AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON, D. C. 20523
**BIBLIOGRAPHIC INPUT SHEET**

FOR AID USE ONLY
Batch 70

1. SUBJECT CLASSIFICATION
A. PRIMARY: Development and economics — DM00-0000-0000
B. SECONDARY: Industries and industrialization

2. TITLE AND SUBTITLE
Creer et gerer un petit restaurant

3. AUTHOR(S)
Fairbrook,Paul

4. DOCUMENT DATE: 1964
5. NUMBER OF PAGES: 121p.
6. ARC NUMBER: ARC 647.95.F164

7. REFERENCE ORGANIZATION NAME AND ADDRESS
AID/AFR/RTAC

8. SUPPLEMENTARY NOTES (Sponsoring Organization, Publishers, Availability)
(In Collection: techniques am.,99)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER
PN-AAE-915

11. PRICE OF DOCUMENT

12. DESCRIPTORS
Restaurants
Small scale industries

13. PROJECT NUMBER

14. CONTRACT NUMBER
AID/AFR/RTAC

15. TYPE OF DOCUMENT

AID 590-1 (4-74)

TECHNIQUES AMÉRICAINES - 99

# créer et gérer un petit restaurant

CENTRE RÉGIONAL D'ÉDITIONS TECHNIQUES

*Traduction d'un ouvrage américain intitulé*

STARTING AND MANAGING A SMALL RESTAURANT

par

Paul FAIRBROOK

et publié par

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION

Washington D.C.

1964

*La présente édition en langue française est publiée par le*

REGIONAL TECHNICAL AIDS CENTER (RTAC)

dénommé

Centre Régional d'Editions Techniques (C.R.E.T.)

Paris - France

qui relève du

DEPARTMENT OF STATE

Agency for International Development

Washington D.C.

Pour tous renseignements au sujet des publication C.R.E.T.

s'adresser à la

MISSION AMERICAINE DE L'A.I.D.

Ambassade des Etats-Unis d'Amérique

(Capitale du pays d'où émane la demande)

## Note concernant l'édition en langue française.

*Il est rappelé que l'ouvrage original s'adressait à des lecteurs américains et tenait compte des conditions et des institutions existantes aux Etats-Unis. Les principes fondamentaux sont néanmoins valables n'importe où. Il appartiendra au lecteur de faire, selon les conditions locales, les adaptations qu'il juge nécessaires, en s'inspirant des directives données dans cet ouvrage.*

## AVANT-PROPOS.

Un nombre toujours croissant de citoyens américains cherche chaque année à se lancer dans la restauration. Si beaucoup y réussissent, beaucoup d'autres échouent. Dans ce domaine comme dans d'autres, il est d'un intérêt national de réduire la proportion des échecs et d'augmenter celle des réussites.

La présente brochure a été publiée pour aider les intéressés à déterminer s'ils possèdent les qualifications de base, les fonds financiers et l'expérience nécessaires et leur indiquer quelques formules pour éviter les embûches et réussir dans une entreprise de ce genre.

Cette brochure traite des avantages et des inconvénients de cette activité, des risques encourus et des traits de caractère personnels qui contribuent à la réussite, ainsi que de certaines méthodes de gestion dont l'usage est indispensable pour y parvenir.

Elle a été préparée sous la responsabilité de la *National Restaurant Association* et rédigée sous le contrôle de miss Kathryn Bruce, directeur éducatif de cette association.

L'auteur, Paul Fairbrook, est un consultant bien connu sur le plan national des services d'alimentation qui a aidé un grand nombre de restaurateurs à créer des entreprises rentables. Pendant de nombreuses années, il a assumé les fonctions de doyen de l'Institut Culinaire d'Amérique à New Haven (Connecticut) et rédigé maints articles sur l'exploitation des restaurants. Participant à de nombreux colloques et conférences en matière de restauration, M. Fairbrook est à la tête d'une agence de consultation en matière d'alimentation ; il est également l'un des directeurs d'un dépôt de vivres, constitué en société anonyme, qui s'occupe de l'organisation des services d'alimentation et de la vente des produits alimentaires à Chicago (Illinois).

La présente brochure a été éditée par E.K. Titus, du service des publications de la *Small Business Administration,* sous la direction de Robert A. Litzberg, chef de Division.

*Small Business Administration.*
Eugène P. FOLEY,
Administrateur,

Janvier 1964.

PREMIERE PARTIE

# LA DÉCISION A PRENDRE

# 1

## LES GRANDES LIGNES DU PROBLEME.

Vous êtes peut-être un ouvrier manuel ou un employé de bureau pour qui, depuis des années, faire la cuisine était le passe-temps favori. Vous êtes peut-être un militaire prêt à être rendu à la vie civile. Vous êtes peut-être un cuisinier ou un maître d'hôtel, ou un vendeur, ou un petit homme d'affaires. En fait, vous êtes peut-être tout simplement un élève en fin d'études secondaires cherchant sa voie.

Quelle que soit votre situation actuelle, vous avez une ambition brûlante : vous voulez exploiter votre propre restaurant. Pouvez-vous le faire ? Devriez-vous le faire ? En avez-vous les moyens ? Cela vaut-il la peine de courir ce risque ? Cela mérite-t-il de se casser la tête ? Y a-t-il un avenir dans la profession ? Telles sont les questions qui doivent vous venir à l'esprit et auxquelles ce livre va tenter de répondre.

Il est une chose que vous ne devez, en aucun cas, perdre de vue : la restauration est une affaire extrêmement complexe et compétitive. Il est vrai que « chacun aime manger » et qu'un bon restaurateur se fait de nombreux amis. Il est vrai aussi que beaucoup de ceux qui choisissent cette profession échouent. Plus loin, vous trouverez certaines des raisons de ces échecs, exposées d'une manière détaillée.

N'oubliez pas que, pour vous classer parmi les bons restaurateurs, vous devez avoir certaines qualités : être honnête, apte aux affaires, patient, gourmet et sociable, de personnalité plaisante, imaginatif, expérimenté, compétent, déterminé, ambitieux. Vous devez aussi disposer de moyens financiers suffisants. Sans tout cela vous pouvez échouer ; avec tout cela, vous pouvez encore échouer.

Ajoutez à toutes les qualités qui précèdent la prévoyance, le sens de l'organisation, la résolution de maintenir un haut degré de qualité, et vous pourrez très bien réussir. Le but de ce livre est de vous y aider.

### Qu'est-ce au juste qu'un restaurant ?

Il ressort des statistiques, qu'une famille américaine moyenne consacre 25 % environ de la dépense courante en alimentation à des repas pris à l'extérieur, la dépense totale atteignant 18,4 milliards de dollars par an.

L'industrie de la restauration vient, en fait, au quatrième rang des entreprises de vente au détail aux Etats-Unis.

Techniquement, toute entreprise commerciale qui vend des aliments préparés pour la consommation à l'extérieur fait partie de l'industrie de la restauration. Ce terme comprend un grand nombre de catégories d'activités qui ont peu de points communs : les boîtes de nuit, comme les stands de sandwiches et de saucisses chaudes ; les baraques de beignets comme les cuisines d'hôpitaux ; les cafeterias industrialisées comme les wagons-restaurants. Et, au fur et à mesure des progrès techniques en matière de restauration, les lieux où l'on se restaurera dans l'avenir pourront n'avoir aucun point commun avec ceux d'aujourd'hui. Néanmoins, malgré la grande variété des restaurants et les changements rapides en ce domaine, il y a quelques traits communs à tous les types de restaurants.

*Traits communs à tous les restaurants.*

Certains de ces points communs sont les suivants :

Ils préparent et servent de la nourriture au public, ou à certaines catégories de public (par exemple, les restaurants de clubs). Ils doivent obtenir une licence délivrée soit par la municipalité, soit par l'Etat où le restaurant fonctionne.

Ils sont tenus d'observer des règles sanitaires et d'hygiène.

Ils sont des entreprises commerciales, à de très rares exceptions près.

Ils doivent plaire à la clientèle, du fait qu'un restaurant ne réussira que si les clients y reviennent ou le recommandent à d'autres.

Le restaurateur a de ce fait une tâche ardue qui entraîne des responsabilités. En préparant et en servant la nourriture, par exemple, il doit prendre le plus grand soin à la traiter en respectant les règles d'hygiène et à la rendre appétissante.

Malpropreté, réfrigération insuffisante, cuisine mal préparée, mains peu soignées, violation des règles élémentaires d'hygiène peuvent entraîner le retrait de la licence. Ce genre de fautes peut également occasionner l'empoisonnement des clients.

Le restaurateur doit savoir comment plaire à sa clientèle et comment présenter ses plats d'une manière et dans une atmosphère qui rehausseront le plaisir éprouvé à les déguster. Il doit aussi faire plus ample connaissance avec ses clients, car leur plaisir dépend en grande partie de la façon dont ils sont accueillis. Le même client qui mâchonnera avec entrain des saucisses tièdes au cours d'un match de football est bien capable de renvoyer à la cuisine un rôti qu'il n'estimera pas « cuit à point ».

Les humeurs et les goûts des gens sont des sentiments très personnels. C'est ainsi qu'en Angleterre la bière doit être servie chambrée et aux Etats-Unis glacée.

*En quoi les restaurants diffèrent-ils ?*

Une veuve sympathique et d'âge moyen ouvre dans une petite localité de campagne un petit restaurant et annonce « cuisine bourgeoise ». Une vaste chaîne nationale de restaurants en bordure de route (*drive in*) proclame en lettres de néon qu'elle a vendu 500 millions de *hamburgers*. Un magasin de beignets, tout en verre sur une autoroute propose vingt-huit espèces différentes de beignets. En même temps, dans la basse ville un discret restaurant de luxe sert des steaks, des escalopes de mouton ou des côtes de bœuf dans une atmosphère victorienne à la lueur de lampes à gaz.

Un ouvrier d'usine peut déjeuner dans une cafeteria de vente automatique où il doit se servir entièrement lui-même, et peut aussi bien conduire sa femme dans un restaurant élégant où quatre ou cinq maîtres d'hôtel s'occupent de lui en même temps et où la serviette sera déployée pour lui éviter tout effort.

Le repas servi après une modeste cérémonie de mariage peut consister en un service de punch et de sandwiches sur le parvis de l'église, alors que les invités d'un autre mariage s'installeront à la même heure dans la grande salle de banquet de l'hôtel local.

Vous ne manquerez pas de noter, d'après ce qui précède que les différences entre les restaurants portent essentiellement sur la taille, l'importance, le type de nourriture ou le service. Certains restaurants peuvent ne pas vous intéresser, tandis que d'autres peuvent correspondre exactement au genre que vous aviez envisagé.

## Problèmes qui se posent aux petits restaurateurs.

La plupart des restaurateurs qui réussissent ont débuté d'une manière très modeste. Après avoir obtenu des succès dans un petit établissement et s'être acquis une solide réputation de bonne nourriture et de bon accueil, ils ont, pied à pied, au fil des ans, étendu leurs restaurants jusqu'à ce qu'ils deviennent des restaurateurs réputés travaillant sur une large échelle.

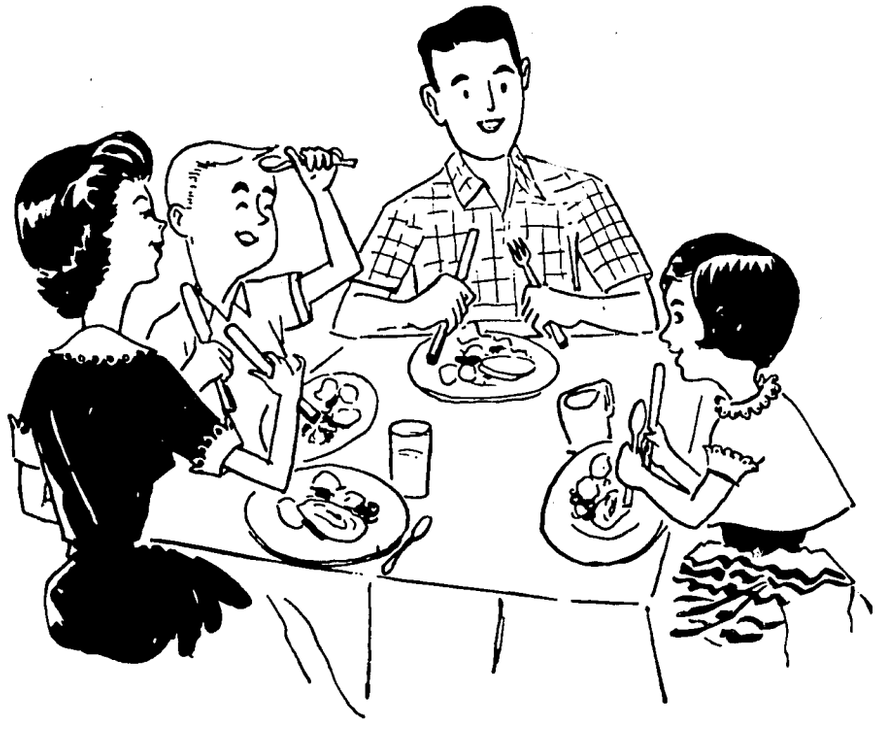
Votre avenir pourrait être le même un jour. Mais il est beaucoup plus difficile de nos jours de démarrer une petite affaire que ce ne l'était il y a dix ou vingt ans. Vous trouverez ci-dessous certaines des raisons de cet état de choses.

*De nos jours, les clients comptent sur des installations et services de premier ordre.*

Sauf en ce qui concerne les petites villes ou les communautés rurales (où le caractère populaire constitue l'élément le plus important), un nouveau restaurant aux Etats-Unis doit, pour attirer la clientèle, disposer d'un mobilier et d'un cadre d'un certain style, parfaitement coordonnés.

*L'équipement pour l'organisation commerciale d'un service de repas est d'un prix élevé.*

Un simple équipement ménager n'est pas conçu pour supporter le traitement intensif auquel doit faire face l'équipement de la cuisine d'un restaurant commercial. Cet équipement est, de ce fait, construit en vue d'un usage continu et intensif. Aussi coûte-t-il trois ou quatre fois plus cher qu'un simple équipement ménager. Néanmoins, afin d'exploiter une affaire rentable et de réduire les frais de main-d'œuvre, certains appareils sont absolument indispensables. Vingt ans auparavant, un restaurateur pouvait peut-être s'installer en se passant de machines à laver la vaisselle, de machines à découper, de mixers ; de nos jours, c'est impossible.



*Les salaires sont élevés.*

Il fût un temps où les frais les plus importants d'un restaurateur étaient les frais de nourriture. Actuellement, les frais de salaires (y compris les frais connexes des feuilles d'émargement et les allocations marginales) s'élèvent à presque autant que les frais bruts de nourriture et, en quelques cas, davantage. Si vous-même et votre épouse êtes prêts à ouvrir un restau-

rant et à employer une seule personne comme plongeur et portier, vous devrez réaliser des ventes d'au moins 700 dollars par semaine pour compenser vos propres salaires et ceux de votre employé. Pour chaque feuille d'émargement supplémentaire de 100 dollars, vous devrez vendre au moins pour 300 ou 400 dollars de plus.

