vieillissement de la population.

Une meilleure croissance de l'économie québécoise, la création d'emplois à la hausse et une croissance du tourisme vont stimuler les ventes des restaurants du secteur commercial d'environ 2,3 % en 2016, après une croissance moyenne de 1,4 % dans les trois dernières années. L'expansion du nombre d'établissements et les clients à la recherche d'une certaine commodité devraient soutenir la croissance des ventes du segment « service rapide ». Une demande refoulée devrait soulever les ventes des restaurants à service complet, comme suite à des ventes relativement stables en 2014 et 2015. Une autre baisse du nombre d'unités fera baisser les dépenses des clients dans les débits de boisson.

Les mutations de l'industrie de la restauration font écho aux changements de comportements alimentaires de la clientèle. La perception de la qualité de la nourriture et de la qualité du service, est très souvent liée au prix demandé. Un prix élevé crée des attentes tout autant élevées et un prix trop bas fait fuir la clientèle.

En contexte de concurrence intense, comme c'est le cas en restauration (22 600 restaurants au Québec et 91 300 au Canada), la pression à la baisse sur les prix de vente est très

forte, puisque l'offre de restauration est abondante. Le client a ainsi l'embarras du choix et fréquentera les établissements de restauration qui répondent le mieux à ses attentes pour le meilleur prix possible. Les restaurateurs ne possédant pas les outils et les informations suffisantes sont hésitants à augmenter leurs prix de peur de voir l'achalandage diminuer et perdre ainsi leurs ventes aux profits de d'autres concurrents.

Hors domicile, le client recherche le « plaisir », notamment lorsqu'il fréquente un restaurant. Le bénéfice attendu module donc ses choix, selon l'heure de la journée ou encore le contexte (voyage, travail, rencontres, loisirs, etc.). Certains restaurants mettent l'accent sur la qualité de l'assiette, d'autres sur l'expérience et le décor, mais tous s'entendent pour reconnaître que l'ensemble de ces éléments sont des incontournables de la qualité recherchée et perçue par le client. Il est donc dangereux de les réduire pour amoindrir les coûts, car cela peut avoir un impact négatif sur la satisfaction de la clientèle.

Par ailleurs, la qualité des produits et services est liée directement aux coûts engagés dans la fabrication et la livraison du service et si le restaurateur paie ses denrées et son personnel le moins cher possible, il fragilise et diminue d'autant le plaisir potentiellement ressenti par le client. La sur-qualité et l'inefficience entraînent cependant des coûts supplémentaires qui ne contribuent pas à la qualité perçue par le client et ces coûts inutiles devraient être éliminés autant que possible.

Exemples de « Sur-qualité »

- portions trop grosses
- trop d'employés de service
- denrées payées trop cher
- fioritures inutiles ou non perçues par le client

Exemples d'« Inefficience »

- erreurs lors de la transformation des denrées brutes
- gaspillage
- déchets – surproduction
- erreurs de production
- erreurs de livraison
- temps d'attente
- absence ou mauvaises prévisions

Les difficultés rencontrées dans cette industrie révèlent que l'approche managériale traditionnelle basée sur des outils financiers intuitifs et approximatifs, ne tient plus et ne permet pas d'assurer la survie du restaurant. En effet, les hausses fréquentes de l'ensemble des coûts variables (nourriture et main-d'œuvre) et coûts fixes (loyer, taxes, permis, énergie, publicité, assurances, etc.), devraient logiquement trouver écho dans une hausse des prix de vente. Or, comme la concurrence est féroce et le pouvoir d'achat des Canadiens, et particulièrement des Québécois, est limité, cela incite les restaurateurs à la prudence.

Ces derniers se tournent vers la diminution des coûts, sans toujours mesurer ceux-ci adéquatement. Des allègements potentiels de la structure de coûts, même non-mesurés, donnent l'impression que la rentabilité sera meilleure. Cette approche a été dénoncée et qualifiée de dangereuse par tous les membres du panel. En réponse à cette approche de « contrôle des coûts », les experts posent d'abord des mises en garde et ensuite proposent d'implanter des outils permettant au restaurateur de connaître ses propres chiffres.

