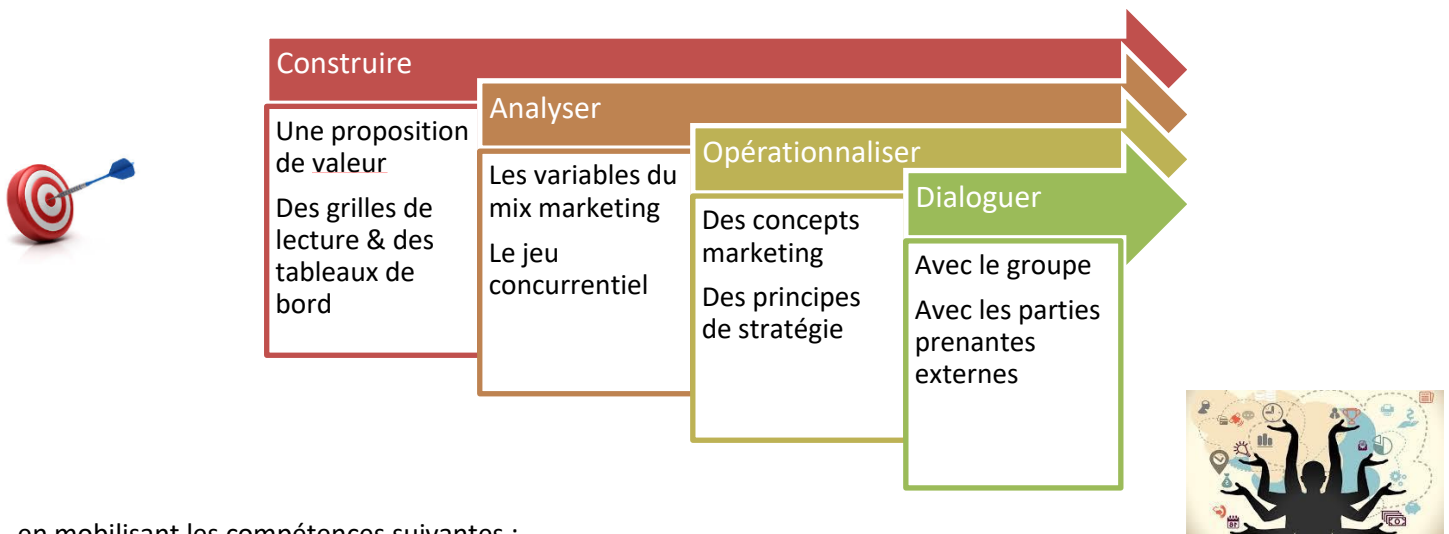


LM Restaurant Management



Anne Queffelec & Mathieu
Paquerot

I. Les objectifs du module



... en mobilisant les compétences suivantes :

- **Développer** une capacité de diagnostic concurrentiel
- **Fixer des objectifs** en cohérence avec le marché et le potentiel de l'entreprise
- **Identifier** les leviers d'action et les ajuster pour maximiser les performances de l'entreprise
- **Manager** l'équipe et gérer les conflits
- **Gérer** l'incertitude et le temps
- **Maîtriser** Excel
- **Optimiser** les réactions face à des situations de crise
- **Utiliser** les outils de travail collaboratif

II. Fonctionnement de groupe

Identifier les compétences de chacun

Il faut trouver une organisation qui permette la circulation de l'information et évite les conflits internes et assurer le contrôle des décisions et la coordination des décisions entre elles.

Petites vidéos illustrées du travail d'équipe :



https://www.youtube.com/watch?v=3kd1_VsPz0U



<https://www.youtube.com/watch?v=HJg10H39FhE>

Vous devez organiser votre équipe et répartir les rôles (par fonctions, par ligne de produit, etc...)

Il est indispensable de procéder à une répartition claire des tâches entre les équipiers.

Cette répartition doit tenir compte des compétences de chacun et de la complexité des décisions à prendre.

La circulation de l'information entre les membres de l'équipe, ainsi que la coordination et la coopération des participants sont indispensables à la réussite du projet.

Le rôle du leader est essentiel dans cette organisation. Il doit être au courant de tout et capable de vérifier la cohérence des décisions.