*Les bénéfices sont faibles.*

Les bénéfices provenant de la nourriture seule sont faibles. Au cours des dernières années, le bénéfice net moyen des restaurateurs, l'impôt sur le revenu non déduit était de moins de 5 % du montant total des ventes. Il arrive que, dans de petites entreprises florissantes, ce pourcentage soit souvent supérieur. Mais, même dans ce cas, un bénéfice net de 10 % est considéré comme élevé. De ce fait, un individu envisageant d'ouvrir un petit restaurant et espérant un bénéfice de 100 dollars par semaine (en plus du salaire qu'il aurait à se payer) devrait réaliser des ventes se montant à 1 000 dollars par semaine ou 50 000 dollars par an.

*Le renouvellement est limité.*

« Le renouvellement des tables », c'est ainsi que les restaurateurs définissent le nombre de fois qu'une table est utilisée par les clients au cours d'un repas ou d'une période donnés.

Supposons que vous envisagiez d'ouvrir un restaurant de vingt couverts. Si vous décidez d'en faire un restaurant luxueux pour des repas où l'on peut prendre son temps, vous pourrez escompter un renouvellement de 1,5, ou peut-être 2 pendant le temps du dîner, soit de 18 h 30 à 21 h 30, étant donné que chaque client passera entre une heure et une heure et demie dans votre établissement.

D'un autre côté, si vous ouvrez un *drive in* sur une route à grand trafic, vous pourrez atteindre un renouvellement de dix ou plus durant la soirée, avec un temps moyen pour chaque convive de vingt à trente minutes.

En conséquence, à moins que vous n'exploitiez une affaire de plats cuisinés à emporter, votre entreprise est considérablement limitée par le nombre de sièges dont vous disposez et, par là-même, un tout petit restaurant s'avère peu rentable.

Etant donné que, selon les indications ci-dessus, il peut être risqué d'ouvrir un tout petit restaurant dans les conditions actuelles, vous feriez mieux d'attendre jusqu'à ce que vous soyez en mesure d'ouvrir votre restaurant à une échelle suffisante pour permettre la réussite. Entre-temps, vous pourriez acquérir une plus grande expérience en travaillant dans un restaurant ; ou vous pourriez vous faire la main en travaillant dans une entreprise connexe, telle qu'un petit stand en gérance sur une plage ou dans un centre de distractions, ou toute autre sorte de petite entreprise où la nourriture est préparée et vendue.

# 2

## GENRES DE RESTAURANTS QUE VOUS POURRIEZ OUVRIR.

Si vous êtes disposé à ouvrir votre propre petit restaurant, vous devriez en premier lieu déterminer les types d'exploitation qui nécessitent l'apport le moins important de capitaux et peut-être aussi celui qui demandera le moins d'expérience pratique.

### Restaurants spécialisés.

Une évolution intéressante au cours des dernières années est le succès de bon nombre de restaurants qui ne vendent qu'une ou deux spécialités, mais ils en débitent à foison. A titre d'exemple, on peut citer les boutiques de beignets, les créperies, les boutiques de gaufres, les magasins de poulets frits ou les comptoirs de fruits de mer — ainsi que les baraques qui dans tout le pays débitent des hamburgers et des frites.

Un nombre toujours croissant de ces commerces est placé sous un régime de concession, grâce auquel le nouveau propriétaire peut obtenir les spécifications et les conseils nécessaires de la société gérante. Il existe également bon nombre de restaurants spécialisés qui maintenant démarrent et marchent avec succès sous la direction du véritable propriétaire — dont certains n'avaient que peu ou prou d'expérience en la matière.

Certaines caractéristiques peuvent militer en faveur de la réussite de ce type d'exploitation.

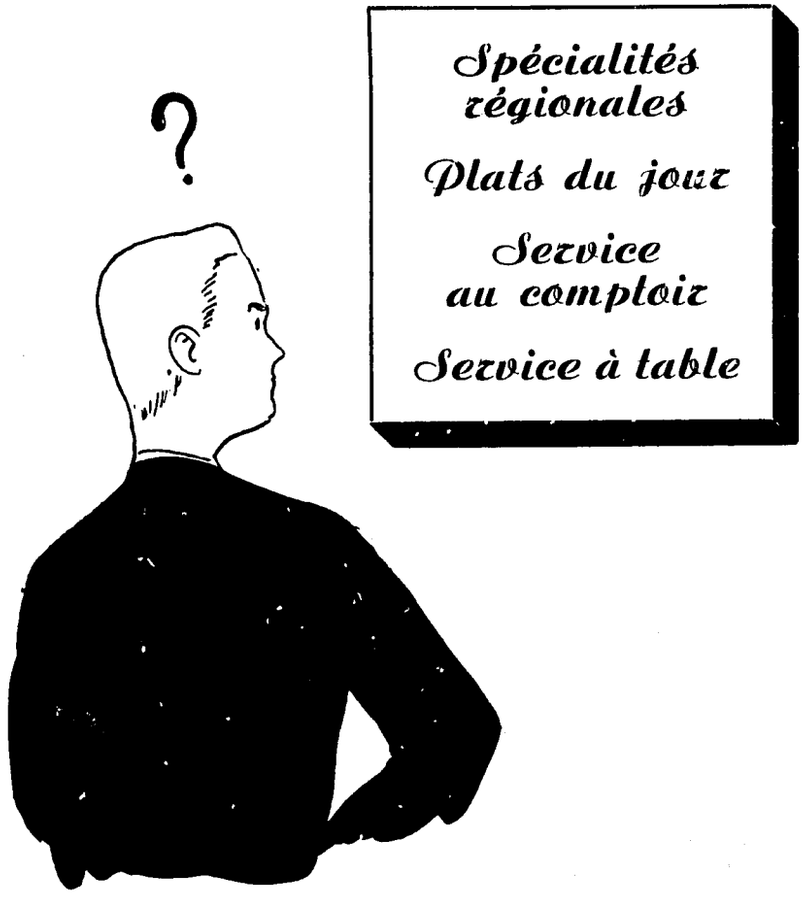
*Des produits alimentaires de qualité supérieure.*

La raison primordiale de la renommée des restaurants spécialisés est qu'ils se bornent habituellement à ne servir qu'un ou deux produits. Mais ceux-ci sont spécialement appétissants et attirants. Les beignets sont frais, croustillants et se présentent sous vingt-sept variétés, les crèpes sont nimbées de beurre frais crémeux et bien battu, les gaufres sont croquantes. Les hamburgers sont juteux et savoureux et sont offerts en grande taille ou à

des prix extrêmement avantageux. Les autres sandwiches chauds se présentent en de multiples combinaisons (telles que porc fumé hâché sur pain brioché avec sauce de rôti et haricots cuits façon maison).

*Emplacement favorable.*

Un emplacement favorable avec un parc suffisant pour les voitures est pratiquement une obligation absolue pour un tel restaurant. La plupart se trouvent sur des routes de grande communication, de préférence en bordure des villes où ils peuvent bénéficier à la fois des consommateurs itinérants et de la clientèle locale.



*Présentation attirante des produits.*

Bon nombre de restaurants spécialisés ont des méthodes personnelles pour faire leur publicité et mettre leurs produits en valeur. Les crèpes ont la forme de dollars en argent ; les poulets sont servis dans des paniers avec du miel ; les hamburgers portent des noms curieux, ont des empaquetages particuliers, des cartons amusants ou sont servis dans des brioches inattendues avec des garnitures imprévues. Le local doit attirer l'œil. Il a habituellement des enseignes particulières éclairées au néon. Le personnel peut porter des uniformes spéciaux en rapport avec les produits vendus dans le restaurant.

*Prix à la portée de tous.*

Les restaurants spécialisés tendent à attirer le plus grand nombre de clients, mais beaucoup d'entre eux parviennent au succès en favorisant l'esprit d'économie du public. Le succès des hamburgers à 75 centimes et des milk-shakes à 95 centimes le prouve. Un restaurant spécialisé qui réussit fera son possible pour que le client assouvisse sa faim au moindre prix, et en même temps, s'efforcera d'offrir des tentations supplémentaires pour augmenter la dépense moyenne.

*Repas préparés à emporter.*

Les avantages que présente le fait de pouvoir emporter chez soi ou en voiture des plats tout préparés pour le dîner ont eu pour effet de rendre de plus en plus populaires aux Etats-Unis les magasins qui se livrent à ce genre d'activité. Pour les maisons spécialisées, le service de plats à emporter est à la base d'une bonne partie de leurs bénéfices.

*Une liste de contrôle.*

La liste ci-dessous de points importants provient du manuel d'exploitation édité par l'une des chaînes de crèperies les plus importantes de l'Amérique et a paru dans le journal *Organisation et gestion de restaurants.*

1. Extérieur agréable, accueillant et propre.
2. Possibilités de stationnement pour les voitures.
3. Accueil amical.
4. Intérieur plaisant.
5. Impression d'une bonne table :
   *a*) Chaises et tables confortables,
   *b*) Nappes et couverts attirants, propres et étincelants,
   *c*) Serveuses souriantes et empressées,
   *d*) Menus intéressants à un juste prix,
   *e*) Offre immédiate de café.

6. Service rapide.
7. Bonne nourriture :
   *a*) Gâteaux, gaufres et autres produits de première qualité,
   *b*) Utilisation de plats chauds pour les aliments,
   *c*) Utilisation de plats ou assiettes de bonne qualité, qui ne soient pas ébréchés,
   *d*) Présentation attirante des gâteaux sur les plats,
   *e*) Jolie décoration des gâteaux,
   *f*) Utilisation de sirops chauds et de beurre battu,
   *g*) Pas de perte de temps entre la commande et le service.
8. Caissier courtois.
9. Lavabos impeccables.

A la fin de cette liste, figure la remarque suivante :

« De nombreux facteurs contribuent à l'impression finale, mais quelle que soit leur importance à tous, le principal est encore de servir des crêpes et des gaufres de premier choix présentées de façon attirante. Tout le reste est supplémentaire ou complémentaire. »

## Restaurants « Service rapide ».

Si vous avez l'intention d'ouvrir un restaurant un peu plus diversifié qu'un simple restaurant spécialisé, vous pouvez envisager un restaurant « service rapide ». Il n'existe en fait pas de catégorie de ce genre dans la terminologie répandue dans l'industrie de la restauration. Mais, dans un but de simplification, on peut faire figurer dans cette catégorie tout établissement, quelle que soit la nature des mets offerts, qui propose en premier lieu des repas rapidement et aisément préparés, tels que hamburgers, sandwiches de viande, milkshakes et pommes de terre frites. Restaurants en bordure de route, buffets avec distribution automatique de boissons non alcoolisées et snacks-bars de types divers sont des restaurants à service rapide. Ils ont, en général, les caractéristiques suivantes :

*Menus variés.*

Dans un restaurant en bordure de la route ou un buffet, vous bénéficiez d'un bon choix de sandwiches chauds ou froids, ainsi que de quelques plats plus substantiels qui peuvent être préparés sur le grill ou à la poêle. Souvent, il y a aussi un ou deux plats qui nécessitent une préparation préalable sur le fourneau de cuisine.

*Service rapide.*

Les clients veulent généralement pouvoir prendre rapidement leurs repas. De ce fait, le menu tout entier dans un restaurant à service rapide devrait être préparé en vue d'un service quasi immédiat, soit à un comptoir, soit dans des boxes. A cet égard, il est important de disposer d'une carte lisible rapidement.

*Affluence au moment du déjeuner.*

Les restaurants à service rapide font la majorité de leur chiffre d'affaires à l'heure du déjeuner. Les gens dînent en général chez eux ou, s'ils sortent pour dîner, préfèrent des restaurants disposant d'un service et d'un menu plus complets.

*Moyenne de prix peu élevés.*

En raison du menu peu fourni et du fait que la clientèle se contente de sandwiches ou de repas légers, le prix moyen est très inférieur à celui d'un restaurant disposant d'un service à la table.

*Renouvellement.*

Le temps moyen passé par un client à se nourrir dans un restaurant de ce type est d'environ vingt minutes, ou moins encore. Ceci signifie que chaque siège peut être occupé plusieurs fois pendant la période du déjeuner. Il faut prévoir un personnel suffisant pour procéder au nettoyage de la table laissée vacante par un client et pour dresser à nouveau celle-ci avant l'arrivée du client suivant. Vous pouvez trouver certains avantages à démarrer dans la profession avec un restaurant à « service rapide ».

Tout d'abord, une expérience limitée en matière de quantités de plats à cuisiner ne constituera pas un trop lourd handicap si vous avez appris à préparer et à servir les quelques produits que vous allez offrir de façon attrayante, propre et appétissante.

Deuxièmement, vous avez besoin d'un minimum de personnel, étant donné que les personnes qui servent au comptoir font souvent en même temps des travaux de service rapide que suppose ce genre de restaurant.

Troisièmement, et c'est le plus important, vous pouvez atteindre un chiffre d'affaires assez substantiel avec un investissement de capitaux relativement réduit, en raison du renouvellement rapide de la clientèle.

D'un autre côté, cette sorte de restauration présente des inconvénients majeurs. Le plus sérieux, est la basse moyenne des notes encaissées. Vous vous apercevrez que, bien que servant des centaines de clients par jour, le total de votre volume de ventes sera particulièrement réduit. Pour amener vos clients à dépenser davantage, vous devrez faire preuve d'une énorme imagination et d'excellentes qualités de vendeur. Un autre inconvénient réside dans l'absence de clientèle pour le dîner.

## Combinaison du service au comptoir et du service à la table.

Le groupe de loin le plus important des restaurants aux Etats-Unis est celui des restaurants « polyvalents ». Ce sont des buffets et des restaurants de banlieue, au voisinage des voies à grande circulation qui disposent d'un ou deux comptoirs, d'un certain nombre de boxes avec banquettes, d'un appareil à disques et d'une séries d'appareils de distribution de sucreries. Habituellement, un équipement de cuisine pour repas rapide est installé sur le comptoir ou derrière le serveur. La cuisine et la pièce où se préparent les plats sont situées à l'arrière. Ces restaurants disposent d'une carte assez bien fournie, composée de repas rapides et de plats qui nécessitent une certaine préparation Des pâtisseries, le plus souvent sous forme de tartes, sont faites sur place.

Un inconvénient de ce genre de restaurant réside dans les investissements initiaux relativement importants en équipement, le personnel assez nombreux et la nécessité d'avoir une connaissance de la préparation des aliments plus approfondie qu'il n'est nécessaire pour un restaurant spécialisé ou à service rapide.

