

COMMENT BIEN EXPLOITER LES MOYENNES ?



Par **LAURENT PAILHES**
Consultant en
restauration
Gérant de NEO
Engineering
www.neoeng.com

Pour un entrepreneur de la restauration, le positionnement de son établissement ou de son projet par rapport aux moyennes observées dans la profession aide à prendre des décisions plus réfléchies. Pour autant, les résultats des autres établissements ne sont pas facilement accessibles et, lorsqu'ils le sont, nécessitent d'être interprétés prudemment. Où trouver des moyennes et comment les interpréter ? Tout d'abord, lors de l'étude de statistiques, je recommande d'observer la qualité de l'échantillon : sa taille est-elle représentative ? Le périmètre géographique de l'étude s'apparente-t-il à votre champ d'action ? La catégorie de l'activité est-elle comparable à la vôtre ?

● ÉVALUER UNE OPPORTUNITÉ D'ACQUISITION

La juste valeur du fonds de commerce est un élément fondamental pour assurer la viabilité d'un projet. Idem pour les murs ou le foncier lorsqu'ils font partie de l'investissement. Les moyennes disponibles quant à la valorisation d'un fonds de commerce sont accessibles auprès des établissements bancaires ou des cabinets immobiliers spécialisés.

Force est de constater que la fourchette de valorisation appliquée par rapport au chiffre d'affaires ou à l'excédent brut d'exploitation, qui peut aller de 1 à 4, est tout à fait insatisfaisante pour aider à la négociation. Par conséquent, la valeur d'un fonds de commerce d'un

restaurant est difficilement comparable. La qualité de l'emplacement et la disposition du vendeur à vendre ont une trop grande influence sur la valeur constatée d'un bien à un moment précis pour être généralisable. Seule une évaluation spécifique de votre projet aura du sens.

● PRÉVOIR L'ACTIVITÉ DE VOTRE RESTAURANT

Des observations métier sont effectuées sur plusieurs vecteurs : la presse spécialisée, les comités du tourisme, les chambres de commerce, les baromètres des cabinets d'études et des chaînes. Je recommande de distinguer les éléments suivants de l'activité : le taux de remplissage, le taux d'occupation, la quantité vendue, le prix moyen par produit.

Pour le financement de votre projet, basez vos résultats prévisionnels par rapport aux moyennes : actionnaires et partenaires financiers sont prudents dans leur prise de décision. En revanche, pour vos objectifs budgétaires, une prévision supérieure à la moyenne reflète une vision volontariste, la notion de moyenne impliquant une marge de progression importante.

● COMPARER LES PERFORMANCES DE GESTION

Dans la gestion de votre restaurant, comme dans la prévision de vos charges, il est utile de comparer le coût matière, les charges de personnel et les frais généraux. Des études en la matière sont rarement mises à dispo-

sition du public. De plus, chaque entreprise est tellement unique, qu'une fois passée la constatation de l'écart par rapport à la moyenne, il est précieux d'élaborer les questions que ces mêmes écarts soulèvent. Pour gagner du temps, il vaut mieux construire ses propres observations en analysant les bilans de sociétés comparables. Par ailleurs, je recommande de calculer le coût matière standard pour votre établissement, de distinguer les charges de personnel en effectif temps plein et salaires mensuels bruts chargés, d'empiler les frais généraux en euros d'après la méthode zéro.

● EN CONCLUSION

La comparaison par rapport aux moyennes sert à monter la première marche de la faisabilité et de l'évaluation. Immédiatement après, il est nécessaire de poser les questions soulevées par cette première analyse pour trouver des chemins concrets de faisabilité.

Si vous obtenez une étude statistique sérieuse, elle vous donnera la répartition des résultats de l'échantillon autour de la moyenne. Avec quelques notions de statistiques, vous pourrez interpréter les quartiles et l'écart type de façon à savoir comment se répartissent les résultats des entreprises autour de la moyenne. Plus la dispersion est importante, moins la valeur est représentative... et inversement.