



Le secteur de la restauration gastronomique n'a pas attendu la crise pour se transformer radicalement

Le marché de la restauration s'est considérablement transformé ces dernières années. Nouvelles habitudes alimentaires, nouvelles habitudes de vie, nouvelles exigences des clients ont contraint les restaurateurs à s'adapter et à inventer de nouveaux concepts. Ceux qui avaient su anticiper ces modifications importantes du marché souffrent de la crise mais de manière atténuée.

Face à ces changements profonds, la baisse de la TVA, en cette période de crise, permet surtout aux restaurateurs de retrouver leurs marges, d'améliorer les conditions de travail et d'investir.

Daniel Angé, associé Baker Tilly France référent pour le secteur de la gastronomie, nous commente les évolutions récentes.

■ La nouvelle clientèle conserve le côté festif des soirées mais déjeune plus vite et moins cher

Une tendance forte : la disparition des déjeuners professionnels qui s'éternisent jusqu'à quatre heures de l'après-midi. Aujourd'hui, les restaurants gastronomiques doivent capter une clientèle autour de 40 – 45 ans, à l'aise financièrement, qui peut se présenter en jean et souhaite déjeuner rapidement.

Une autre tendance : le prix. Les déjeuners à 250 ou 300 euros se font plus rares (prix moyen d'un restaurant trois étoiles). En revanche le côté festif, d'échanges et de partages des dîners est conservé. Désormais, les restaurants trois étoiles, s'ils offrent des dîners à 300 euros, proposent des déjeuners à 100 euros. Les deux étoiles, quant à eux, affichent des prix de l'ordre de 120 euros pour un dîner qui passent en moyenne à 55 euros le midi.

■ Des lieux plus tendance et une cuisine plus créative

Pour capter cette nouvelle clientèle, les restaurateurs étoilés ne manquent pas d'imagination... parfois à contre-courant de leurs habitudes. Par exemple Paul Bocuse vient de créer une boutique à Lyon, où il vend... des sandwiches ! Dans un autre style, Joël Robuchon a créé un nouveau concept avec *l'Atelier* à Paris : une cuisine ouverte sur un comptoir de 36 places permet aux clients de suivre le service, d'observer la préparation des plats. La carte propose de goûter aux plus grands classiques sous forme de petites portions et un large choix de vins est proposé au verre. Ce concept permet de travailler avec 20 % de personnel en moins en salle. Par ailleurs, la rotation des clients est plus rapide. Les produits sont les mêmes, la cuisine et la qualité restent identiques, mais le restaurateur gagne en rentabilité tout en répondant mieux aux attentes de ses clients.

Autre exemple révélateur : Alain Senderens qui a rendu ses trois étoiles pour son restaurant de la place de la Madeleine a fait appel à un designer pour donner un nouveau « look » à son établissement. Mais surtout, il a revu sa carte, qui comporte moins de plats, mais l'exigence d'excellence reste la même. Par ailleurs, il a intégré le souci de rentabilité avec des recettes moins consommatrices de main-d'œuvre. Autre exemple : les nappes ont été supprimées, les

clients déjeunent directement sur des tables, mais sur des tables sculptées. Le personnel de service a été réduit. Résultat : les clients peuvent désormais déjeuner pour 100 euros, la rentabilité et la croissance sont au rendez-vous.

Autre exemple de créativité : Alain Passard, dans son restaurant L'Arpège, a abandonné la cuisine traditionnelle pour se consacrer aux légumes. Navets aigre-doux, betteraves en croûte de sel... les produits restent basiques, mais sont sublimes. Il a par ailleurs acheté une exploitation qui lui permet de cultiver ses légumes, dont des légumes rares, tombés dans l'oubli, qu'il réhabilite de la plus exquise façon.

Les plus grands restaurateurs ont également une forte activité à l'international. Joël Robuchon par exemple gère une trentaine de restaurants dans le monde. Alain Passard est également sollicité pour préparer des repas et manifestations à l'étranger. Cela leur permet d'être en veille active des tendances qui se dégagent dans le monde, et de se les approprier en leur donnant une « French Touch ».

Tous ces restaurateurs créateurs, et bien d'autres encore, sont devenus les instigateurs, les moteurs de ces évolutions.