## Restaurant avec service à la table.

Un restaurant installé pour le service à la table est celui où tous les aliments et toutes les boissons sont servis par des garçons ou des serveuses, généralement dans une atmosphère prédisposant à un repas que l'on prend sans se presser. Théoriquement, tout dans le restaurant — nourriture, service, ambiance — doit avoir été pensé avec soin pour créer une expérience excitante et mémorable. Les aliments sont préparés spécialement ou cuits sur commande selon les goûts de la clientèle. Le service est personnalisé. Le décor et l'ambiance générale sont souvent l'expression d'un thème d'ensemble destiné à attiser l'imagination de la clientèle.

Vous pouvez espérer posséder un jour un tel restaurant. C'est un but logique et il peut vous apporter de nombreuses satisfactions personnelles, en même temps que des bénéfices substantiels. Il peut aussi vous créer bien des ennuis. Equiper un restaurant de ce genre est très onéreux. Les frais en ont été évalués autour de 500 à 1 500 dollars par couvert. En fait, certains des meilleurs restaurants ont été montés pour moins cher et d'autres pour beaucoup plus. Néanmoins, vous pouvez estimer que pour ouvrir un restaurant relativement petit pouvant accomoder, par exemple, cent clients, vous pouvez avoir besoin, si vous êtes locataire du local, d'environ 50 000 dollars.

Outre cette mise de fonds initiale élevée, vous avez également des frais généraux importants pour un bon établissement de ce genre. Le chef

cuisinier demandera un salaire élevé ; vous devrez utiliser des nappes et des serviettes de table en lingerie ; votre éventail de produits alimentaires devra être largement ouvert pour permettre de composer les menus des gourmets. Les impôts, le loyer et les dépenses nécessaires pour le divertissement des clients et la publicité seront plus élevés.

Le nombre de services par table sera très faible, notamment pour le dîner. Du fait que vous mettrez l'accent sur la possibilité de dîner à loisir, il est évident que vos clients ne se presseront pas. La période moyenne au cours de laquelle sont servis des dîners s'étend de 18 heures à 21 h 30, ce qui signifie que, même en fonctionnant à plein, il ne faut pas espérer pouvoir servir successivement plus de trois clients par siège. Votre moyenne sera plutôt de l'ordre de 1 à 1,5. Ceci pourrait ne pas vous donner un volume suffisant d'affaires pour vous permettre de faire face aux frais généraux.

Pour illustrer ce qui précède, vous trouverez, ci-dessous, les chiffres réels pour un restaurant disposant dans la grande salle de cent cinquante couverts et de salles de banquets privées de deux cent cinquante couverts au sous-sol.

Le restaurant est situé dans une zone suburbaine, face à un grand centre d'achats et il est très fréquenté au repas de midi ; à dîner, il traite des familles. Du fait de la pénurie de salles de banquets dans le voisinage, cette partie de ses activités est très rentable, avec une moyenne de deux cent cinquante hôtes de banquets par semaine, et une moyenne des additions d'environ 2,49 dollars par personne. Les autres statistiques essentielles fournies par le restaurant *le Plaza* sont les suivantes :

Heures d'ouverture : 11 heures du matin à 1 heure du matin.

Nombre de jours par semaine : six (fermeture hebdomadaire, le mardi).

Capacité des couverts :

| | |
|---|---|
| Grande salle | 150 |
| Salle de banquet | 250 |
| Total | 400 |

Nombre de clients pa ran : 144 000.

Personnel employé : 45 personnes.

Moyenne journalière des repas :

| | *Ventes* | *Repas servis* | *Moyenne des additions* | *Taux de rotation* |
|---|---|---|---|---|
| Déjeuners | 210 | 151 | 1,40 | 1,0 |
| Dîners | 640 | 257 | 2,49 | 1,7 |
| Soupers | 27 | 12 | 2,30 | 0,1 |
| Banquets | 105 | 42 | 2,49 | 0,2 |
| Total ou moyenne | 982 | 462 | 2,13 | 1,2 |

## RESTAURANT « PLAZA »

*Etat des profits et pertes pour une année civile*

| VENTES : | *Montant* | *Proportion* % |
|---|---|---|
| Aliments | $ 305.500 | 100,00 |
| Boissons | 63.100 | 17,07 |
| Total des ventes | 369.600 | 100,00 |
| **PRIX D'ACHAT :** | | |
| Aliments | 116.600 | x 38,04 |
| Boissons | 22.300 | x 35,34 |
| Total des achats | 138.900 | 37,58 |
| Total du bénéfice brut | 230.700 | 62,42 |
| **FRAIS D'EXPLOITATION :** | | |
| Salaires et charges : | | |
| Préparation des repas | 58.800 | 15,91 |
| Service | 24.100 | 6,52 |
| Caissiers (engagés occasionnellement à temps partiel) | 400 | 0,11 |
| Barman | 11.100 | 3,00 |
| Total des salaires et traitements | 94.400 | 25,54 |
| Repas du personnel | 5.800 | 1,57 |
| Blanchisserie et teinturerie | 7.900 | 2,14 |
| Dépenses d'habillement (non compris la première mise de fonds pour les uniformes du personnel) | (300) | (0,08) |
| Patente | 2.000 | 0,54 |
| Menus | 1.600 | 0,43 |
| Fourniture de papier | 4.500 | 1,22 |
| Fourniture et matériel de cuisine | 700 | 0,19 |
| Fournitures de bar | 300 | 0,08 |
| Verrerie, vaisselle, couverts | 2.600 | 0,70 |
| Fleurs et décoration | 200 | 0,06 |
| Combustible pour la cuisine | 1.800 | 0,49 |
| Disques et musique enregistrée | 1.200 | 0,33 |
| Dépenses diverses | 1.900 | 0,51 |
| Administration et frais généraux | 27.800 | 7,52 |
| Taxes sur les salaires | 5.500 | 1,49 |
| Publicité | 11.500 | 3,11 |
| Chauffage, éclairage et énergie | 5.800 | 1,57 |
| Réparation et entretien | 11.400 | 3,08 |
| Total des frais d'exploitation | 186.600 | 50,49 |
| Bénéfices dexploitation | 44.100 | 11,93 |
| Ventes de tabacs et autre revenus | 800 | 0,22 |
| Bénéfices avant paiement du loyer | 44.900 | 12,15 |
| Loyer | 23.100 | 6,25 |
| Gains avant amortissement | 21.800 | 5,90 |
| Amortissement | 14.700 | 3,98 |
| BENEFICES NETS (avant impôt sur le revenu) | 7.100 | 1,92 |

x Ces pourcentages sont calculés en se fondant sur les prix de vente respectifs. Tous les autres pourcentages indiqués dans le tableau se rapportent au total des ventes.

Source : *Pinpointing your profit* (Mettre en valeur vos bénéfices), Editions Ahrens et Cie, 1958, p. 25.

Vous remarquerez que les profits (moins de 2 % des ventes) sont relativement bas : mais, d'autre part, du fait que votre salaire comme propriétaire-directeur sera sans doute compris dans les dépenses d'administration et les frais généraux, le bénéfice de 7 100 dollars constituera un revenu supplémentaire par rapport à ce salaire.

Alors que le profit éventuel d'un bon restaurant assurant le service par table est important, les risques le sont également. Le succès ou l'échec dépendra en grande partie de vous, mais il y a des impondérables : conditions économiques générales, construction de nouveaux restaurants capables de vous concurrencer, déplacement des routes à grand trafic, par exemple, peuvent constituer de sérieuses menaces pour votre réussite.

## Quel genre de restaurant devriez-vous choisir ?

Vous avez maintenant pris connaissance de quatre genres différents de restaurants ; il y a des chances pour que le vôtre entre dans l'une de ces catégories, ce qui ne signifie pas, toutefois, que vous n'en changerez jamais. En fait, l'histoire de maints restaurants ayant réussi laisse apparaître qu'ils ont commencé dans une voie, puis se sont élargis, ont diversifié leurs activités et augmenté leurs affaires jusqu'à offrir plusieurs types de restauration pour toucher un large éventail de clients D'autres cas font apparaître que beaucoup d'entre eux, ayant commencé dans un certain genre, se sont ensuite tournés vers un autre. Et c'est peut-être le troisième ou le quatrième restaurant qui est devenu celui qui est enfin conservé. Un cas typique à ce sujet est l'histoire de William Renner.

## Histoire de Bill Renner.

Bill Renner, célibataire, avait vingt-quatre ans quand il fut démobilisé ; il habitait une ville universitaire dans le Midwest. Avec l'aide de sa sœur, il acheta un petit restaurant dans la basse ville, situé sur la rue principale. C'était une vieille construction tout en bois. Il y avait douze tabourets, trois boxes, une petite cuisine avec fourneau, grill et réfrigérateur. Bill acheta le tout pour 1 200 dollars, le repeignit, le nettoya et ouvrit son restaurant. Son personnel se composait de lui-même, sa sœur et un plongeur.

Bill ne connaissait pas grand-chose à la restauration, mais il avait l'intention de servir de la nourriture propre, bonne et copieuse à un prix raisonnable. Il espérait attirer la clientèle de passage, aussi bien que les autochtones et les étudiants. Ses ventes pour le premier jour s'élevèrent à 35 dollars. Six semaines après, la moyenne s'élevait à 175 dollars par jour. A ce moment-là il engagea un cuisinier et cinq serveuses à temps partiel. Il ouvrait sept jours sur sept de 6 heures du matin à minuit. La première année, Bill gagna 2 500 dollars au total.

*Bill agrandit son restaurant.*

Au bout de quelques mois, Bill se procura une machine à faire les beignets et commença à en vendre dans les usines proches. Sa moyenne atteignit bientôt trente-cinq douzaines par jour, ce qui porta le montant de ses ventes de beignets à 100 dollars par semaine. Après un an d'activité, il réussit à louer la boutique limitrophe et pût ainsi disposer de soixante-dix couverts. Outre les tables et les sièges, il acheta un nouveau comptoir, un bar pour boissons non alcoolisées et quelque matériel de cuisine. Pour parvenir à ce résultat, il eut largement recours au crédit dont il bénéficiait et ses fournisseurs acceptèrent des paiements échelonnés sur ses gains à venir. Un an plus tard, Bill achetait sa propre machine à fabriquer des crèmes glacées ; il employait huit serveuses et vendait pour environ 300 dollars par jour.

Il y avait trois ans que Bill travaillait dans cette branche lorsqu'il eut la chance de louer pour 150 dollars par mois un second petit restaurant tout équipé, situé près d'une pompe à essence, à un carrefour fréquenté, à environ trois kilomètres de son premier local. Les plats étaient préparés dans le restaurant de la basse ville, puis transportés, avec les glaces et beignets fabriqués chez lui, au restaurant routier. Ce dernier, en raison de sa situation, était ouvert en permanence, et parvint bientôt à des ventes de 350 dollars par jour.

Au bout de quatre ans, les bénéfices nets que Bill tirait de ces deux restaurants étaient de près de 10 000 dollars par an. A ce moment, il se maria et fut peu après rappelé sous les drapeaux. Par chance, il pût vendre son restaurant de la basse ville dans un délai de quelques semaines et trouver un gérant pour s'occuper du second pendant son absence.

*Consolidation de l'exploitation.*

Lorsqu'il fut rendu de nouveau à la vie civile, un an après, Bill reprit la direction du restaurant qui lui restait et loua un second restaurant juste en face, pour cinq ans à 225 dollars par mois. Sa capacité était de quarante et un couverts, et la remise à neuf, ainsi que l'achat de matériel nouveau coûta 25 000 dollars, qu'il emprunta pour la presque totalité. Sa banque avança 5 000 dollars sur simple signature, à charge pour lui de rembourser 450 dollars par mois ; le fournisseur du matériel de cuisine lui accorda un délai de trente-six mois pour régler sa dette ; plusieurs de ses fournisseurs habituels lui vinrent en aide en lui consentant de petits prêts pour du nouvel équipement en liaison avec leur fabrication (ceci n'est toutefois pas une procédure régulière, mais plutôt un coup de chance).

Deux ans après, Bill vendit le second restaurant avec un léger bénéfice et deux ans plus tard, il en acheta un autre pour 35 000 dollars, aux conditions suivantes : 5 000 dollars comptant, le reste à tempérament. Ce prix couvrait une façade d'environ quarante-cinq mètres sur une grand-route ainsi que le bâtiment lui-même.

*Mise en place d'une affaire d'organisation de banquets.*

Au début de sa fructueuse carrière de restaurateur, Bill avait servi au collège local un banquet pour cinq cents personnes. Il s'était donné beaucoup de mal, avait contenté les clients, mais avait perdu de l'argent dans l'affaire. Au cours des années, toutefois, il se procura du matériel nécessaire et accepta de servir des banquets de temps à autre, soit dans son restaurant, soit à l'extérieur.

Après dix ans de restauration, Bill décida d'augmenter ce genre d'activité.

Comme il avait réussi à se faire une excellente réputation de restaurateur, il s'ingénia à réussir également dans cette nouvelle activité. Il forma son personnel avec soin. Il drapa ses buffets de mariage avec des nappes de couleur pastel, décorées d'organdi et de rubans de satin. Il transforma un petit local en une cuisine et un dépôt de vivres. Il prit des dispositions pour qu'un de ses cuisiniers à temps partiel vint un ou deux jours avant la réception pour préparer une partie des plats à l'avance. Le jour de la réception, il engageait un homme pour conduire son camion de matériel et de victuailles et l'aider dans les travaux de force. Quant à lui, il conduisait sa camionnette à l'endroit où avait lieu la réception.

Au cours de trois années, Bill s'était fait une réputation grâce à ses produits excellents, son travail soigné et la peine qu'il prenait personnellement à satisfaire les clients. Il organisait des réceptions dans un rayon de cinquante kilomètres à la ronde. Deux de ses employés étaient désormais formés pour contrôler des réceptions de moindre importance, alors que lui-même se réservait les grandes réceptions. Bill déménagea alors dans un bâtiment plus grand, construisit une cuisine et un dépôt de vivres appropriés et se prépara pour de nouvelles réussites dans sa carrière de restaurateur.

*Faire le point.*

L'histoire de Bill n'est pas finie. Il est encore trop tôt pour dire jusqu'où il ira, soit qu'il se consacre aux banquets, soit qu'il crée une chaîne de restaurant, soit qu'il achète un autre restaurant. Quoi qu'il arrive, Bill a maintenant les connaissances fondamentales et l'expérience pratique nécessaires pour réussir. Certaines leçons peuvent être dégagées de son histoire.

Lorsque vous vous engagez dans le métier de restaurateur, vous devez vous y consacrer pleinement, être décidé à travailler énormément et longuement et offrir une excellente qualité de nourriture.

Vous devez avoir de l'imagination et être prêt à saisir toutes occasions nouvelles qui peuvent se présenter à vous.