Des décisions à rendre à une heure précise

Le manager vient rendre la décision

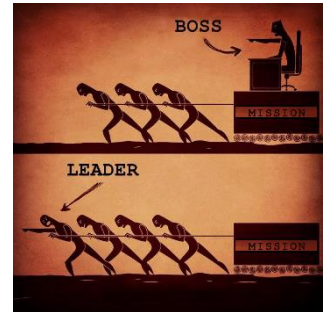
- Il en contrôle la saisie
- Il prend des décisions rapides si nécessaire (parfois en situation d'absence d'information ou d'incohérence de certains chiffres)
- Des pénalités financières seront supportées par l'entreprise en cas de retard dans la remise des décisions.

Vérifiez vos chiffres avant de les rendre !

Des challenges à rendre en même temps que certaines décisions :

- Ils doivent être présentés dans une forme correcte (veillez à l'orthographe)
- Respectez le format suivant : n° de l'équipe+ nom du challenge

Team 1-strategie.doc



III. Les outils de contrôle et d'aide à la décision

"C'est une race les comptables ! Le plus curieux, c'est qu'on parle des mêmes choses, mais pas avec les mêmes mots. Recherche par exemple, ça veut dire budget. Tungstène, titane, pour eux, ça veut dire factures.

On leur parle d'amour, ils vous parlent d'argent ! Ça devrait être un métier de femmes ! »

Jean Gabin, Sous le signe du taureau (1969), écrit par Michel Audiard

1) Les outils de contrôle

Vous devez être capables de vérifier que les comptes sont bien tenus et qu'il n'y a pas de problèmes comptables ou de détournements de fonds dans votre entreprise.

Une telle situation serait évidemment très préjudiciable pour l'équipe de direction.

Il vous appartient donc de mettre en œuvre les outils nécessaires pour vérifier les comptes qui vous seront remis à chaque décision.

La non-détection d'éventuelles erreurs sera considérée comme une faiblesse dans la maîtrise de la gestion par vos actionnaires

→ Il est donc important que vous ayez des attentes par rapport aux chiffres qui vous seront remis et que vous soyez capables d'en vérifier la cohérence.

Rédacteur : Mathieu Paquerot

5 bonnes raisons de faire de l'analyse financière ?

Pour évaluer ses fournisseurs

Parce qu'un fournisseur qui fait faillite peut arrêter toute l'activité de votre entreprise

Pour évaluer ses clients

Parce qu'accorder un crédit à un client insolvable est dangereux pour l'entreprise

Pour évaluer ses concurrents

Parce que l'analyse de vos concurrents est un préalable à la définition de votre stratégie

Pour évaluer l'évolution de sa rentabilité et de sa solidité financière

Pour améliorer la gestion de l'entreprise et prendre les bonnes décisions

Pour communiquer auprès de ses actionnaires

Pour les convaincre qu'ils ont fait le bon choix et pour lever des fonds

2) Les outils d'aide à la décision

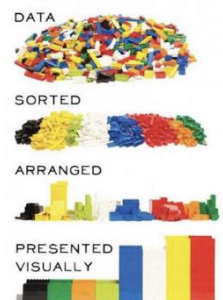
Les outils à la décision doivent permettre de connaître les résultats des variations de certaines composantes du mix-marketing.

L'élaboration d'un tableau de bord permettant de faire ressortir les variables ou les informations nécessaires à la prise de décision est indispensable.

Les études vous fourniront des informations indispensables à la compréhension de votre environnement. Les variables doivent être répertoriées...



- Informations sur la concurrence
- Informations sur l'environnement
- Informations sur la satisfaction des partenaires (clients ou salariés)
- Élasticités aux différents éléments du mix



... et organisées dans des tableaux de bord afin de décrypter les tendances et les stratégies de vos concurrents.

Ces tableaux de bord doivent être réalisés sous tableur par chaque membre du *board* (RH, marketing, finance, etc.).

Ils doivent permettre de sélectionner les informations nécessaires à la prise de décision et de recenser les effets des décisions dans le temps afin d'ajuster les stratégies au cours du temps.

IV. Politique financière

1) La mesure de la performance pour les actionnaires

Il existe plusieurs mesures de la rentabilité pour les actionnaires. Les principales sont :

- La rentabilité des capitaux propres
- La rentabilité des capitaux investis

a) La rentabilité des capitaux propres

Elle se mesure en rapportant le résultat net de l'entreprise aux capitaux propres et capitaux assimilés.

$$\text{rentabilité des capitaux propres} = \frac{\text{Résultat Net}}{(\text{Capital} + \text{réserves} + \text{Report à Nouveau} + \text{Comptes Courants d'Associés})}$$

Elle traduit le retour sur investissement des actionnaires.

b) La rentabilité des capitaux investis

Elle se mesure en rapportant le résultat net aux capitaux investis.

$$\text{rentabilité des capitaux investis} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Capitaux Propres} + \text{Dettes Financières}}$$

Cette mesure permet d'inciter les dirigeants à optimiser les capitaux investis. Ainsi une trésorerie abondante mais inutilisée par l'entreprise ne permet pas d'optimiser ce ratio. Cela peut conduire les dirigeants à la rendre aux actionnaires sous forme de dividendes ou de remboursement de comptes courants d'associés par exemple.