4

■ DYNAMIQUE DES COÛTS

Pour assurer la production et le service des mets et des boissons offerts dans leurs établissements, les restaurateurs engagent des dépenses de natures différentes. On parle d'un grand nombre d'inputs très différents, entre autres de ressources matérielles (denrées), d'équipement, de ressources financières, de ressources informationnelles et de main-d'œuvre, supportées par un savoir-faire technique et des outils de gestion performants. En combinant ces ressources, le restaurateur crée un produit/service à valeur ajoutée visant un maximum de satisfaction de la part de ses clients, ses collaborateurs (employés) et un maximum de profits.

Les coûts des différentes ressources agissent les uns par rapport aux autres. Le restaurateur devra faire des choix, à savoir, investir plus dans un ou dans l'autre. Par exemples, acheter des produits pré-fabriqués, investir dans le décor, acheter des denrées fraîches et rares, investir dans un POS, exploiter les technologies comme le « sous-vide », investir en marketing ou former son personnel, etc.

Les décisions prises sur les différents coûts s'influencent mutuellement. On conviendra que les choix de s'approvisionner en denrées sous formes brutes de gamme 1 ou de gammes 2, 3, 4 et 5, et le choix d'embauche de main-d'œuvre à compétence élevée influenceront globalement le coût des matières utilisées pour produire l'assiette (ressources alimentaires). Les « gammes de produits » font référence aux classements des matières premières utilisées en « cuisine d'assemblage ». Voir à ce sujet Jean-François Poulin, « Cuisine d'assemblage ».

Bien qu'ils représentent des enjeux importants pour assurer la rentabilité du restaurant, les coûts sont aussi conséquents de la qualité nécessaire pour satisfaire le client. Une fois fixés, les coûts représentent donc essentiellement une source d'information sur le fonctionnement et la performance attendue du restaurant qui permettent de vérifier si la qualité est livrée et maintenue.

Les coûts les plus importants pour un restaurant sont :

- les coûts de matières ou de denrées (variables)
- les coûts de main-d'œuvre (variables et fixes)
- les coûts d'occupation (fixes et en partie variables)
- autres coûts d'opération (fixes et en partie variables)

Les coûts fixes sont critiques puisqu'ils influencent directement la capacité du restaurant à atteindre facilement ou difficilement une rentabilité minimale. Il est donc fondamental de minimiser ces derniers, avant toutes choses, afin de faciliter l'atteinte de la rentabilité. On mentionne des cas fréquents de restaurants dont le seuil de rentabilité est inatteignable, faisant en sorte que ces derniers sont condamnés à fermer leurs portes à brève échéance.

Les coûts variables sont importants puisqu'ils correspondent habituellement à des denrées périssables qui nécessitent des transformations impliquant des compétences élevées de la part du personnel. Les occasions de pertes, gaspillages, de vols, de sur-achats et de pénuries sont nombreuses en restauration. D'autre part, ils correspondent aussi à la main-d'œuvre, dont la productivité peut varier énormément. Les coûts de main-d'œuvre affectés à la production culinaire, au service, à la gestion de l'établissement et à l'entretien, varient partiellement avec le volume. Ils sont en réalité semi-fixes et représentent aussi une part importante des coûts totaux.

Les profits espérés sont normalement proportionnels aux investissements effectués. Des investissements importants impliquent des profits attendus élevés et vice-versa. Au final, le restaurant, en tant qu'unité économique, doit couvrir ses frais variables, ses frais fixes et générer un minimum de profits pour justifier son existence, par le biais des ventes, fruits du nombre de clients, des items commandés et chacun des prix affichés sur le menu.

Pour approfondir ces éléments, nous recommandons aux restaurateurs de consulter le CANADIAN RESTAURANT ACCOUNTING STANDARDS, by Douglas P. Fisher, BAS, MSC, FCMC, FCSI et publié par Restaurants Canada.

Les récentes augmentations du salaire minimum au Québec, ont posé des défis à de nombreux restaurateurs non préparés à ces hausses soudaines des coûts de main-d'œuvre. Et le phénomène se poursuivra dans le futur. L'actualité fait écho, récemment, de manifestations tenues dans plusieurs villes d'Amérique du Nord, pour revendiquer des hausses du salaire minimum à 15\$. Plusieurs états américains préparent d'ailleurs des référendums à ce sujet.

Les enjeux liés à la gestion de la main-d'œuvre sont critiques et nombreux puisqu'elle représente l'actif jugée la plus précieuse par les panélistes. Les restaurateurs sont invités à approfondir les notions spécifiques à la gestion du personnel, l'évaluation des employés et les mesures de productivité. Les firmes de conseil en gestion des talents représentent habituellement des alliés précieux.