Vous devez être patient. Il a fallu plusieurs années à Bill pour bâtir sa réputation et encore plusieurs autres pour réussir en tant qu'organisateur de banquets.

Votre restaurant peut servir de cuisine centrale pour approvisionner d'autres restaurants rentables. C'est ainsi que Bill s'est servi de son premier restaurant à la fois pour des banquets occasionnels et pour son restaurant au bord de la grand-route.

Lorsque vous vous serez avéré bon administrateur, il vous sera beaucoup plus facile de trouver les fonds nécessaires à l'extension de votre exploitation.

# 3

## EXPLOITATION SOUS LE REGIME DE CONCESSION.

Aux Etats-Unis, une des méthodes les plus faciles pour démarrer dans une affaire de restauration consiste à obtenir une concession émanant d'une société même réputée et ayant obtenu d'excellents résultats en ce domaine. Techniquement, une concession est le droit de vendre certains produits ou d'assurer certains services dans une zone donnée. En fait, elle permet à toute personne de louer, construire ou acheter une exploitation normalisée qui, dès le départ, fait partie d'une chaîne à l'échelle de l'Etat ou de la nation, bien qu'appartenant en totalité ou en partie à l'exploitant lui-même. Le titulaire de la concession, c'est-à-dire l'exploitant, en échange du droit de représenter la société mère, peut soit avoir à payer un « droit de concession », ou des commissions sur le volume brut des ventes, soit accepter d'acheter son équipement et ses approvisionnements auprès de ladite société.

Dans le domaine de la restauration, les concessions sont essentiellement de deux sortes :

1. Celles qui concernent un produit ou un procédé breveté qui peut être inclus dans une exploitation déjà existante ;

2. Celles qui autorisent l'exploitation d'une affaire selon un mode prévu dans les moindres détails.

L'ampleur qu'ont prises depuis la Seconde Guerre mondiale les sociétés à filiales dans la restauration est extraordinaire. Beaucoup de ceux qui y participent — qu'il s'agisse de ceux qui ont formé les sociétés mères ou de ceux qui achètent les concessions (concessionnaires) — ont particulièrement bien réussi. D'autres ont échoué.

Pour de multiples raisons, quelques concessionnaires ont perdu toutes leurs économies dans des affaires mal conçues, souvent créées par des individus cherchant à faire rapidement fortune.

Les trois principaux facteur de succès pour réussir dans ce domaine sont les suivantes :

*Une bonne concession.*

Le garant le plus sûr d'une concession existante est un succès non démenti, à l'épreuve du temps. D'autres exploitants ont-ils gagné de l'argent avec une concession du même type accordée par la même société mère ?

*Un bon emplacement.*

Le succès d'un restaurant dans un lieu donné n'est pas assuré automatiquement par le fait qu'un restaurant analogue succèdera à un autre. Chaque genre de concession nécessite un emplacement particulier. Certains se doivent d'être placés aux abords des grand-routes, d'autres aux environs immédiats d'une ville. Certains ont besoin de vastes emplacements de stationnement. Sans un emplacement approprié, une nouvelle installation peut parfaitement être condamnée avant même de démarrer.

*Une bonne gestion.*

Du fait que le concessionnaire est propriétaire du restaurant, la personnalité et le sens des affaires de l'exploitant sont tout aussi essentiels que pour n'importe quelle autre petite affaire. Le concessionnaire qui réussit le mieux doit avoir excellente réputation dans son milieu, un bon sens des affaires, de l'amibtion, la volonté de travailler dur et de diriger lui-même son affaire.

## Concessions de produits.

L'achat d'une concession sur un produit alimentaire populaire universellement connu peut apporter de grands changements dans un petit restaurant. Du jour au lendemain, l'attention de ceux qui seraient normalement passés sans s'arrêter, peut être attirée. La raison en est que le public américain est sensible à la publicité et plus disposé à faire confiance à un établissement, si celui-ci lui présente un produit alimentaire populaire.

Bien entendu ceci ne signifie nullement que chaque restaurant devrait acheter la concession d'un produit. De nombreux restaurants se sont créé une excellente réputation grâce à leurs propres plats et recettes. De bons établissements peuvent n'avoir aucun besoin de l'apport extérieur qu'une concession peut fournir.

Un produit concédé peut apporter d'autres avantages en dehors d'une bonne publicité et d'une augmentation du nombre des clients. Quand, par exemple, un petit restaurant situé en bord de route se procure la concession de l'une des marques de poulets frits bien connue, il peut du jour au lendemain devenir un établissement « ouvert à toute heure », alors qu'auparavant il vendait surtout des produits de complément entre les repas, tels que hamburgers, saucisses chaudes, et ainsi de suite.

En général une concession de produit n'est pas chère. Souvent, il n'existe aucune redevance de concession, la société mère se contentant des bénéfices qu'elle fait sur les ingrédients composant le produit, le matériel nécessaire au lancement du produit, l'équipement de cuisson indispensable ou une combinaison de ces divers éléments. Quelquefois, il est exigé soit

une légère redevance, soit un paiement comptant ou toute autre contribution analogue.

Parmi les produits concédés les plus populaires, figurent les poulets frits. Portant de multiples noms, frappant l'imagination, chaque marque de poulets offre une particularité différente : une pâte à enrober dans la recette est secrète, une manière spéciale de le cuire à la poête ou au grill, une formule inattendue. La valeur réelle d'une telle concession pour l'exploitant provient de ce que beaucoup de choses qu'il ne pourrait pas faire aussi bien par lui-même sont faites en ses lieu et place. Par exemple :

Il est conçu un mode de présentation du poulet qui frappe l'imagination. Les produits qui entrent dans la préparation sont nettement définis ou sont achetés à un magasin central.

Cette présentation finit par être bien connue grâce à une publicité sur le plan national et en raison d'un lancement et d'un traitement commercialisés parmi les concessionnaires.

Les plats, nappes, boîtes d'emballage dans lesquels on sert la spécialité portent une marque imprimée et sont vendus aux concessionnaires au prix de gros.

Du matériel de publicité de tous genres est vendu au détenteur de la concession par la société mère pratiquement au prix coûtant.

Une réclame en lettres lumineuses pour l'extérieur peut lui être vendue à bas prix.

Le représentant de la société mère vient souvent lui faire des suggestions sur la manière d'améliorer son exploitation.

## Concessions d'affaires.

Le développement des sociétés qui vendent à un concessionnaire une « affaire toute montée » a apporté de profondes modifications dans l'aspect général de l'industrie de la restauration et, dans une certaine mesure, dans les habitudes du public américain, lorsqu'il prend ses repas à l'extérieur. Cela a permis à un certain nombre de personnes qui ne connaissaient absolument rien au départ à cette sorte d'affaires de devenir propriétaires de restaurant.

Cette évolution a également permis aux concessionnaires de bénéficier en même temps des avantages de la propriété privée et de ceux d'une large chaîne d'exploitation. Elle a permis à de nombreuses familles de prendre leurs repas hors de chez elles à très bon marché, ou de se procurer des repas complets déjà préparés à un prix à peine plus élevé que celui qu'ils auraient coûté s'ils avaient été cuits à domicile.

Le niveau de qualité et de propreté de maints restaurants en a été rehaussé. Cette dernière conséquence provient de ce qu'aux termes des contrats de concession, les exploitants particuliers doivent se conformer à certaines normes de qualité et d'hygiène. En même temps, les concurrents, constatant que le public appréciait la bonne chère servie dans un local propre, ont suivi le mouvement.

# 4

## EN QUOI CONSISTE AU JUSTE LE METIER DE RESTAURATEUR ?

Il vous arrive souvent d'entendre : « Ah ! si j'avais su dans quoi je me lançais... » Certains de ceux qui s'expriment ainsi sont d'anciens restaurateurs, qui ont ouvert un restaurant sans savoir au juste ce que c'était. Cependant, il est facile de se faire une idée de ce que représente la tenue d'un restaurant. Quand vous entrez dans un restaurant, jetez un coup d'œil autour de vous. Parlez au personnel, au propriétaire. Bon nombre d'entre eux seront heureux de vous faire part de leur expérience si vous le leur demandez.

### Etes-vous décidé à travailler dur ?

Tout restaurateur vous dira : « Ce n'est pas du gâteau ! » Servir de la nourriture suppose un travail dur, fatigant, durant de longues heures. Ceci est particulièrement vrai au démarrage. Il est possible qu'au départ, tout votre personnel se compose de trois personnes : votre femme, un plongeur et vous-même.

A la fameuse phrase « Chef cuisinier et laveur de bouteilles », vous pourrez ajouter : portier, porteur, réceptionnaire, garçon, chasseur, caissier, hôte, comptable, acheteur des denrées et homme toutes mains. Tout cela, et davantage encore, voilà ce que vous aurez à faire par vous-même au début. De ce fait, une volonté de travailler dur, de l'enthousiasme et une grande détermination sont indispensables.

### Quel sera votre emploi du temps ?

Supposons que vous veniez d'acheter un petit restaurant situé dans l'artère principale de votre ville. Il comporte un comptoir avec douze tabourets et des boxes pouvant recevoir trente-six personnes.

Il y a six mois que vous avez ouvert. Après vos expériences du début,

vous avez décidé d'ouvrir de 7 heures du matin à 22 heures, du mardi au dimanche, avec fermeture hebdomadaire le lundi. Tel va être votre emploi du temps du mardi :

5 h 30 : vous vous levez et vous vous habillez.

6 h 15 : vous arrivez au restaurant. Vous allumez le grill et le percolateur et vous sortez la nourriture à servir pour le petit déjeuner. Vous préparez les flocons d'avoine, la pâte pour les gaufres et les crèpes. Le boulanger vient faire sa livraison. Vous dépaquetez les beignets et les petits pains sucrés que vous placez dans les panières. Vous préparez les jus d'orange et faites le café. Le laitier effectue sa livraison.

6 h 45 : la serveuse du matin arrive. Tandis qu'elle procède à la préparation du reste des petits déjeuners, vous commencez à préparer le morceau de bœuf à mettre au four.

7 heures : vos premiers clients du petit déjeuner arrivent et vous procédez aux « services rapides ». Entre-temps, vous épluchez les légumes pour le rôti et le potage.

7 h 30 : c'est l'heure du coup de feu pour les petits déjeuners. Vous surveillez votre cuisine, quoique vous soyiez parfois obligé de servir au comptoir alors que votre serveuse s'occupe des personnes installées sur les banquettes. Œufs, omelettes, bacon, jambon, saucisses, pommes de terre frites, gaufres et crèpes, tout cela requiert continuellement votre attention personnelle.

7 h 45 : votre plongeur arrive — avec trois quarts d'heure de retard.

9 heures : le coup de feu est terminé. Vous nettoyez le grill et le coin « service rapide », puis vous retournez à la cuisine pour continuer à préparer le repas de midi. Alors que vous découpez les poulets, mettez de la chapelure sur le poisson, faites les sauces, etc., vous êtes interrompu par les livreurs dont vous devez vérifier vous-même les livraisons, puis vous rangez ce qu'ils ont apporté. Vous préparez le pudding pour le déjeuner. Quant aux gâteaux de riz et à la gelée, vous les avez préparés la veille en interrompant un moment, pour ce faire, votre jour de repos.

10 heures : votre cuisinier commence sa journée. Il fait une journée discontinue de 10 heures à 14 h 30, puis de 17 heures à la fermeture (probablement 22 heures). Vous préparez l'argent à déposer à la banque, où vous vous rendez. Sur le chemin, vous vous arrêtez chez le fournisseur de produits locaux pour vous procurer un cageot de laitues.

10 h 50 : votre cuisinier et vous-même préparez le coup de feu du déjeuner. Le bac à sandwiches est rempli de jambon, de poulet en salade et autres. Le rôti est retiré du four et mis à refroidir. Une dame vous appelle de l'école pour vous demander d'emprunter un pot pour la sortie de l'association des élèves-professeurs (P.T.A.). Vous lui demandez de rappeler après 14 heures.

11 heures : vos deux serveuses de jour arrivent, et les clients du déjeuner commencent eux aussi à venir.

11 h 30 : le coup de feu du déjeuner commence dans la hâte, tout le monde étant pressé. Vous regagnez votre place au coin « service rapide »,

tandis que votre cuisinier remplit les plats qui viennent de la cuisine. Vous faites les hamburgers, les steaks-minute, les côtelettes de porc frit, vous préparez toutes sortes de sandwiches et de salades, présentez les desserts et faites le café. Vous faites également office de caissier, chaque fois que vous en avez le temps.

14 heures : le coup de feu du déjeuner est passé. Vous vous mettez à la paperasserie, payez quelques notes, commandez le ravitaillement et rangez votre réserve. Vous comptez et préparez les torchons, nappes et autres pièces de linge à donner au blanchissage.

14 h 30 : le cuisinier et une des serveuses rentrent chez eux pour l'après-midi. Vous retournez dans la salle pour accueillir un client éventuel. Vous utilisez les deux heures suivantes à préparer le dîner. Il vous reste quelques poulets cuits que vous allez préparer en « poulets à la royale » à servir le soir sur des biscuits fabriqués à la maison sous le nom de « Spécialité du chef ». Vous préparez également des tourtes aux pommes pour le dîner. La dame du P.T.A. vous rappelle, elle vous commande deux gâteaux au chocolat en tranches et vous demande de les livrer le samedi suivant dans la matinée avec le pot. Vous épluchez et coupez ensuite les pommes de terre pour les frites, préparez une salade hachée ainsi qu'une fournée de tranches de bœuf pour les sandwiches. La serveuse du matin rentre chez elle.

17 heures : le cuisinier et la seconde serveuse reviennent, et font les préparations nécessaires pour le dîner. Votre femme vient avec un de vos enfants vous rendre une petite visite et vous pouvez prendre avec elle une tasse de café. Votre plongeur du matin rentre chez lui et celui du soir vient prendre sa place.

17 h 30 : vous retournez à la cuisine pour le dîner qui ne va pas tarder à démarrer.

21 heures : l'heure du dîner est finie, votre cuisinier et vous-même commencez à nettoyer la cuisine et tout le matériel nécessaire aux repas rapides. La nourriture est transvasée dans des récipients propres, couverte et rangée dans le réfrigérateur. Quelques restes sont congelés, d'autres jetés.

21 h 30 : vous commencez à faire votre caisse et à collationner les additions du jour (que votre femme va contrôler chez elle, le lendemain). Vous vérifiez votre réfrigérateur et votre congélateur, puis rédigez le menu pour le mercredi. Vous préparez également la liste des achats à effectuer le lendemain matin.

22 heures : cuisinier et serveuse s'en vont (l'une des serveuses est partie plus tôt, à 20 heures). Vous fermez la porte de devant. Entre-temps, le plongeur a fini de nettoyer la cuisine et il est en train de balayer et laver le carrelage de la salle. Vous continuez votre liste d'achats et accomplissez quelques autres menues tâches administratives.