De même, le placement de cette trésorerie à un taux inférieur au rendement du capital peut être analysé comme n'étant pas optimal pour les actionnaires.

2) La politique de dividendes

Pour distribuer des dividendes, le résultat de l'entreprise doit être bénéficiaire.

Les résultats déficitaires sont affectés dans le report à nouveau. De même la partie du résultat bénéficiaire non affectée est portée en report à nouveau.

Il est possible de déterminer un taux de distribution des dividendes correspondant à la part du résultat net distribué sous forme de dividendes.

V. Contexte du jeu

1) Le marché de la restauration commerciale

Votre marché est celui de la restauration commerciale. Il se relève de la crise Covid (+30% en 2022 versus 2021, avec un retour à la normale sur les marges prévu par Xerfi en 2024) et marque de nouvelles tendances¹ :

course contre la montre

- volonté d'optimiser son temps qui se traduit par recherche de gains de temps, notamment pour prise et préparation des repas

attrait pour les repas sains

- préoccupations sur les aspects diététique ("sans" gluten, viande, lactose, etc.) et santé (bio)

individualisation de la consommation

- croissance du nombre de célibataires et repas moins structurés

recherche de praticité

- phénomène de nomadisme donc recherche de plats prêts à consommer (dans la rue, les transports, etc.)

attention portée au prix

- contexte de pression sur le pouvoir d'achat, renforcement de l'attention portée au prix, surtout du déjeuner

développement du home snacking

- moins de temps consacré à la préparation des repas, recherche de solutions pratiques et rapides

Vidéo : Focus sur les nouvelles habitudes de restauration (2022, Xerfi Canal)

<https://www.dailymotion.com/video/x8k2s77>



Le retour à meilleure fortune, espéré par les professionnels avec la fin des restrictions sanitaires, a été douché dès 2022 par la guerre en Ukraine, la flambée des cours des matières premières agricoles et des prix alimentaires, les pressions sur le pouvoir d'achat des ménages et l'inflation. Dans le même temps, les plateformes de livraison et de vente à emporter sont entrées dans les mœurs. Ces business models digitaux favorisent en outre la concurrence des dark kitchens et de la grande distribution alimentaire qui se réfèrent sur ces plateformes pour se faire une place dans la consommation hors foyer (vente à emporter et livraison), sur les créneaux du snacking et de la pause-déjeuner².

Structurellement plus dynamique que la restauration traditionnelle, la restauration rapide a mieux résisté à la crise sanitaire dans la mesure où elle est rompue à la vente à emporter et à la livraison. Cette dernière devrait d'ailleurs représenter près de 20% de l'activité de la restauration commerciale en 2024 (15% en 2020), entre autres grâce à l'essor des plateformes de livraison.

¹ Source : Xerfi 2020

² https://www.xerfi.com/blog/Restauration-commerciale-la-concurrence-monte-d-un-cran-sur-le-marche-de-la-pause-dejeuner_1456

Avec le boom de la livraison de produits alimentaires, lié à la crise sanitaire, la concurrence est montée d'un cran sur le marché du prêt-à-consommer (repas et snacking), c'est-à-dire la restauration dite « hors les murs ». Une compétition incarnée par les plateformes des agrégateurs (Uber Eats, Deliveroo, Just Eat) qui fédèrent désormais restaurateurs et distributeurs pour des services de livraison ultra-rapide. La multiplication des dark kitchens (ou restaurants virtuels) est une autre conséquence de l'essor de la livraison. Plus de 1 500 étaient ainsi recensées dans l'Hexagone l'an dernier. Si les premières ont été lancées par des start-up, les restaurateurs s'emparent aujourd'hui du phénomène et créent des marques digitales dédiées à la livraison, souvent commercialisées via les plateformes des agrégateurs.

2) Votre restaurant

Vous gérez un restaurant basé à Rouen (116.000 habitants en 2022, presque 500.000 habitants sur l'agglomération).