■ Une gestion plus rigoureuse

Les restaurateurs gastronomiques avaient une fâcheuse tendance à travailler en quelque sorte en artistes, ce qui était parfait pour les papilles gustatives de leurs clients, mais beaucoup moins pour l'équilibre des comptes de leur établissement. Contraints par l'évolution des attentes des clients depuis sept à huit ans, donc antérieurement à la crise, ils ont appris à repenser leur mode de fonctionnement en intégrant des données propres au marché de la gastronomie. Ces efforts concernent tous les aspects de leur métier : la conception des plats, où ils veillent désormais à choisir les produits les plus adéquats mais également prennent en compte les temps de préparation des plats, l'organisation de la salle avec des modalités de service qui permettent de réduire le personnel, les frais généraux (blanchisserie, décoration florale...) qui sont repensés en terme d'utilité et de niveau de prestation.

■ Un niveau de prix plus raisonnable devient l'enjeu majeur et a permis aux plus novateurs de passer la crise sans trop de difficulté.

Les restaurateurs les plus touchés par la crise sont ceux qui sont positionnés dans le milieu de gamme. Ils ont perdu 10 à 15 %, voire 20 % de leur chiffre d'affaires. Les restaurateurs étoilés ont perdu en moyenne 5 % à 10 % de leur chiffre d'affaires.

Les restaurateurs qui ont su s'adapter avant la crise aux nouvelles tendances du marché résistent mieux que les autres. Tous les efforts qui ont été fait ces dernières années : efforts de créativité pour s'adapter aux exigences de la clientèle d'une part, de baisse des prix grâce à l'amélioration de leur gestion d'autre part, leur permettent de passer la crise plus sereinement.

■ De vrais problèmes de recrutement

Les jeunes générations acceptent de plus en plus difficilement les contraintes du métier de la restauration malgré des rémunérations correctes. Voici quinze ou vingt ans, les jeunes faisaient leur « tour de France », alors qu'aujourd'hui, nombreux sont ceux qui n'arrivent pas à se projeter dans l'avenir. Problème de génération... Les restaurateurs ont dû repenser leur organisation du personnel pour permettre à leurs salariés de bénéficier d'une vie plus

équilibrée. Par exemple le temps de travail est condensé sur trois jours, les week-ends sont travaillés alternativement.

■ Avec la baisse de la TVA, ce n'est pas la baisse des prix que visent les restaurateurs mais le maintien de leurs marges

Le véritable effort sur la baisse des prix, certains restaurateurs l'ont fait depuis plusieurs années en mettant en œuvre les mesures décrites ci-dessus. Aujourd'hui ce n'est pas une baisse de quelques euros qui va inciter le client à consommer davantage ou plus souvent... d'autant que la part de clientèle étrangère dans ce secteur est importante et qu'elle reste absente de ce débat franco-français.

Les restaurateurs utilisent la baisse de la TVA de trois manières :

- 1 – pour restaurer leurs marges en limitant l'impact de la baisse de la TVA à quelques plats
- 2 – pour améliorer les conditions de travail de leurs salariés
- 3 – pour investir

■ Les experts-comptables spécialisés accompagnent les restaurateurs dans leur veille économique et dans leur gestion

Les restaurateurs gastronomiques fonctionnent comme de véritables PME. Selon Daniel Angé, associé Baker Tilly France : « *Ces restaurateurs doivent être en constante réflexion et sans cesse créatifs. Nous les accompagnons dans le développement de stratégies à adopter face à un marché en perpétuelle évolution. Nous sommes par ailleurs leur garant pour qu'ils restent vigilants dans leur gestion quotidienne car les dérapages peuvent être très rapides et significatifs.* »

Contacts presse :

■ Cordiane : Nicole Coiffard

Tél : 01 39 62 33 42 ncoiffard@cordiane.com

■ Baker Tilly France : Olivia Stamboul - ostamboul@orfis.fr

76/78 avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris

Tél : 01 42 89 44 43 www.bakertillyfrance.com

Baker Tilly France en quelques chiffres :

- un réseau fédéraliste de 37 cabinets indépendants implantés sur le territoire français, dans les départements d'Outre-Mer et dans certains pays d'Afrique francophone
- date de création : 1974
- 127 associés et plus de 1240 collaborateurs
- un siège permanent basé à Paris
- chiffre d'affaires : 110 millions d'euros (2009)

Baker Tilly France est membre de Baker Tilly International :

- un réseau de 147 cabinets et 572 bureaux implanté dans 114 pays
- date de création : 1989
- placé au 8^{ème} rang des réseaux au niveau mondial
- 26 000 associés et collaborateurs
- un siège basé à Londres avec une équipe de permanents
- chiffre d'affaires : 3,1 milliards de dollars US (2009)