Finalement, les panélistes ont insisté sur l'utilité indéniable des regroupements (mutualisation) permettant de partager des ressources ou obtenir des meilleurs prix auprès des fournisseurs. À ce titre Restaurants Canada consacre des efforts considérables pour obtenir des avantages financiers significatifs pour ses membres.

Nous introduisons ici les notions économiques de base qui nous mèneront aux applications spécifiques au domaine de la restauration. Bien que l'achalandage soit un paramètre important, nous ne l'aborderons pas dans cette étude puisque le propos touche plutôt les prix de vente. Les restaurateurs sont toutefois invités à approfondir le sujet du marketing via des recherches additionnelles.

Les ventes réalisées par le restaurant sont le résultat de l'achalandage, c'est-à-dire le nombre d'unités vendues à l'ensemble des clients et par le prix des items vendus. Les panélistes sont unanimes sur le fait qu'il faut prioriser le maintien et la croissance des ventes, sans lesquelles aucune rentabilité ne sera possible.

Ventes = items vendus X prix de vente

Pour constituer les prix de vente, l'approche économique préconise de considérer à la fois les coûts et la capacité de payer de la clientèle, ces coûts additionnés d'une marge de profit variable qui assurera la pérennité de l'entreprise et un retour sur investissement raisonnable.

Le prix des items au menu est le résultat de l'ensemble de ces coûts, équilibrés les uns par rapport aux autres et majoré d'un profit espéré, afin d'assurer la rentabilité de l'établissement.

$$\begin{aligned} \text{Ventes} = & \text{Coûts matière} \\ & + \text{Coûts main-d'œuvre} \\ & + \text{Frais généraux} \\ & + \text{Profits espérés} \end{aligned}$$

Dans la perspective d'un item unique, on divisera par le nombre d'items totaux pour obtenir le coût unitaire. Cette séquence deviendra notre base théorique.

$$\text{Prix de vente item} = \frac{\text{Coûts matière de l'item} + \text{Coût main-d'œuvre} + \text{Frais généraux} + \text{Profit espéré sur l'item}}{\text{Items vendus}}$$

Il est remarquable de constater dans le temps, que les coûts de denrées et de main-d'œuvre augmentent constamment et inexorablement. Ces coûts continueront leur progression et la tendance se maintiendra dans le futur. Plusieurs approches sont préconisées pour palier à ces hausses. Au final, les hausses des coûts de denrées et de main-d'œuvre se reflèteront dans les prix de vente des items.

Un système de calcul des prix de vente est donc nécessaire afin de prendre en considération ces hausses inévitables et éviter les retards dans les réactions qui pourraient s'avérer dommageables pour l'entreprise.

Ces deux types de coûts sont variables, ou semi-variables dans le cas des coûts de main-d'œuvre, en fonction du volume de clients servis et du chiffre d'affaire. Nous parlerons donc de pourcentage pour utiliser une base commune sur 100%.

Étant plus ou moins variables, il est important que les coûts d'occupation et les autres frais généraux et d'opération, davantage considérés comme des coûts fixes, soient bien négociés lors de la signature et de l'achat. Il est habituellement nécessaire d'établir des prévisions de ventes réalistes afin d'évaluer si ces coûts fixes sont potentiellement raisonnables.

Au Canada, les « coûts d'occupation » incluant le loyer, s'élèvent à plus de 8% des ventes et à 7,4% des ventes au Québec. Les hausses récentes de l'immobilier et des comptes de taxes foncières causent des hausses des loyers et ceux-ci continuent d'augmenter. Nous assistons quelques fois à des ajustements à la baisse de certains loyers, notamment chez les chaînes de restaurants et les indépendants qui réussissent à négocier leur loyer à la baisse avec leur propriétaire. Les coûts fixes sont donc détachés des opérations et davantage conséquents de négociations fructueuses avec les fournisseurs.

Directement reliés au seuil de rentabilité, les frais fixes sont critiques pour la survie du restaurant. Le restaurateur aura donc intérêt à mesurer ce seuil de rentabilité périodiquement afin de prendre conscience de sa capacité à générer des profits.