23 heures : départ du plongeur. Vous procédez aux vérifications, et vous vous assurez que les appareils de cuisson sont arrêtés, que les réfrigérateurs fonctionnent et que tout est bien en place. Vous éteignez toutes vos lampes, sauf deux ou trois, fermez la porte et rentrez chez vous.

Vous estimez peut-être que la journée décrite ci-dessus n'est pas conforme à la réalité. Vous penserez peut-être que si c'était vous qui teniez un restaurant, vous vous organiseriez différemment et que, de ce fait, vous pourriez accorder plus de temps à votre famille. Ou peut-être estimerez-vous que vous passeriez moins de temps à la cuisine que le restaurateur en cause et que vous engageriez un second cuisinier pour vous suppléer. Il se peut que vous ouvriez plus tard et fermiez plus tôt. Il y a bien des moyens par lesquels, en tant que restaurateur, vous pourriez faire les choses différemment. Après avoir exploité le restaurant pendant un certain temps, vous vous organiseriez autrement encore. Toutefois, il est certain que d'une manière générale, une journée normale du petit restaurateur est longue, harassante et qu'elle exige beaucoup de lui. C'est pourquoi le restaurateur a besoin de prendre un énorme intérêt à son travail et de s'y dévouer. Il a aussi besoin d'une grande compréhension de la part de sa famille.

## Cela vaut-il toute la peine qu'il faut prendre ?

A ce stade, vous pouvez vous poser une question : je ne vois pas d'inconvénient à travailler dur pendant de longues heures, mais cela vaut-il vraiment toute la peine qu'il faut prendre ? Cela rapporte-t-il suffisamment en compensation ? Devrai-je toujours mener le même rythme ? Eh bien, il y a plusieurs centaines de milliers de restaurateurs dans ce pays qui estiment que le jeu en vaut la chandelle.

Certains peuvent travailler moins dur et d'autres davantage. Toutefois, presque tous ont en commun une attirance pour ce genre de métier. Alors que certains gagnent beaucoup d'argent et d'autres très peu, en général ils font des bénéfices assez substantiels et satisfaisants. Voici les conclusions de Bob Hines, qui tient dans l'Est un excellent restaurant spécialisé en poissons et fruits de mer :

« Avant de me mettre à la restauration, j'étais représentant itinérant pour une grosse entreprise nationale. Chaque fois que je m'arrêtais chez un client, j'étais accueilli par ces mots : « Ah ! vous appartenez à la Société nationale de production... » Maintenant, quand les gens viennent chez moi, ils me disent : « Comment va, Bob ?... » et, ce qui vaut mieux encore, ils tiennent à le savoir.

« J'éprouve un très grand plaisir à prendre soin de mes hôtes. En satisfaisant leurs goûts, je m'en suis fait des amis personnels sincères. Et cela me plaît ! Il est vrai que je travaille peut-être trop par rapport à l'argent qui rentre, mais cela m'est égal ! Je gagne bien ma vie et j'aime ce que je fais. Abandonner le métier de restaurateur ? Jamais de la vie ! »

## Quelles sont les chances de réussite ?

Avez-vous jamais pensé : « Je me mettrais bien au métier de restaurateur, si seulement j'étais sûr... » ? Chacun tient à être sûr de ce qu'il fait, mais la vie n'est jamais faite de certitudes absolues. Notamment pas pour le propriétaire d'un petit restaurant. En vérité, vous prenez des risques en ouvrant un restaurant, mais vous pouvez faire beaucoup par vous-même pour diminuer ces risques. Vous verrez, ci-dessous, certains des risques que vous aurez à courir, avec, pour chacun, des conseils pour le réduire :

Après tout, vous pourriez ne pas aimer ce métier. Cependant, si vous êtes honnête avec vous-même et si vous vous analysez objectivement, vous pouvez déterminer avec quelque justesse si vous êtes, ou non, fait pour ce travail de restauration.

Vous pouvez avoir les « yeux plus gros que le ventre ». Cependant, si vous prenez quelques précautions et si vous écoutez quelques conseils éclairés (soit de votre banquier, soit de professionnels), vous pouvez éviter de voir trop grand.

Vous pouvez choisir, parmi les diverses catégories de restaurants, celle qui ne convient pas. Toutefois, si vous examinez avec soin les différentes solutions qui vous sont offertes et si vous étudiez de manière approfondie chaque type d'exploitation, vous trouverez sans doute le genre de restaurant qui vous conviendrait le mieux.

Vous pouvez choisir un mauvais emplacement. Cependant, si vous étudiez les voies d'accès, le trafic, les possibilités de stationnement, les viabilités, les transports publics, les routes à grande circulation et divers autres facteurs, vous ne manquerez pas de trouver un emplacement adéquat. Là encore, les conseils de spécialistes sont à rechercher.

Vous pouvez engager du personnel qui ne convient pas. Il n'existe pas de formule magique pour choisir son personnel. Le fait qu'un individu soit un parent ne prouve pas qu'il sera un bon employé, pas plus d'ailleurs s'il s'agit d'un étranger. Cependant, vous pouvez procéder à des enquêtes sur le passé professionnel de tout candidat à un emploi, vérifier les références fournies et passer quelque temps à interroger chaque postulant. Ces mesures vous donneront le moyen d'embaucher le personnel compétent. Si vous le conseillez et le formez, vos chances d'obtenir un bon personnel sont encore meilleures.

Vous pouvez tomber malade ou être accidenté. Vous pouvez cependant organiser votre travail de façon à ne pas être absolument indispensable, au moins pendant quelque temps. Le plus tôt où vous serez ainsi organisé, le plus tôt vous aurez l'âme quiète et le moins vous courrez le risque de perdre votre gagne-pain par suite de maladie ou d'accident.

Les conditions économiques peuvent se détériorer. Toutefois, si cela se produit, vous pouvez prendre des mesures analogues à celles des autres commerçants. Vous pouvez tenter de diminer vos frais généraux et de

maintenir votre chiffre d'affaires aussi élevé que possible. En outre, votre expérience pratique sera rentable. Si vous savez cuisiner, laver la vaisselle, servir à table, tenir la caisse, tenir une comptabilité simple, vous pouvez grandement diminuer vos frais pendant la période de « vaches maigres » et tenir le coup.

Des concurrents peuvent détourner vos clients, pratiquer des prix plus bas que les vôtres, vous damer le pion. Cependant, la concurrence vous est vraiment très utile. Surveillez vos concurrents peut vous apprendre bien des choses et, finalement, vous aider. Pour un bon exploitant, la concurrence est rarement néfaste. Il a des chances de retenir ses clients et même d'en prendre au voisin. Vos prix, vos menus, vos repas, dépendent de vous. Enfin, c'est à vous de vérifier si, oui ou non, la concurrence vous aide, vous gêne, ou vous laisse indifférent.

# 5

## ETES-VOUS FAIT POUR CE METIER ?

Certains veulent avoir un métier indépendant, d'autres non. En ce qui vous concerne, votre désir d'indépendance ou de dépendance sera fonction de vos responsabilités familiales, de votre besoin de sécurité, de votre esprit d'aventure, de votre ambition et de votre tempérament. Vous devriez donc vous jauger vous-même honnêtement et sans rien vous dissimuler, puis répondre à la question-clé : « Suis-je fait pour ce métier ? »

Il y a de par le monde toutes sortes de gens et toutes sortes de restaurateurs. Certains aiment la cuisine et passent la plus grande partie de leur temps à la faire. D'autres aiment être hôtes ou hôtesses et accueillent avec joie tout client qui entre. D'autres encore sont attirés par le travail d'organisation et de direction qu'implique une affaire de ce genre et tiennent alors eux-mêmes leur comptabilité.

Si vous ne déterminez pas tout de suite votre pôle d'attraction, vous le ferez avec le temps. Quelles que soient vos préférences personnelles, votre succès dépendra en tout cas de ce que vous posséderez, ou non, la personnalité, le caractère, les qualités morales et physiques qui sont essentielles dans ce genre d'activité.

### Etes-vous vraiment le type d'homme qu'il faut ?

Pour réussir en vous installant à votre compte, vous devez posséder certains trais de caractère ou de personnalité. Dans la brochure n° 98 de cette même collection *Créer et gérer une petite entreprise privée,* vous trouverez une « Echelle des valeurs », qui vous permettra de vous jauger en ce qui concerne certains traits de caractère, notamment les suivants : attitude, aptitude au commandement, sens des responsabilités, sincérité, persévérance. D'autres qualifications dont vous devrez tenir compte sont la prévoyance, la vivacité d'esprit, le jugement, la souplesse d'esprit et l'initiative.

Toutes ces qualifications sont importantes. En vous étudiant vous-même, vous devrez réfléchir attentivement à chacune d'elles.

Mais la restauration exige encore davantage ! Il n'est pas suffisant d'être un gentil garçon, un rude travailleur, un homme d'affaires avisé. Vous

pénétrez dans un domaine auquel on se réfère en l'appelant l' « industrie de l'hospitalité » et toute votre manière d'être à l'égard des personnes doit refléter votre désir de rendre service. Votre travail essentiel est de plaire à vos clients, d'agir de façon telle qu'ils se sentent à l'aise et en confiance. Il n'existe aucun moyen mécanique à toute épreuve pour leur donner une telle impression. Ce n'est pas seulement en leur assurant un local propre et une bonne chère qu'ils se sentiront à l'aise et en confiance. Ce n'est qu'en portant de l'intérêt au confort et au bonheur de chacun d'eux que vous parviendrez à créer l'ambiance de camaraderie dont a besoin votre restaurant pour réussir. Ce n'est pas seulement vous, mais tout votre personnel qui doit faire preuve d'un tel intérêt.

## Le restaurateur idéal.

A seule fin de faciliter l'exposé nous donnons ci-dessous l'image du restaurateur idéal. En premier lieu, il possède toutes les qualités ci-dessus citées, plus, bien entendu, l'intégrité et l'honnêteté. Il a une personnalité avenante, il aime la compagnie et aime aider les gens dans toute la mesure du possible. Il est raisonnablement réservé et préfère écouter plutôt que parler lui-même. Il fait preuve d'imagination et d'enthousiasme. Il est intéressé par tout ce qui touche à la nourriture et à sa préparation, et ne cesse de se documenter sur tout ce qui a trait à l'alimentation. Il se tient au courant des dernières tendances de la technologie et du commerce des aliments et se sert de son imagination pour mettre en pratique dans sa propre affaire ces idées nouvelles. Il cherche la perfection presque dans les moindres détails.

Il a acquis une grande expérience et reçu une formation complète dans ce domaine. Il peut immédiatement, en cas d'urgence, remplacer n'importe quel employé dans son restaurant.

Il sait comment planifier, organiser, déléguer certaines responsabilités, surveiller son personnel et contrôler son prix de revient. Il est très strict sur la propreté et la haute qualité des mets et sait communiquer les mêmes idées à son personnel en établissant des normes élevées et en donnant l'exemple.

Il travaille aussi durement que n'importe qui dans son restaurant, et cependant il réserve à sa famille et à ses affaires personnelles le temps qu'il convient pour mener une vie bien équilibrée. C'est de sa propre volonté qu'il a choisi d'être au service des autres en tenant un restaurant. Il a acquis une énorme souplesse d'esprit afin de s'adapter à toutes circonstances et cependant son établissement porte en toutes choses la marque de sa personnalité.

Il serait, bien entendu, impossible de découvrir un oiseau rare ayant toutes ces qualités. Cependant, il peut vous être utile de penser à ce personnage idéal, afin de jauger vos propres qualifications.

## Quel est le minimum d'expérience nécessaire ?

Quel que soit l'intérêt avec lequel vous avez étudié la question ou en avez parlé avec autrui, tant que vous n'avez pas vous-même travaillé dans un restaurant, vous ne pouvez pas être certain que vous aimerez vraiment ce métier. En outre, le travail de préparation de la nourriture en grandes quantités demande des connaissances et de l'expérience. Si vous n'en disposez pas, vos chances de succès sont extrêmement restreintes.

L'autre solution pour vous serait de dépendre entièrement de votre cuisinier, auquel vous laisseriez l'entière responsabilité de la préparation des repas. De ce fait, votre sort (et l'argent que vous aurez investi) sera entièrement entre ses mains.

La question du service est aussi primordiale. Un fin repas peut être gâché par une serveuse balourde ou inexpérimentée. Aussi est-il indispensable que vous connaissiez particulièrement la bonne technique du service de table.

Peut-être estimerez-vous qu'ayant maintes fois pris vos repas au restaurant, vous avez suffisamment observé la manière de servir pour pouvoir en assurer la surveillance. Cependant, vous vous apercevrez bien vite qu'il y a une grande différence entre s'imaginer agir en tant qu'hôte et l'être réellement.

Aussi, souvenez-vous que, même avec une grande expérience comme employé de restaurant, vous aurez en outre réellement besoin des qualifications nécessaires pour diriger votre propre affaire si vous voulez réussir.

## La « Maison des crêpes dorées ».

Bob Reynolds et Ronald Shenka avaient tous deux suivi des cours professionnels de cuisine et de pâtisserie et travaillé pendant plusieurs années en qualité de cuisiniers dans des restaurants commerciaux. En outre, Ron avait suivi deux ans de cours d'administration commerciale dans un collège. Lorsque Bob eut terminé ses cours de cuisine, ils décidèrent de s'associer pour ouvrir un restaurant spécialisé dans la préparation des crêpes dorées.

Les plans pour un tel établissement leur furent fournis à un prix insignifiant par l'une des grandes sociétés de pâtes à crêpes toute préparée.

Ron avait économisé pour sa part 2 000 dollars et le père de Bob lui en avança 3 000. Du fait que le prix total de l'installation de ce restaurant se montait à environ 20 000 dollars, les deux jeunes gens empruntèrent quelque peu à des amis et signèrent une reconnaissance de dette à un fournisseur local d'équipement de restaurant pour une partie importante du matériel. Ce dernier leur donna également des conseils et les aida pour l'agencement pratique du restaurant, qui était situé près d'un centre de

distractions et d'une zone de vacances estivales à proximité d'une grande ville de l'Est.

Neuf mois après son ouverture, la *Maison des crèpes dorées* fit faillite. Le fournisseur qui avait aidé les deux jeunes associés avait perdu la majeure partie de ses investissements et eux-mêmes, ayant perdu tous les leurs, devaient chercher du travail ailleurs. Pourquoi avaient-ils échoué ? Comme toujours, il y eut un concours de circonstances. Le plus important fut peut-être le fait qu'aucun des deux associés n'avait l'expérience des affaires. Aucun ne s'était jamais trouvé confronté avec les problèmes inhérents à la conduite d'une affaire. Ils ne savaient absolument pas comment organiser et diriger une entreprise. Ils étaient trop jeunes et inexpérimentés pour une telle aventure.