Au démarrage du jeu, vous allez choisir une configuration qui sera définitive pour le reste du module :

Configuration à choisir	Zone de chalandise restaurant	Zone de chalandise plateforme	Nb de couverts	Loyer mensuel	Investissement de départ ³	Nb mini staff production (cat 2)	Nb min vendeurs
1	100 %	100 %	10	1000	150 000	0	1
2	100 %	100 %	15	1500	175 000	1	1
3	100 %	100 %	20	2000	200 000	1	2
4	100 %	100 %	25	2500	25 000	1	2
5	100 %	100 %	30	3000	250 000	1	2
6	150 %	150 %	10	1500	175 000	0	1
7	150 %	150 %	15	2250	212 000	1	1
8	150 %	150 %	20	3000	250 000	1	2
9	150 %	150 %	25	3750	287 000	1	2
10	150 %	150 %	30	4500	325 000	1	2

Vous proposez un service à table, du click & collect et la livraison.

Votre offre :

- ✓ Boissons
- ✓ 2 entrées
- ✓ 2 plats
- ✓ 2 desserts
- ✓ 2 menus (menu 1 : 1 entrée + 1 plat+ 1 dessert + 1 boisson – menu 2 : 1 entrée ou dessert + 1 plat + 1 boisson)



³ Amortissement sur 10 ans

3) L'élaboration de l'offre

Vous allez passer en cuisine pour réaliser vos produits. Les étapes :

- Jour 2 :
 - Matinée (2h)
 - Proposition de recettes et chiffrage (calculs de coûts)
 - Après-midi (13h-18h) :
 - Elaboration des prototypes
 - Soirée : (18h-19h)
 - Un jury va évaluer vos réalisations sur plusieurs critères et vous remettre une feuille de synthèse⁴
- Jour 3 :
 - Matinée (11h-12h)
 - Analyse des évaluations, séances de consulting avec les Chefs et ajustements (des recettes, des présentations, etc.)
 - Après-midi (13h-18h) :
 - Elaboration de la 2^{ème} version des prototypes
 - Soirée (18h-19h)
 - Jury final



Vous serez évalués sur les critères suivants :

- | | |
|---|-------------------------------------|
| ○ Impression générale (adéquation entre l'appellation du plat et le visuel) | ○ Harmonie et équilibre des saveurs |
| ○ Choix des supports | ○ Cuisson |
| ○ Qualité des finitions, netteté | ○ Quantité / portion |
| ○ Facilité à manger | ○ Rapport qualité/prix |
| ○ Goût et textures | |

4) Axes de différenciation & stratégie

a) Qualité des ingrédients

Pour chaque plat et dessert du jeu (voir feuille de décision), vous allez choisir le niveau de qualité des ingrédients :

- Qualité niveau 1 : industriel, basique
- Qualité niveau2 : industriel, premium
- Qualité niveau 3 : semi industriel
- Qualité niveau 4 : 50% fait maison bio, 50 % industriel
- Qualité niveau 5 : bio, fait maison, sourcing quasi exclusivement local



b) Communication & promotion

Vous pouvez investir dans :

- Des canaux offline : leaflets, spot radios, insertions dans magazines gratuits locaux (exemple Où Sortir, Ici Magazine, etc.)
- Des canaux online : SEA, Facebook Ads, Instagram Ads, etc.
- Des boosters de référencement sur les plateformes (Yums sur The Fork par ex)



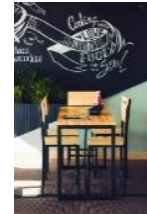
⁴ Voir annexe 1

Vous êtes incités (notamment par les plateformes) à proposer des discounts⁵ sur un nombre de semaines que vous choisissez.

c) Investissements

A partir de l'année 3, vous pouvez réaliser des investissements (en €) :

- ✓ **Salle** : décoration, arts de la table, maintenance (peinture), etc.
- ✓ **Mobilier** : tables, chaises, etc.
- ✓ **Equipements** : armoires libre-service, retour monnaie automatique, tablettes pour le personnel, etc.



5) Les parties prenantes

a) Le personnel

2 catégories:

Production : 2 niveaux de qualification (exemple niveau 1 CAP/BEP cuisinier et niveau 2 Brevet de Maîtrise et/ou expérience)

Front office (vente & service) : ils sont chargés de l'accueil et du placement des clients, les conseillent et gèrent la caisse. Les commandes se font au comptoir. Vous avez aussi un service de *take away* (click & collect).