5

■ SAINES PRATIQUES À L'ÉGARD DES COÛTS

Il apparaît toutefois que la dynamique des coûts est complexe et directement liée aux valeurs de l'entreprise et ses manières de faire. Les recommandations générales des experts du SIAL Food Hub à l'égard des saines pratiques, sont les suivantes :

- définir le produit/service en fonction des attentes de la clientèle cible
- choisir son créneau (produits - qualité - prix)
- connaître ses coûts
- comprendre ses coûts
- établir des objectifs et créer des indicateurs
- mesurer ces indicateurs
- analyser les résultats en fonction des objectifs

Cela implique la maîtrise d'un large spectre de compétences, qui couvrent la production culinaire, le service à la clientèle, le marketing, la gestion du personnel, la gestion des stocks, l'analyse opérationnelle, etc. Bien qu'essentielle, la fixation efficace et pertinente des « prix de vente » ne sera donc pas suffisante pour assurer la rentabilité.

Le restaurateur d'aujourd'hui se doit d'être compétent dans une variété de domaines (marketing, GRH, cuisine, service, hygiène et salubrité, communication, nutrition, comptabilité, finance, langues étrangères, droit, TI, etc.). En général, on déplore le manque de préparation de la part des entrepreneurs en restauration et le manque de compétences en gestion. Plusieurs négligent même de préparer un plan d'affaire avant l'ouverture de leur établissement.

Parmi les outils proposés pour le calcul des coûts en restauration, les experts du SIAL Food Hub ont mentionné les éléments suivants :

- Inventaires mensuels et même hebdomadaires (l'inventaire des bars est quotidien)
- études de rendement sur les produits transformés (coefficient)
- recettes standardisées
- coûts standards
- calcul du coût réel et du coût théorique
- productivité des employés (revenus par heure travaillée)
- plan de formation de la main-d'œuvre (car les erreurs coûtent cher)
- Analyses des ventes

Pour certaines entreprises de restauration, le travail des gestionnaires consiste principalement à mesurer et suivre les coûts et les indicateurs de performance afin de réagir rapidement et de prendre les décisions nécessaires pour optimiser la rentabilité.

Le but recherché par ce calcul méticuleux des coûts est de suivre de près les indicateurs de performance. Les indicateurs de performance sont établis en fonction des buts et objectifs de l'entreprise. Primordiaux à la prise de décision cohérente, ils nécessitent à priori une réflexion sur le positionnement désiré de l'entreprise. Les comparaisons aux performances moyennes de l'industrie sont toutefois trompeuses et très souvent dangereuses. Il est donc recommandé de se comparer à ses propres performances et objectifs.

Parmi les recommandations des membres du panel, nous soulignons les pratiques suivantes, auxquelles, des indicateurs de performance pourraient très bien être associés:

A. MESURE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Condition *sine qua non* du succès en restauration, la satisfaction de la clientèle mérite une attention constante et des investissements importants, à défaut de quoi, les ventes risquent de diminuer. Comme les critères et les pondérations varient d'un restaurant à l'autre, il est nécessaire de se construire ses propres outils et échelle d'évaluation.

B. MESURE DE LA SATISFACTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Indice précieux sur l'ambiance de travail, la satisfaction de la main-d'œuvre est directement liée à la qualité du travail, à la compétence des employés et leur intention de demeurer au sein de l'entreprise. Cet indicateur permet aussi de déceler les sources potentielles d'insatisfaction et de réagir en fonction de celles-ci. Des outils maison sont aussi nécessaires en raison des particularités appartenant à chacun des établissements.

C. MESURE DU COÛT DE MATIÈRE THÉORIQUE PÉRIODIQUE (MENSUEL OU HEBDOMADAIRE)

Le coût théorique permet d'estimer les coûts des denrées qui auraient été nécessaires, théoriquement, pour produire les mets réellement vendus durant une période possible. On le calcule par la somme des produits (coûts standards x nombre items vendus) pour une période précise. Il sera ensuite comparé au coût de matière réel pour mesurer la performance de l'établissement à l'égard de l'utilisation des denrées.

$$\text{Coût théorique} = \text{Somme des produits (Nombre d'items vendus pendant une période} \times \text{coût standard de chacun des items)}$$

D. MESURE DU COÛT DE MATIÈRE RÉEL

Le coût de matière réel est le calcul précis des denrées réellement utilisées pendant une période précise pour produire les mets vendus durant celle-ci. Le coût de matière réel est calculé idéalement hebdomadairement, car une estimation mensuelle est trop vague, reposant sur une période trop longue pour réagir efficacement. On calcule le coût réel des matières utilisées en additionnant « l'inventaire du début de la période », aux « achats » de la même période et en soustrayant « l'inventaire de fin de période ». On le comparera au coût théorique et, plus l'écart est minime, plus la performance est bonne pour la période mesurée. Le coût de matière réel permet aussi de détecter les vols des employés, les portions trop grosses, les pertes dues aux accidents et autres inefficiences qui influencent négativement la rentabilité.