Une autre cause importante de leur échec résidait en ce qu'ils n'avaient pas réellement étudié leur emplacement. Etant situé dans un lieu de vacances estivales, celui-ci n'impliquait un travail important que pendant les mois d'été. Contrairement à leurs prévisions, les habitants de la ville n'étaient pas disposés en plein hiver et à l'automne à faire plus de quinze kilomètres de route pour manger des crèpes, même dorées. En outre, bien qu'ils aient de solides connaissances professionnelles en matière de cuisine, ils n'avaient pas à les utiliser au mieux, étant donné que la confection de crèpes avec une pâtes pré-préparée ne demandait pas une aptitude technique particulière. Enfin, ils ne disposaient vraiment pas de fonds suffisants pour monter une affaire aussi complexe à leur compte et leurs engagements financiers devinrent très vite trop lourds pour eux.

L'expérience de Bob et Ron illustre certaines des nécessités ci-dessus citées. Le besoin de fonds suffisants et une planification soigneusement élaborée seront étudiés ultérieurement. Si l'un ou l'autre avait fait preuve de plus grandes aptitudes en matière de direction et d'organisation, il est à présumer qu'ils auraient pu réussir. Une organisation budgétaire adéquate, une propagande commerciale, un contrôle des prix de revient, ces qualités et d'autres peuvent s'acquérir seulement grâce à une formation ou à une expérience pratique.

## Et votre formation professionnelle ?

Pour vous préparer au métier de restaurateur, vous disposez de plusieurs méthodes. L'une des meilleures est évidemment d'acquérir l'expérience du travail dans un restaurant et de la gestion d'une affaire. Une autre bonne méthode est de suivre des cours. Si vous avez la possibilité de suivre un enseignement dans une école secondaire ou un collège, ou de suivre un programme de formation pour adultes qui vous enseignera certaines des connaissances nécessaires, ne manquez surtout pas de le faire. Ce que vous pouvez apprendre en une année à l'école vous prendra plusieurs années de formation en cours d'emploi. En outre, un enseignement en matière de gestion d'affaires, de comptabilité, de langue anglaise, de

relations publiques et de droit commercial s'avère tout aussi utile que celui en matière de préparation d'aliments en grande quantité. Ne perdez pas de vue, lors de vos études, que, quoique vous appreniez, vos connaissances seront façonnées et modifiées par votre expérience réelle sur le tas.

## Combler les lacunes dans votre éducation.

Si vous êtes un travailleur adulte, peut-être chargé de famille, retourner à l'école peut être difficile. N'oubliez cependant pas que les écoles ne sont pas le seul moyen d'apprendre. Outre les cours officiels, il y a d'autres méthodes pour améliorer vos connaissances : cours accélérés et par correspondance, livres, périodiques, participation à des organisations professionnelles — tout cela représente pour vous un moyen d'améliorer votre formation. Le plus tôt vous commencerez à vous instruire, le mieux ce sera pour vous.

## Liste de contrôle des questions vous concernant.

Un bon moyen pour juger si vous pouvez ou non devenir un propriétaire indépendant de restaurant est de vous poser à vous-même les questions suivantes :

*Traits du caractère et de la personnalité :*

Ai-je de l'amibtion ? de l'initiative ? confiance en moi ? de la persévérance ? de la patience ? du tact ? de la discrétion ? de l'imagination ? de l'énergie ?

Ai-je une personnalité agréable ?

Suis-je franc ?

Est-ce que je m'inquiète facilement ?

Suis-je prêt à faire face à l'incertitude ?

Suis-je coléreux ? Est-ce que j'emploie un langage vulgaire ? Puis-je surmonter le découragement ? Suis-je capable de tenir dans les coups durs ?

*Aptitude à la direction et à l'organisation :*

Ai-je jamais engagé du personnel ? En ai-je jamais licencié ?

Puis-je surveiller le personnel ?

Puis-je montrer l'exemple ?

Puis-je entraîner le personnel à bien faire ?

Puis-je organiser et diriger une affaire ?

Puis-je formuler une direction générale ?

Puis-je coordonner le travail d'autrui ?

Ai-je un jugement sain en matière d'affaires ?

*Education et expérience :*

Ai-je une expérience antérieure en matière de restauration ?
Cette expérience est-elle vraiment suffisante ?
Ai-je déjà eu à faire au public ?
Ai-je déjà dû supporter une responsabilité par moi-même ?
Est-ce que je connais les données fondamentales des questions suivantes :

1. Hygiène ?
2. Etablissement des menus ?
3. Cuisson en quantité ?
4. Pâtisserie ?
5. Achats d'aliments ?
6. Contrôle des prix ?
7. Vins et liqueurs ?
8. Servir au bar ?
9. Service de table ?
10. Tenue à jour des registres et de la comptabilité ?
11. Entretien des bâtiments ?

*Questions personnelles :*

Ai-je les moyens de prendre un risque ?
Puis-je vivre quelque temps avec des gains plus faibles ?
Ma femme et ma famille peuvent-ils me soutenir ?
Suis-je en bonne santé ?
Ai-je des habitudes personnelles de propreté ?

Il est évident que peu de restaurateurs, même ceux qui ont le mieux réussi, sont en mesure de répondre « oui » à toutes ces questions, mais si vous possédez la plupart des qualifications ci-dessus, vos chances de succès sont accrues.

# 6

## DISPOSEZ-VOUS DES FONDS NECESSAIRES ?

Quelle somme d'argent vous faut-il pour ouvrir un restaurant ? Cinq mille dollars ? Vingt mille dollars ? Cent mille dollars ? Il est certain que vous aurez peu de difficultés à ouvrir un excellent restaurant si vous disposez de cent mille dollars. Avec une bonne réputation de solvabilité et quelques emprunts supplémentaires, même vingt mille dollars sont suffisants pour créer un gentil petit établissement. Avec cinq mille dollars seulement, vous aurez besoin non seulement d'une bonne réputation auprès des organismes, mais d'une forte dose d'ingéniosité et il faudra, selon toute vraisemblance, qu'un parent ou un ami désire investir quelques fonds dans ce genre d'aventure.

Le même grand danger vous guette, quel que soit le montant dont vous disposez. Si vous ne faites pas attention, vous aurez les yeux plus gros que le ventre. En d'autres termes, vous ne disposerez pas d'un capital suffisant au regard de l'importance de l'entreprise hasardeuse dans laquelle vous vous lancez.

Vous pouvez avoir des idées qui sont tout bonnement trop grandes pour votre portefeuille. Même avant d'avoir démarré réellement votre entreprise, vous pourrez avoir à faire face à une sérieuse pénurie d'argent liquide pouvant aller jusqu'à entraîner la saisie. Malheureusement, ceci arrive trop fréquemment dans les petites entreprises, mais vous pourrez l'éviter si vous y prenez garde et si vous ne déviez pas de votre plan initial.

### Attention à ces pièges.

Une récente étude sur les petites entreprises fait ressortir les erreurs et les risques communs qui guettent les chefs de petites entreprises lorsqu'ils financent leur nouvelle affaire.

Les risques et les erreurs relevés sont les suivants :

*Fonds insuffisants.*

Lorsque l'on démarre une nouvelle affaire avec des capitaux insuffisants, le problème fondamental est de pouvoir tenir financièrement pendant la première ou les deux premières années ou jusqu'à ce que l'affaire rapporte un revenu net suffisant pour soi-même et sa famille.

On peut se trouver enfermé dans le cercle vicieux suivant : en raison de l'insuffisance des fonds, on ne peut acheter assez de marchandises pour faire le volume d'affaires nécessaire afin de survivre. Sans ce volume d'affaires, on ne peut pas se procurer les fonds permettant d'acheter plus de marchandises. En ce qui concerne la restauration, le problème n'est pas seulement de se procurer suffisamment de ravitaillement pour faire face à la demande, mais aussi de pouvoir servir assez de couverts pour faire un chiffre d'affaires suffisant au cours du nombre limité d'heures de repas en une journée.

L'étude citée ci-dessus démontre aussi qu'il existe une corrélation directe entre le montant du capital investi dans une petite entreprise et les chances de survie. Sur quatre-vingts petites firmes, trente-deux ont échoué au cours des deux premières années. Pour les affaires dans lesquelles avaient été investis moins de 500 dollars, 75 % ont disparu ; pour celles où l'investissement était compris entre 500 et 7 500 dollars, 43 % ont échoué, alors que, pour celles où l'investissement a été de 7 500 dollars ou plus, la proportion des échecs est tombée à 11 %.

Du fait que cette étude traite d'autres entreprises que celles de la restauration, le montant réel de dollars n'a pas beaucoup d'importance. En fait, les chiffres d'investissements ci-dessus cités sont trop bas pour l'industrie de la restauration. Le point principal qui ressort de ces statistiques est que plus est grand le capital que l'on peut investir dans son affaire, plus on a de chances de s'en tirer.

*Manque de réserves en argent liquide.*

En ouvrant une nouvelle affaire, le propriétaire a non seulement besoin d'assez de fonds à investir, mais aussi de suffisamment de liquide pour faire face aux frais d'ouverture et aux frais d'exploitation pendant les premières semaines ou les premiers mois, sans compter ce dont il a besoin pour vivre. Fréquemment, le nouveau propriétaire a trop confiance dans les premières rentrées prévues pour lui fournir de l'argent frais. Il ne réalise pas que les dépenses de la dernière minute sont nombreuses et vont réduire considérablement ses réserves en liquide au moment de l'ouverture.

*Trop d'emprunts à court terme.*

Plus vous avez d'argent à emprunter au début, plus vous aurez de dépenses plus tard. L'intérêt de l'argent et les autres charges financières sont généralement appelés « dépenses indirectes » ou « dépenses de première

installation », les frais de nourriture ou de boissons « frais de ventes », alors que les frais de main-d'œuvre viennent sous le vocable « dépenses d'exploitation directes » ou « contrôlables ». Il est nécessaire de faire face à ces trois catégories de frais.

Bon nombre de petites entreprises échouent en raison des charges d'intérêt trop lourdes. Ceci est particulièrement vrai dans la restauration en raison des sommes nécessaires à l'achat de mobilier et de l'équipement.

Bien souvent les fournisseurs d'équipement de restaurant se montrent plus libéraux que les banques, en accordant aux nouveaux restaurateurs des crédits à court terme. Bien que cet état d'esprit puisse à première vue vous paraître bénéfique, votre impression se modifiera lorsque vous aurez à sortir de l'argent pour commencer à rembourser ces prêts, immédiatement après le démarrage de votre affaire. De plus, les intérêts prélevés sur ces dépenses d'installation sont généralement plus élevés que ceux des prêts consentis par les banques.

Habituellement le fournisseur se protège en livrant l'équipement contre des traites de vente à condition, ce qui lui permet de le reprendre en cas de non-paiement, et ce qui réduit ses risques au minimum.

*Prévision trop optimiste des bénéfices.*

L'étude ci-dessus citée fait apparaître qu'un très petit nombre de propriétaires d'affaires prennent la peine d'évaluer leurs rentrées éventuelles et leurs dépenses des premiers mois de fonctionnement. S'ils se livraient sérieusement à cette étude, ils pourraient être amenés à conclure que leur aventure est prématurée et attendre pour s'y lancer d'avoir rassemblé plus de fonds.

Lorsque l'on se propose d'entrer dans la restauration, une telle prévision des bénéfices est primordiale Le revenu de l'exploitant se trouve limité non seulement par le nombre d'heures dévolues aux repas, mais encore par le nombre de couverts dont dispose l'établissement et par la vitesse de rotation de la clientèle (voir au chapitre suivant une méthode suggérée pour procéder à une telle évaluation).

## Existe-t-il une méthode empirique ?

Il serait, bien entendu, particulièrement utile de pouvoir prévoir à l'aide d'une formule mathématique éprouvée quelle somme serait nécessaire ; malheureusement, c'est impossible. Tout naturellement, vous serez enclin à dépenser plus que le minimum, ce qui n'est pas toujours si mal. Quelques nouveaux restaurants réussissent pour la seule raison qu'ils sont

un tout petit mieux équipés, légèrement plus attrayants et plus confortables que leurs concurrents.

D'un autre côté, vous pouvez dépasser vos possibilités. Si vous êtes tenté de le faire, n'oubliez pas que le bel équipement que vous désirez peut probablement attendre un peu. Ne perdez pas de vue que votre menu déterminera quel est l'équipement le plus indispensable. Rappelez-vous aussi que, si certains fournisseurs insistent pour vous faire payer comptant un tiers de la somme globale, d'autres pourraient se contenter de moins, auquel cas vous pourriez être tenté d'acheter trop de choses. Enfin, n'oubliez pas que vous aurez bien d'autres dépenses que celles d'ameublement ou d'équipement, dépenses dont on ne peut faire la liste complète car elles dépendent de chaque cas particulier. Il peut s'agir de la décoration, de l'aménagement du paysage, de la signalisation, de la devanture, du carrelage, de la licence, de la plomberie, des travaux d'électricité, de la climatisation.

## Frais d'installation d'un restaurant type.

Les prix d'achat ci-dessous rapportés pour l'installation d'un restaurant existant ne doivent être considérés qu'à titre d'exemple ; il n'est pas possible de se baser sur ces prix en estimant qu'ils correspondent exactement aux frais que vous aurez à supporter vous-même, parce que, d'une part, vous ignorez de quel genre de matériel il s'agissait. En conséquence, il convient de se procurer localement les cours exacts des prix. Toutefois, comme guide tout à fait général, les frais d'installation du restaurant ci-dessous évoqué peuvent présenter un certain intérêt.

*Le « Bon Petit Coin ».*

Cet établissement est situé dans un quartier commerçant d'une banlieu de la côte Est. Sa façade est de cinq mètres cinquante, sa profondeur de vingt-neuf mètres et les derniers quatre mètres vingt-cinq sont occupés par la réserve et la chambre froide. La moitié de la façade comporte un comptoir de douze tabourets d'un côté et de l'autre quatre boxes pour quatre personnes chacun.

Au milieu du restaurant se trouve une petite cuisine fermée disposant d'un passage de un mètre cinquante conduisant à la salle à manger de derrière où sont installées des tables et des chaises pour quarante-quatre personnes. La capacité totale des couverts est de soixante-douze. Le prix de l'équipement et du mobilier s'est élevé à 14 000 dollars, soit, en gros, à 200 dollars le couvert. Ce total ne comprend pas les frais de climatisation, de signalisation, de décoration intérieure, de plomberie et d'électricité qui ont représenté une somme supplémentaire de 15 000 dollars, d'où un total de 400 dollars par couvert.