Au départ du jeu, il faut a minima 1 collaborateur production niveau 1 + 1 front office.

Pour chaque catégorie, vous choisissez l'effectif ainsi que le salaire. Vous n'avez que des temps pleins. Si vous licenciez, vous avez 3 mois d'indemnités à payer.

Pour rappel, le SMIC restauration & hôtellerie est de 2.048⁶ brut (hors charges sociales patronales).

Vous pouvez également prendre tout ou partie en charge de la mutuelle santé. C'est un % du salaire. La participation financière de l'employeur doit être au moins égale à 50 % de la cotisation (le reste à la charge du salarié). Le prix moyen d'une mutuelle est de 60 €/mois. Le financement des cotisations par l'employeur peut aussi concerner les ayants droit (enfants ou conjoint) → il s'agit donc d'un mécanisme incitatif.

Exemple, salaire à 2000€, le % minimum à indiquer dans la ligne 49 de la feuille de décision sera de 1.5%.

Enfin, vous pouvez proposer un intéressement, qui sera un % du résultat net.

Motivation des collaborateurs

Le niveau de satisfaction de vos clients est corrélé à celui de vos employés (front office et production). Ces paramètres sont dépendants de l'environnement et notamment des conditions de travail (notamment par rapport à ce qui se pratique chez vos concurrents).

b) Les actionnaires

Vos actionnaires ont des attentes en termes de rentabilité et de compétitivité.

⁵ Exemple, The Fork baisse la commission prélevée sur les réservations si le restaurant propose des discounts (2 niveaux -30% et -50%) et favorise le référencement des restaurants qui proposent en sus de doubler les points fidélité (Yums)

⁶ En 2025

Vous devez être en capacité de leur communiquer régulièrement des chiffres.

Vous pouvez être amenés à faire un reporting oral (brief) ou écrit (lettre aux actionnaires). Ces rendus doivent être préparés et argumentés



Des ratios comme le retour sur investissement, le taux de profitabilité, le CA ou le résultat net, etc. sont des éléments importants et doivent faire l'objet d'une surveillance attentive.



L'équipe doit intégrer le fait que des prévisions inexactes et un non alignement de la stratégie est un mauvais signal envoyé aux investisseurs.

c) Les banques

Vous avez un emprunt de 45.000 € au lancement. Vous avez aussi besoin de ce partenaire financier pour la gestion de la trésorerie.

Cette trésorerie doit être pilotée finement pour planifier structurer et l'activité et votre développement.

d) Les clients

Ils sont essentiels. Leur niveau de satisfaction impacte très directement votre business. Parmi les variables explicatives, on peut citer la motivation du personnel, la qualité de service, la qualité des produits, etc. et ceci par rapport à un positionnement prix.



6) Les études

Ces études sont essentielles pour :



- Les scoring des études de satisfaction sont un traitement des notes et avis publiés sur divers médias (Google, Facebook Tripadvisor, etc.)



Pilotez votre établissement dans un environnement critique et mouvant :

- Soyez prêts à gérer d'éventuelles crises
 - Anticipez les mouvements stratégiques de vos concurrents
 - Trouvez des opportunités de marché
 - Sachez décrypter et anticiper votre environnement
 - Composez avec les événements
-



VI. Liens vers des ressources méthodologiques

1) Focus sur des concepts

Business plan: <https://www.youtube.com/watch?v=AAsOATpOYec>

Seuil de rentabilité : <https://www.youtube.com/watch?v=xSr4dyHRHgU&t=22s>

Actualisation & capitalisation : <https://www.youtube.com/watch?v=eFIK2MedrvQ>

Optimisation de l'outil de production : <https://www.youtube.com/watch?v=HYSQv8BpjGE&t=57s>

Calcul de la VAN d'un projet : <https://www.youtube.com/watch?v=6IESfyAflTs>

2) Méthodologie tableaux de bord

Méthodologie générale sous Excel : <https://www.youtube.com/watch?v=OJFnheO1LdU&t=111s>

Tableaux de bord marketing : <https://www.youtube.com/watch?v=6X2uARNuWPI>

Tableaux de bord financiers : <https://www.youtube.com/watch?v=SRESfhuErKo>

3) La chaîne du Master Administration des Entreprises de L'Université de La Rochelle

Pour des liens vers des ressources actualisée

<https://www.youtube.com/channel/UCWwWs74Ia0eu0wDTfqTVbeA/playlists>