$$\text{Coût réel des ventes \$} = \text{Inventaire du début \$} + \text{Achats \$} - \text{Inventaire de fin \$}$$

E. MESURE À PRIORI DES COÛTS DE SALAIRE HEBDOMADAIRES

Basé sur les projections de ventes, il est préférable de vérifier si les horaires de travail impliqueront des coûts de main-d'œuvre raisonnables par rapport à ces projections. Si les coûts de salaires semblent trop élevés, il est encore temps avant l'affichage de corriger les horaires de travail et de réduire les coûts probables de main-d'œuvre. On propose aussi de mesurer les « revenus par heure travaillée » (RHT) et de se comparer à ses propres performances antérieures. Les revenus divisés par le nombre d'heures travaillées durant une période précise.

F. MESURE DES AUTRES DÉPENSES FIXES

Bien que les frais fixes soient relativement faciles à anticiper par nature, il est proposé de mesurer leur poids par rapport aux ventes cumulées réalisées. En l'occurrence, en fin d'année, les coûts d'occupation totaux devraient représenter moins de 8% des ventes, le marketing minimum de 2 à 4% des ventes et les royalties sont habituellement proportionnelles et existent selon le statut de franchisé du restaurateur.

Globalement, les calculs des coûts, des ratios et des statistiques sont essentielles au suivi et à la compréhension des coûts. Ces indicateurs permettent de détecter les hausses/baisses des ventes et des coûts et fournissent des informations pour la prise de décision éclairée.

Les écrits récents en « contrôle opérationnel de la restauration » suggèrent aussi d'autres indicateurs de performance, tels que la « facture moyenne », « taux de roulement de sièges », « temps de service », « REVPASH » (REVENUE per Available Seat per Hour), « PROPASH » (PROfits Per Available Seat per Hour), « ventes à l'heure », « marge bénéficiaire par item vendu » et le « taux de productivité de la main-d'œuvre ». Habituellement, les POS (Points Of Sales ou système de points de vente) facilitent le calcul de ces indicateurs de performance.

En conclusion, les efforts consacrés à la collecte, la mesure et l'analyse des données revêtent une importance stratégique pour le restaurant qui veut survivre et progresser. Le calcul et le suivi des différents coûts permettent notamment d'obtenir une rétroaction sur la satisfaction des clients, une rétroaction des employés et un suivi minutieux des dollars dépensés en nourriture, main-d'œuvre et pour les autres frais variables et fixes. Le restaurateur aura donc en main les informations pertinentes pour se remettre en question ou encore pour implanter par exemple un système de bonis liés à la performance.

6

■ FIXATION DES PRIX

La méthode de fixation des prix « Coût de nourriture x 3 » est révolue, et tous les restaurateurs qui utilisent cette méthode sont condamnés à fermer éventuellement. Cette méthode ne permet pas au gestionnaire qui l'utilise, de comprendre la dynamique et la structure de coûts liés au prix de vente. En multipliant simplement le coût de nourriture estimé par un coefficient arbitraire, le restaurateur perd de vue la partie accaparée par les autres charges. Les décisions quant à la main-d'œuvre et le loyer sont prises sans être considérées dans les prix de vente, rendant l'exercice aléatoire et pernicieux. Malgré sa simplicité, cette pratique du « Coût de nourriture x 3 », doit disparaître et être remplacée par une approche plus inclusive de l'ensemble des coûts à assumer pour produire et servir les plats et générer un profit raisonnable.

À partir des propos des panélistes du SIAL Food Hub 2016 du Sial Canada qui s'est déroulé à Montréal, nous avons synthétisé une approche logique, complète et efficace de fixation des prix de vente en restauration la « méthode proportionnelle aux coûts ».

FIXATION DES PRIX OPTIMAUX EN RESTAURATION « Principes de Montréal »

La fixation des prix de vente optimaux repose sur un ensemble d'outils et de méthodes nécessaires les uns aux autres. Ces outils et méthodes ont aussi des utilités indirectes pour la gestion de la production des mets, la gestion des achats, le calcul des mesures de productivité et la gestion des liquidités, pour n'en nommer que quelques-unes. D'autres outils, comptables et financiers notamment pourraient aussi contribuer à une meilleure fixation des prix de ventes. Nous présentons ici les outils et méthodes mentionnées lors du Sial Food Hub.