Ci-dessous, figure la liste de l'équipement existant au restaurant *Le Bon Petit Coin.*

## Equipement de la salle à manger

| | Dollars |
|---|---|
| Comptoir 9,45 × 60 cm × 96 cm de haut, avec plancher surélevé et 2 rayons d'étagères peintes | 817 |
| Partie réservée à l'étalage et à la caisse enregistreuse, 2 m × 96 cm de haut ; vitrine, 1,20 m de surface de vitre ; 0,90 m de surface de formica ; portes coulissantes en verre à l'arrière | 150 |
| Tabourets de 66 cm de haut, première qualité, turquoise, à colonne et ornement noirs, 12 à 14 dollars | 168 |
| Chaises en bois de noyer noir, 60 à 17,30 dollars | 1.038 |
| Cinq jeux de boxes en plastique (2 simples, 3 doubles) | 338 |
| 1,50 m d'emplacement pour les plantes (artificielles) de 1,20 m de hauteur (posées sur le sol) | 80 |
| Tables : dessus en plastique, avec coins arrondis, non dressées, 15 à 18,25 dollars | 423,75 |
| Etagères murales : 2 à 13,50 dollars = 27 dollars ; 4 à 16,50 dollars = 66 dollars | 93 |

## Cuisine et équipement connexe

| | |
|---|---|
| Evier en métal galvanisé à trois bacs, 61 cm × 1,83 m, avec une paillasse de 61 cm × 1,52 m et des rayonnages inférieurs, l'un de 1,52 m et l'autre de 61 cm. Trou dans le mur pour la machine à traiter les ordures | 320 |
| Machine à traiter les ordures, 3/4 de chevaux-vapeur, une phase | 360 |
| Comptoir arrière, 1,52 m × 7,92 m, pour café, distributeur de lait et machine à milkshakes | 329 |
| Distributeur de boissons non alcoolisées autonome, 0,91 m | 1.280 |
| Appareil à gaz carbonique pour ce distributeur | 195 |
| Armoire frigorifique pour les glaces (prêtée par la firme) | |
| Encadrement pour compresseur, étagère ouverte, 61 cm de long | 200 |
| Bac à salades, avec vitrine en verre (éloignée) | 1.000 |
| Réfrigérateur d'accès facile | 790 |
| Congélateur (fourni) | |
| Comptoir de service (fourni) | |
| Plan de travail de 0,91 cm | 231 |
| Remise à pain et à petits pains, en bois d'érable avec tiroir | 420 |

| | |
|---|---|
| Bain-marie autonome de 1,22 m (pour aliments cuits à la vapeur | 845 |
| Bain-marie pour tenir au chaud les aliments, sans couvercle isolant | 537 |
| Plan de travail de 61 cm | 175 |
| Fourneau de cuisine, 91 cm | 527 |
| Rôtisserie au charbon de bois | 300 |
| Grill | 183 |
| 2 poêles à frire | 240 |
| Support de grill 2,60 m × 61 cm × 61 cm | 100 |
| 2 machines à découper (d'occasion) | 300 |
| Bac à salades, 1/2 cheval-vapeur, 1,52 m | 1.000 |
| Encadrement pour compresseur, 0,61 cm | 205 |
| Etagère murale en acier inoxydable, 0,91 m | 31 |
| Tables roulantes avec deux casiers en plastique | 40 |
| Remise à plateaux | 6 |
| 2 récipients en argent | 18 |
| Appareils à milkshakes, à 3 axes, avec 6 demi-pintes | 124 |
| Grill-pain avec éjection automatique | 139 |
| 4 chauffoirs à infrarouge | 74 |

## Vaisselle, verrerie, argenterie

| | |
|---|---|
| 6 douzaines d'assiettes plates, 23 cm à 12,40 dollars la douzaine | 74,40 |
| 9 douzaines d'assiettes à sandwiches, 19 cm à 8,50 dollars la douzaine | 76,50 |
| 9 douzaines d'assiettes à dessert, 16,5 cm à 7 dollars la douzaine | 63 |
| 12 douzaines de grandes tasses à 7 dollars la douzaine | 100,80 |
| 12 douzaines de soucoupes à 6,60 dollars la douzaine | 79,20 |
| 6 douzaines de bols pour flocons d'avoine, 12,70 cm à 8,25 dollars la douzaine | 49,50 |
| Verrerie, comprenant 6 douzaines de verres à sorbets, 8,40 dollars, 3 douzaines de verres à milkshakes, 7,95 dollars ; 3 douzaines de verres à sodas, 10,20 dollars ; 4 douzaines de verres à jus de fruits, 4,40 dollars ; 12 douzaines de verres à lait et à eau, 19,20 dollars ; 6 douzaines de verres de 10 onces, 10,80 dollars | 60,95 |
| Argenterie comprenant 12 douzaines de cuillers à café, 42 dollars ; 6 douzaines de fourchettes, 37,80 dollars ; 6 douzaines de [illegible], 29,40 dollars ; 4 douzaines de cuillers à soupe, [illegible] dollars ; 3 douzaines de petites cuillers à glace, [illegible] dollars | 153,30 |

### Articles divers d'équipement

| | |
|---|---|
| Carte de menu à une colonne | 12,60 |
| Carte de menu à 3 colonnes | 67 |
| Matériel de table, comprenant 3 douzaines de salières et poivriers, 3 dollars ; sucriers, 18 dollars ; fouetteur (distributeur de crème fouettée), avec 1 boîte de recharges, 22 dollars ; 2 douzaines de cendriers, 3,40 dollars ; 4 boîtes à plateaux en plastique, 16 dollars ; 5 étagères pour les tasses, 12 dollars ; 6 étagères pour les verres, 14,40 dollars ; 3 plateaux en plastique (35 cm × 46 cm), 6,75 dollars ; 1 grande écrémeuse, 3 dollars ; supports de serviette (19 à 2,20 dollars), 41,80 dollars ; 1 boîte à serviettes pour distribution automatique, 6,50 dollars | 146,85 |
| Prix total de l'équipement | 13.960,85 |

### Comment se procurer les fonds ?

L'étude à laquelle il a été fait allusion ci-dessus (les deux premières années : problème de la croissance et de la survie des petites entreprises) comporte un tableau énumérant les diverses sources où se procurer les capitaux de premier investissement, tableau que l'on peut résumer comme suit :

| Provenance des fonds | Pourcentage du total du capital dans les entreprises étudiées |
|---|---|
| Numéraire et épargne | 52,5 |
| Stock de marchandises et appareillage déjà possédés | 8,1 |
| Prêts d'établissements de crédit | 15,7 |
| Prêts de parents ou amis | 11,6 |
| Crédits accordés par les fournisseurs | 6,0 |
| Prêts consentis par les anciens propriétaires | 2,7 |
| Autres sources | 3,4 |
| | 100,0 |

Les fonds dont vous aurez besoin proviendront sans doute des mêmes sources que celles figurant ci-dessus. Cependant, il y a des chances pour que les prêts bancaires soient inférieurs et ceux provenant de vos parents

et amis supérieurs. Très vraisemblablement, les prêts accordés par vos fournisseurs, et surtout par le fournisseur de l'équipement de votre restaurant, atteindront un pourcentage très supérieur.

*Anciens propriétaires.*

Si vous achetez une affaire en activité à son précédent propriétaire, vous êtes susceptible d'obtenir de lui une seconde hypothèque ou vous pouvez lui demander de vous consentir un crédit à long terme pour son mobilier et son équipement. Souvent, les restaurateurs qui cessent leur activité pour une raison ou pour une autre se contentent de « passer l'éponge » et remettent le tout à un marchand de biens qui liquide le restaurant à la moitié au moins de sa valeur réelle. Un fait de ce genre s'est produit récemment pour un petit restaurant situé dans un centre commercial suburbain du nord-est :

Richard Saunders avait ouvert, il y a huit ans, un restaurant du type familial avec quinze tabourets au comptoir et des boxes et tables pour cinquante-quatre couverts, lorsqu'un nouveau centre commercial s'ouvrit dans les environs. Au début, ses investissements en équipement s'élevaient à 12 000 dollars, auxquels il avait ajouté au cours des années 2 500 dollars. Son affaire était florissante presque à partir du commencement et, au bout de deux ans, il gagnait 1 000 dollars par mois. Le loyer qu'il payait au propriétaire était passé de 300 dollars par mois, au début, à 350 puis enfin à 400.

Deux années auparavant, deux grands immeubles à usage d'habitation avaient été construits juste derrière le centre commercial. Lorsque le propriétaire eut vent de cette augmentation de la valeur de son immeuble, il décida d'augmenter à nouveau le loyer du restaurant. Lorsque Dick fut presque à fin de bail, le propriétaire l'avisa que le loyer serait dorénavant porté à 700 dollars par mois. Furieux, Dick, dans un accès de colère, décida d'abandonner. Il s'adressa à un marchand de biens et lui vendit tout le restaurant, installation comprise, pour 2 500 dollars. Puis il s'en fût. Le marchand s'empressa de tout vendre avant la date d'expiration du bail. Il s'arrangea pour vendre 2 000 dollars comptant d'équipement et garda le reste par devers lui pour une vente ultérieure.

Cette histoire véridique est intéressante sous plusieurs aspects. Evidemment, on ne peut pas se payer le luxe de négocier une transaction pour une affaire importante sur un coup de colère. Dick Saunders avait plusieurs options, toutes plus sages que celle qu'il a choisie. Il pouvait tenter d'obtenir des concessions de la part de son propriétaire, ou tenter de tenir le coup et de vendre à un moment opportun. Toutefois, si vous aviez été avisé de cette vente et si vous aviez su quel équipement vous était nécessaire pour ouvrir votre nouveau restaurant et la valeur de cet équipement, vous eussiez eu la possibilité de l'acheter à un prix aussi minime que 25 à 50 % de sa valeur initiale.

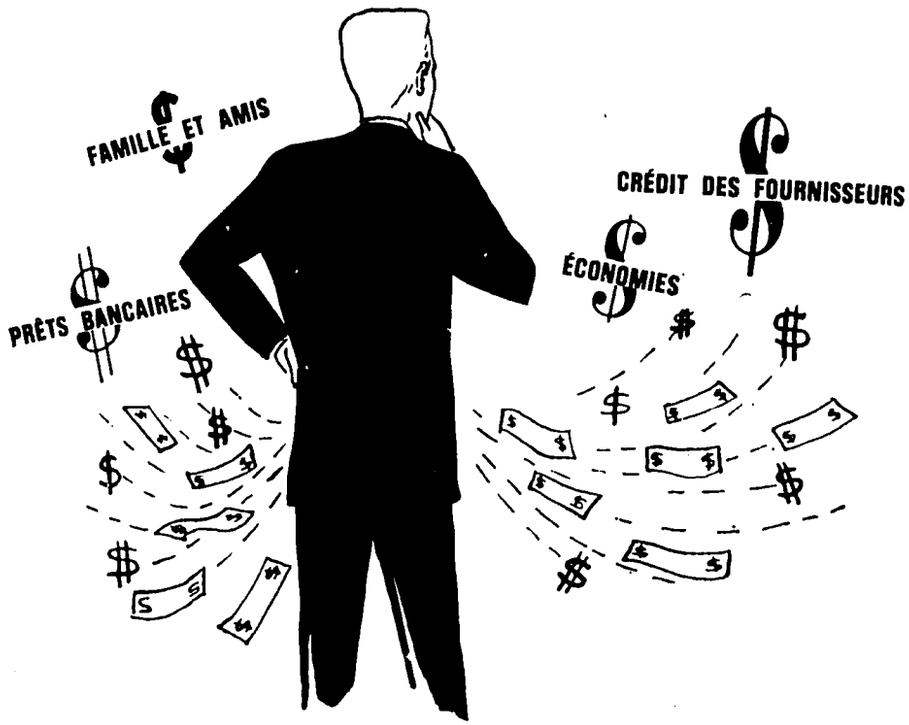
*Banques.*

La restauration n'est pas l'un des genres d'affaires auxquelles les banques prêtent volontiers de l'argent, notamment lorsqu'il s'agit de nouveaux restaurants et encore moins lorsqu'il s'agit d'un nouveau restaurant dont le propriétaire est inexpérimenté. Un directeur de banque du Midwest a exposé cette position en ces termes :

« Si l'un de nos bons clients habituels, jouissant d'un large crédit et d'une excellente réputation, mais n'ayant aucun antécédent en tant que bon exploitant de restaurant, nous contactait en vue d'un prêt pour couvrir une partie des dépenses de son nouveau restaurant, il se verrait opposer un refus. Toutefois, s'il était prouvé que cette même personne a déjà réussi dans cette activité, nous pourrions lui prêter quelque argent. Combien ? C'est difficile à dire, mais sans doute pas plus de 25 % de la valeur nette de son investissement. »

Un dirigeant d'une petite banque de Nouvelle-Angleterre a un point de vue légèrement différent :

« Une expérience antérieure en matière de direction d'un restaurant dont peut bénéficier celui qui sollicite un prêt est évidemment un facteur



déterminant de la décision à prendre quant à l'octroi de ce prêt. Néanmoins, la réputation, le crédit, une certaine expérience des affaires en général peuvent aussi entrer largement en ligne de compte pour nous. Il est parfaitement concevable qu'une telle personne puisse emprunter 33 % de ses besoins financiers au moyen d'un prêt basé sur son équipement et son ameublement nouveau considérés comme garantie additionnelle. »

Ces deux banquiers sont toutefois tombés d'accord sur le fait que les prêts à des restaurateurs sont plus risqués que ceux consentis à d'autres affaires. La proportion de fermeture de restaurants est importante. De plus, la dépréciation des équipements des nouveaux restaurants est également très élevée.

Il est évident que vous pouvez obtenir des prêts de la part des banques avec d'autres garanties additionnelles, telles que polices d'assurance sur la vie, immeuble, voiture, actions et obligations. Il est également possible d'obtenir quelque argent à titre de prêt personnel, mais de tels prêts sont souvent assortis d'un taux d'intérêt plus élevé et ne paraissent pas constituer une base saine pour financer une nouvelle affaire.

*Parents et amis.*

Le moyen le plus aisé de se procurer de l'argent est vraisemblablement d'obtenir des prêts de parents ou d'amis, mais cela cause souvent des problèmes. Lorsqu'un parent ou un ami vous prête tout simplement de l'argent sans intervenir dans vos affaires, vous avez beaucoup de chance. Un autre arrangement peut être que plusieurs membres d'une même famille se réunissent pour former une association familiale, chacun d'eux ayant un talent particulier lui permettant de contribuer à la marche de l'affaire. Une telle combinaison réussit souvent, mais quelquefois elle mène à l'échec.

Toutefois, lorsque des parents ou des amis, auxquels vous avez emprunté de l'argent sans en faire des associés, se mettent à vous faire des « suggestions » sur la manière de faire marcher votre affaire, vous pouvez vous trouver dans une situation pénible. Si vous les écoutez, votre affaire peut en pâtir. Si vous ne les écoutez pas, ils peuvent se froisser et revenir sans cesse à la charge pour exiger le remboursement de leurs fonds.