A. RECETTE STANDARDISÉE (COÛT STANDARD PRÉCIS INCLUANT... LE SEL ET LE POIVRE)

Chaque recette est standardisée et respectée en cuisine. Le coût à la portion est donc égal à la somme des coûts de chaque ingrédient en tenant compte des pertes de transformation et du coût d'achat en unité (Kg ou L). Tenir compte du fait que la perte de transformation réelle peut varier en fonction de la compétence des employés. L'établissement des recettes standardisées représente un travail important pour l'entreprise. Les employés sont amenés à les suivre religieusement afin d'assurer une constante au niveau des coûts, mais aussi de la qualité et du temps de réalisation. La standardisation est l'un des facteurs de succès en restauration.

B. COMPARAISON AUX CONCURRENTS (LES PRIX DE VENTE DES CONCURRENTS SONT DIVISÉS EN TROIS GROUPES : HAUT-MOYEN-FAIBLE, POUR AINSI FIXER SON PROPRE PRIX LE PLUS ÉLEVÉ POSSIBLE POUR LE MARCHÉ CIBLE EN FONCTION DE LA CONCURRENCE)

Tous les établissements opèrent dans un marché composé de concurrents qui offrent sensiblement le même produit/service ou qui satisfont le même bénéfice recherché par les clients. Autant que faire se peut, on compare les prix de ces concurrents à ses propres prix pour établir un positionnement cohérent de qualité et de prix. C'est sur ces bases que le client fondera son choix entre les établissements d'un même marché (CompSet ou Competitive Set). Possiblement on se rapprochera du prix des concurrents en jouant sur les coûts.

C. FIXER UN PRIX AVEC MARGE POSITIVE (PRIX DE L'ITEM - COÛTS DE L'ITEM = MARGE UNITAIRE SUR L'ASSIETTE)

Tous les prix indiqués sur un menu doivent être supérieurs aux coûts reliés à l'item en question. Plusieurs techniques de calcul sont possibles, la technique du « X3 » est à éviter car elle ne permet pas de comprendre l'ensemble des coûts impliqués dans la production et le service de l'assiette. Le prix des items devrait être le reflet de l'ensemble des coûts reliés à la production, au service, à l'occupation des locaux et aux autres frais généraux nécessaires aux opérations du restaurant. En restauration, on peut tolérer, un ou deux items « loss leader » sur le menu pour attirer la clientèle, dans une stratégie de prix cohérente. En

général tous les items offerts sur la carte se doivent de générer une marge positive.

La formule de fixation des prix de vente, en tenant compte de l'ensemble des coûts par assiette est la suivante :

$$\begin{aligned}
 & \text{Coût standard de l'assiette} \\
 + & \text{Coût de main-d'œuvre moyen} \\
 + & \text{Frais généraux moyen} \\
 + & \text{Profit espéré par assiette} \\
 = & \text{Prix de vente}
 \end{aligned}$$

Cette méthode est adéquate pour un restaurant offrant une carte courte, incluant des plats sensiblement semblables. Elle ne convient pas aux catégories des entrées, des desserts et des boissons et « à cotés ».

La formule suivante de fixation des prix de vente, tient compte des différents coûts proportionnels au chiffre d'affaire. L'incertitude y est placée sur le coût de main-d'œuvre plutôt que sur le coût standard de l'assiette.

Prix de vente =

$$\frac{\text{Coût standard de l'assiette}}{(100\% - \text{Main-d'œuvre \%} - \text{Loyer \%} - \text{Autres frais fixes \%} - \text{profit désiré sur l'assiette \%})}$$

Exemple : Prix de vente de l'assiette « Tartare de saumon »

$$\text{PV} = \frac{5,00\$}{(100\% - 40\% - 8\% - 16\% - 9\%)} = \frac{5,00\$}{27\%} = 18,52 \$$$

• coût de matière standard de l'assiette	=	5,00\$
• coût de main-d'œuvre %	=	40%
• coût d'occupation %	=	8%
• autres coûts variables et fixes %	=	16%
• profit désiré sur l'assiette*	=	9%

*Ce pourcentage de profit désiré sur l'assiette peut varier d'une assiette à l'autre en fonction de sa popularité ou des objectifs de ventes.

Lequel prix de 18,52 \$ sera ajusté en fonction de la concurrence et de la capacité de payer des clients et ensuite arrondi par exemple vers le haut à 18,75 \$.

- D. RATIONALISATION DU MENU (LE MENU A AVANTAGE À ÊTRE LE PLUS COURT POSSIBLE. TRÈS SOUVENT CERTAINS ITEMS NE SE VENDENT PAS ET IMPLIQUENT DES COÛTS DE MATIÈRES ET DE MAIN-D'ŒUVRE GASPILLÉS)

L'analyse des ventes révèle habituellement que certains items sont populaires et d'autres pas du tout. Une approche de « menu engineering », mesurant la contribution de chaque item, aux ventes et à la marge bénéficiaire, permettra de faire des choix et d'éliminer les items moins rentables. Il s'en suit souvent que le restaurant proposera des cartes différentes le midi et le soir.

- E. CRÉER DE COURTES PROMOTIONS DANS LE TEMPS (DES BAISSÉS DE PRIX TROP LONGUES ABAISSENT LA VALEUR PERÇUE PAR LA CLIENTÈLE À LONG TERME)

Le but des promotions est d'attirer une nouvelle clientèle additionnelle pendant des périodes habituellement moins occupées, en offrant un rapport qualité/prix plus intéressant qu'à l'habitude. Au-delà d'un certain délai, de quelques semaines par exemple, le prix abaissé devient normal pour le client et le restaurateur est emprisonné par sa propre promotion, sans pour autant augmenter son achalandage. Globalement, une baisse des prix trop longue peut s'avérer nocive pour l'ensemble de l'industrie qui n'aura pas d'autre choix que d'adopter ce prix à rabais, peut-être à pertes, pour maintenir sa part de marché.

- F. COMPARER LE PRIX OFFERT ET LE PRIX DEMANDÉ (POUR SAVOIR SI LES PRIX SONT TROP OU PAS ASSEZ ÉLEVÉS EN FONCTION DE LA DEMANDE DES CLIENTS)

Afin de déterminer si les prix doivent être haussés ou baissés en fonction des attentes de la clientèle, il est proposé de comparer pour une catégorie de plats, le « prix moyen offert » (moyenne des prix sur la carte) avec le « prix moyen demandé » (moyenne des prix des items vendus). Si le « prix offert » est plus élevé que le « prix demandé », cela signifie que la catégorie de plats sur la carte n'est pas adaptée et qu'il faut proposer des prix plus bas et inversement, si le « prix offert » est plus bas que le « prix demandé », il est possible de proposer des prix plus hauts dans cette catégorie.

7. SOURCES D'INFORMATIONS FINANCIÈRES

Afin de s'assurer de traiter l'ensemble des charges (coûts) à imputer et à considérer, le restaurateur bénéficie des informations compilées dans son système comptable. Ce dernier a en effet avantage à bien établir ses comptes et ensuite, respecter rigoureusement la nature des dépenses lors des écritures.

À partir des rapports comptables, le restaurateur sera en mesure de suivre l'évolution de ses revenus et dépenses, en effectuant certains ajustements, tels que les amortissements et charges financières (intérêts sur le capital) et autres dépenses qui ne sont pas réellement des sorties de fonds.

Aux informations comptables, on aura avantage à joindre et à prendre en considération d'autres données opérationnelles, issues du POS (Point Of Sales) ou de notes personnelles. Ces données peuvent être associées à l'achalandage, au nombre d'assiettes vendues, aux heures d'ouverture, au nombre d'employés, aux heures travaillées, à la température extérieure, à l'heure du jour, aux jours fériés, etc.

En somme, le restaurateur aura avantage à se construire un tableau de bord, afin de suivre l'évolution des ventes, des coûts et des ratios de performance, en fonction de ses objectifs. Ces informations seront précieuses lors de la fixation des prix de vente.

8

■ CONCLUSION

Plusieurs panélistes ont répété que la restauration était d'abord et avant tout un « business », soit une entreprise commerciale, et que le restaurateur devait compter, connaître et comprendre ses coûts. L'approche traditionnellement intuitive et approximative, sur les aspects financiers et quantitatifs est révolue et les entrepreneurs qui se basent sur ce modèle d'affaire feront face à des difficultés incessantes. La méthode de fixation des prix de vente « coût de nourriture X 3 » est une relique de ce modèle dépassé. Les restaurateurs modernes feront appel à des méthodes plus réfléchies qui prendront en compte l'ensemble des ressources qui constituent les coûts de production et de service de la nourriture dans leur établissement.

Ce livre blanc propose un ensemble de pratiques et d'outils, déjà connus en général, qui favorisent la connaissance et la compréhension des coûts en restauration. Ces pratiques et outils sont du ressort du gestionnaire et redéfinissent son rôle de planificateur, de contrôleur et de décideur dans l'entreprise.

La maîtrise de ces pratiques relève de plusieurs disciplines, qui ne se limitent pas seulement à la gestion des stocks ou aux écritures comptables. Elles s'immiscent aussi dans la gestion de la main-d'œuvre et dans les efforts de mise en marché. Elles impliquent donc une professionnalisation du métier de restaurateur, qui ne peut compter seulement sur les années d'expérience pour consolider ses savoirs et ses compétences, mais sur un programme de formation de base et de formation continue.

Les associations professionnelles, les institutions d'enseignement, les cabinets conseil, les ministères gouvernementaux préoccupés par l'évolution de l'industrie de la restauration canadienne sont partie prenante de cette formation professionnelle des gestionnaires de restaurants et leur implication dans la promotion des pratiques saines de gestion, sera précieuse pour les opérateurs de restaurants.

BIBLIOGRAPHIE

Fisher, D.P., (2009) Canadian restaurant accounting, : Canadian Restaurant and Foodservices Association, 2009, Toronto.

Poulain, J.-F. (1992) La cuisine d'assemblage, Paris, Éditions BPI. Les études de la Revue technique équip'hôtel

Restaurant Industry Forecast: 2015-2019, Restaurants Canada, September 2015, Toronto, Canada.

2015 Operation report, Restaurants Canada, November 2015, Toronto, Canada.

Pageau, F. (2016) Restauration au Québec, Évolution étonnante du nombre d'établissements de restauration au Québec, HRI Hôtels, Restaurants, Institutions Magazine, volume 20, no, 1, Québec

Pageau F. (2016) Faits saillants de l'industrie de la restauration en 2015, HRI Hôtels, Restaurants, Institutions Magazine, volume 20, no, 1, Québec.

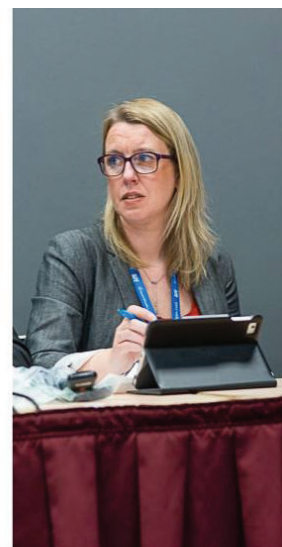
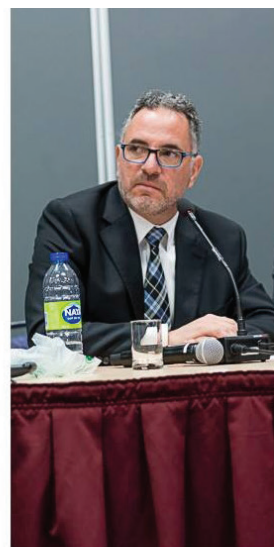
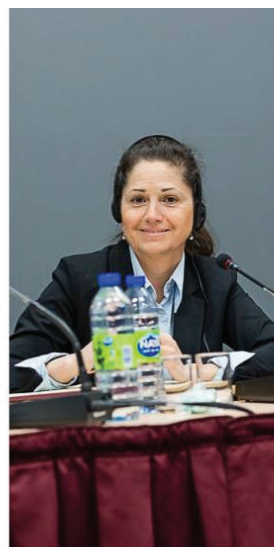
Latour, C., (2016) LE COÛT DE REVIENT COMPLET des entreprises de restauration HRI... SES COMPOSANTES ! HRI Hôtels, Restaurants, Institutions Magazine, Blog Avril 2016.

Demen Meier, C. Siorak, N., Buri, S. & Cornuz, C., (2015) Le chef de cuisine et le manager de restaurant en 2025 - France et Espagne, École Hôtelière de Lausanne, Suisse.

Demen Meier, C., Siorak, N., Buri S. & Cornuz C. 2013. Job Observatory in the F&B Industry: Kitchen Chef & Restaurant Manager in France & Spain. Ecole hôtelière de Lausanne, Switzerland.



LES PANÉLISTES DU SIAL FOOD HUB 2016



SIAL
L'INSPIRATION ALIMENTAIRE

Canada