Si vous êtes dans la nécessité d'emprunter à votre famille ou à des amis, faites le sur une base commerciale et assurez-vous que chacun a admis par avance les conditions dans lesquelles cet emprunt est effectué.

*Fournisseurs d'équipement de restaurant.*

Les fournisseurs peuvent maintes fois vous donner de bons conseils et vous aider à obtenir le maximum d'équipements pour les fonds dont vous disposez. Cependant, comme dans toute affaire commerciale, il en est qui sont si âpres au gain qu'ils peuvent vous inciter à acheter beaucoup plus que ce dont vous avez besoin ou vous vendre du matériel inutile. Pour vous

appâter, ils peuvent vous proposer des crédits avantageux à l'achat. Il est donc très important de bien choisir votre fournisseur et de lui faire connaître le montant maximum de vos disponibilités.

La majorité des fournisseurs demandent pour le moins 30 à 35 % du montant de vos achats comptant, et le reste aux taux d'intérêt habituels. Ces taux sont généralement supérieurs à ceux pratiqués par les banques.

Selon que le taux d'intérêt porte sur le total du prêt ou sur le solde décroissant des fonds empruntés, le montant total des intérêts à verser peut être différent.

*Autres fournisseurs.*

Si vous disposez d'un bon crédit dans votre ville, la majorité de vos fournisseurs vous accorderont le crédit habituel de trente jours. Ils admettent généralement de déduire 2 % de la facture si vous payez dans les dix jours. Du fait que le prix des marchandises peut se monter à environ 40 % du prix total de vos ventes, ceci représente une importante remise et vous augmentez considérablement vos chances de succès si vous pouvez en bénéficier depuis le début. Il y a d'ailleurs d'autres avantages. Si vous avez la réputation d'un commerçant qui paye ses factures rapidement, les prix qui vous seront proposés seront légèrement inférieurs à ceux consentis à de moins bons payeurs.

Quelques vendeurs, évidemment, tiendront au début à vous imposer un paiement comptant à la livraison ou un paiement hebdomadaire avant de consentir à vous établir un compte mensuel.

## Que faire si vous ne disposez pas de fonds suffisants ?

Supposons que vous vous trouviez devant une « occasion unique » de vous procurer un bon restaurant pour 12 000 dollars, alors que vous ne disposez que de la moitié de cette somme. Afin d'obtenir les 6 000 dollars manquants, vous aurez à gager votre voiture ou signer une reconnaissance de dette ou peut-être trouver un associé.

Devriez-vous le faire ? Réfléchissez bien. Les « occasions uniques » (ou ainsi nommées) se présentent souvent. Elles ne valent certainement pas de se mettre dans une situation financière embarrassante. Vous devez résister à la tentation à moins d'être certain d'être en mesure de prévoir vos revenus et vos dépenses pour une période d'au moins six mois et de supporter la charge supplémentaire causée par un emprunt. Attendre un peu peut faire la différence entre la réussite et l'échec.

DEUXIEME PARTIE

# LE LANCEMENT DE L'AFFAIRE

# 7

## LES PREMIERS PAS.

Vous êtes bien décidé : vous allez vous lancer dans la restauration. Vous êtes persuadé de disposer d'une formation et d'une expérience pratique suffisantes et de posséder assez d'économies et autres fonds pour ouvrir un petit restaurant. Que devriez-vous faire en premier lieu ?

D'abord, vous devez avoir une idée bien nette du genre de restaurant que vous voulez créer. Ceci signifie que vous devez vous décider sur le type fondamental du restaurant : buffet, repas ou service de table proprement dit. Vous devez aussi savoir exactement ce que vous voulez en matière de menu, d'ambiance, d'attractions spéciales, les jours et heures d'ouverture et si vous désirez faire fonction de traiteur pour les banquets et les réceptions privées.

### Le menu vient en premier lieu.

Parmi toutes les questions que vous devez étudier, la plus importante est, sans conteste, la composition de votre carte. Certains pourraient évidemment arguer différemment : « Comment peut-on penser à un menu alors que l'on ignore la taille de l'établissement, l'équipement dont on disposera et que tant d'autres questions sont encore laissées sans réponse ? » En un sens, ceci est assez juste. La carte dépend tellement des facteurs ci-dessus qu'elle ne peut évidemment être étudiée en les écartant totalement du contexte. D'autre part, des responsables qualifiés de restaurants vous assureront que c'est le menu qui conditionne dans une grande mesure beaucoup de ces autres facteurs.

Le mot « carte » ou « menu » ne signifie pas nécessairement le dessin figurant sur la couverture ni la description exacte des plats, ni le prix de chacun d'eux. Ce sont là des détails. Ce que ce mot signifie, en tout premier lieu, c'est votre idée générale sur les produits que vous aimeriez servir, la catégorie de clients auxquels ce menu plaira ainsi que la quantité et la diversité des plats que vous offrirez.

L'histoire de James March constitue un excellent exemple de ce principe. Pendant de nombreuses années, Jim fût le commis voyageur d'un fabricant de produits alimentaires à l'échelle nationale. Pendant ses

voyages, il eut l'occasion de fréquenter des centaines de restaurants et de s'entretenir avec un grand nombre de restaurateurs.

Peu à peu l'image d'un certain type de restaurant vint à hanter son esprit : un restaurant qui attirerait les voyageurs et leur servirait un nombre limité de plats sélectionnés à un prix modéré. Cent fois sur le métier il remit sa carte au cours de ses longs mois de pérégrinations. Enfin, il ouvrit son petit restaurant.

Ce fut un succès immédiat et Jim fut en mesure d'en ouvrir un second aux alentours, en préparant une partie de la nourriture dans la cuisine du premier établissement. Au bout de quatre ans, Jim avait apporté un certain nombre d'améliorations à sa carte et avait ouvert une demi-douzaine de restaurants. Le menu était le même dans chacun. La majorité des plats était préparée (mais non cuisinée) dans un établissement central. La carte « idéale » de Jim avait reçu l'approbation de la clientèle, et lui avait donné la possibilité d'une normalisation et d'une centralisation de la production de la nourriture, ce qui lui permit de mettre sur pied l'ensemble de son programme d'expansion.

## Avez-vous des idées originales ?

Le charme de maints restaurants ne provient pas obligatoirement du fait qu'ils rappellent son « chez soi », mais plutôt qu'il en diffèrent d'une manière passionnante. Prendre des repas au dehors est une aventure et l'idée originale ou un peu farfelue que vous avez peut être justement celle qui vous permettra de faire votre chemin. Cela peut consister en recettes inattendues, en une manière un peu spéciale de servir, en un décor inusité ou en toutes sortes d'idées pour présenter votre marchandise. Un directeur d'hôtel bien connu a établi une liste d'idées-chocs pour augmenter les ventes des restaurants. Cette liste citée par Paul H. Heine dans son livre « *Foods Sales Unlimited* » (Editions Ahreng and Cie, New York), est reproduite ci-dessous :

Serviettes de table non pelucheuses, biscuits chauds au petit déjeuner, spécialités pour les heures creuses, présentation de mode, banderolles aux fenêtres, calendriers, noms inattendus pour désigner les plats, café frais à toute heure, soirées familiales, tables artistiquement décorées.

Dîners aux chandelles, spécialités saisonnières, cafetières, livraison gratuite à domicile, banquets en l'honneur des étudiants.

Listes imprimées des spécialités du jour posées sur chaque table, menu du lendemain à la disposition à la caisse, sacs spéciaux pour emporter les restes destinés aux animaux domestiques, cadeaux folkloriques, cartes postales représentant les salles ou les plats. Marques pour indiquer les bifsteaks à point, bleus ou bien cuits, cartes « restez donc un moment » pour encourager le commerce du soir. Cartes pour inciter à prendre des repas dans d'autres salles du même restaurant.

Petits déjeuners rapides, club des habitués du petit déjeuner de

neuf heures du matin, buffet ou sandwiches en canapé, menus que l'on peut fixer, bloc-buvards, pichets colorés remplis d'eau, ordonnateur de tables, concours de recettes, tapis de table originaux, vitrines mouvantes, déjeuners pour picnics, affiches théâtrales, cartes commentées, maison ouverte, semaine d'anniversaire annuel, café frais avec les plateaux de déjeuner servis avant 11 h 30, crèmes glacées extraordinaires à préparer par les clients eux-mêmes en utilisant tout un assortiment de sirops qui leur sont servis sur un plateau ; réception de bienvenue aux nouveaux arrivants dans la ville, questionnaire au dos de l'addition invitant les clients à faire des commentaires, feuille d'appréciation sur la serveuse au dos de l'addition.

Verres ambrés pour faire apparaître le lait plus crémeux, tabliers de couleurs avec des dessins différents selon les plats, portions normalisées (portions identiques à la carte ou à la table d'hôte), assiettes plus petites pour faire apparaître les portions plus grandes, assiettes colorées pour la salade et pour les desserts, pâtisseries maison pour mettre en valeur les recettes locales telles que gâteaux meringués, thermomètres sur les percolateurs pour montrer aux clients le soin que vous portez à la préparation.

Remplissage des bouteilles thermos avec du café ou de l'eau pour les touristes, vente au détail de vos propres patisseries, service de bretzels avec les glaces, grains de maïs au lieu de bretzels sur les tables, à mâchonner au cours des dernières transactions de fin de soirée.

Gâteau-cadeau pour les réceptions à l'occasion des anniversaires, garnitures inattendues pour les plats, réduction pour les militaires.

Bonbons à la menthe, sucreries ou cigarettes servies après le dessert, tasses de café offertes aux habitués du petit déjeuner avant qu'ils n'aient passé leur commande, déjeuners à prix raisonnables pour ceux qui font leurs courses, hamburgers offerts aux équipes scolaires gagnantes, plats auxquels on donne le nom de héros de l'actualité, de jours de fête ou d'événements marquants.

Délivrance de cartes pour permettre de voter sur la popularité respective des plats, toasts enveloppés dans des serviettes de papier, s'il n'est pas possible d'utiliser des serviettes en lingerie, lettre de remerciements après chaque réception. Distribution gratuite de beignets et de café à tous les grands événements, récitals dans la salle de bal le dimanche, entrefilets sur l'actualité du restaurant épinglés sur le tableau d'affichage des nouvelles du jour, réception de Noël pour les enfants handicapés, encouragement à la Fête des Mères ou à celle des Pères, distribution de photographies et de cartes artistiques, dernières nouvelles imprimées et distribuées sur les tables.

Parrainage avec les spécialistes des transports urbains d'une campagne incitant le public à prendre ses repas à l'extérieur, encouragements aux groupes de théâtres-en-rond d'amateurs, développement et encouragement des achats de plats cuisinés à emporter chez soi, coopération avec la Chambre de Commerce locale, avec les groupes civiques et les hôtels afin de faire venir des congrès.

## Avez-vous pensé à l'ambiance ?

L'un des restaurants à succès les plus connus des Etats-Unis est installé dans une zone de la basse ville d'une cité du Nord-Est. Il dispose d'un parquet de bois recouvert de sciure de bois. D'antiques crachoirs sont toujours là, et les serveurs portent encore des vestons noirs recouverts de tabliers blancs à bavette, exactement comme il y a cinquante ans. La plupart de ces serveurs sont dans cet établissement depuis presque aussi longtemps et pendant ce temps, ils ont vendu un nombre incalculable de saucisses de Francfort, de portions de choucroute et de chopes de bière d'origine. Ce restaurant sert une excellente nourriture à des prix raisonnables. C'est sans aucun doute la raison primordiale de son succès. Toutefois, ce dont se souviennent les clients satisfaits, c'est la sciure de bois sur le plancher et les garçons aimables en long tablier blanc.

L'ambiance de votre restaurant n'a pas besoin d'être luxueuse. Si vous vous décidez à ouvrir un restaurant, elle ne le sera sans doute pas. Néammoins, tentez de créer quelque chose qui diffère un peu des autres établissements, quelque chose qui donne une ambiance particulière et qui rende votre restaurant unique en son genre.

## Quelles sont les heures d'ouverture de votre restaurant ?

Il est très difficile pour un nouvel exploitant de fixer son emploi du temps exact avant d'avoir vraiment ouvert son restaurant. Les véritables heures d'ouverture et de fermeture dépendront finalement des besoins et habitudes des clients. Néanmoins, il importe que vous tentiez d'établir à l'avance un horaire, qui, bien que satisfaisant pour vos clients, vous permette de mener une vie de famille normale et harmonieuse.

Ce dernier point est généralement perdu de vue par le petit propriétaire. Dans son désir de vendre le plus possible, il travaille souvent sept jours sur sept, seize heures par jour, et mène sa vie à un train d'enfer, tel le petit restaurateur-type que nous avons décrit au chapitre 4. En dehors du fait qu'un tel rythme minera sa santé et compromettra sa bonne humeur et ses dispositions amicales, il peut se révéler fort peu rentable. Lorsque George Nye ouvrit son petit restaurant près du centre commercial de sa petite ville de l'Ouest, son idée première était d'ouvrir de six heures du matin à onze heures du soir. Il appliqua ce plan très rigoureux six jours par semaine pendant un an. Puis il étudia la question et il constata qu'il avait très peu de petits déjeuners à servir avant 8 heures du matin. En outre, les affaires à la sortie des cinémas, quoique nombreuses, ne rapportaient pas beaucoup. Il décida alors de réduire ses heures de travail en ouvrant de huit heures du matin à vingt-et-une heures. Ce changement apporta très peu de différences sur le total de ses ventes et, à sa grande surprise, n'eut aucune conséquence sur le chiffre de son bénéfice net !

## Que pensez-vous des banquets ?

Vous devez décider, car c'est important, si vous voulez faire fonction de traiteur pour des banquets et d'autres activités extérieures en matière de restauration ; vous devriez tenter de répondre à cette question au moment où vous établissez votre plan. Un tel domaine s'avère très rentable pour des raisons diverses : votre marge de bénéfice est légèrement supérieure et la vente de boissons plus importante.

D'un autre côté, il faut s'organiser pour ce genre d'activités. Il vous faut disposer d'une pièce affectée spécialement à cette activité, en sus de votre salle à manger principale. Quelques exploitants ont pris l'habitude de fermer leur établissement à leurs clients habituels lorsqu'ils s'occupent d'un banquet. Une telle habitude est quelquefois pire que de décider de ne pas s'occuper de banquets au début, car elle a pour effet de vexer les habitués.

Vous devez être en mesure de faire appel en matière de personnel, à des cuisiniers et serveurs en extra pour servir les banquets et tenter de ne rien changer à la routine normale de votre restaurant. Un restaurateur qui faisait un chire d'affaires de plusieurs centaines de milliers de dollars chaque année dont plus de la moitié provenait des banquets, se trouva à un moment employer un personnel permanent très important. Il en avait trop pour son service régulier lorsqu'il n'avait pas de banquet et tout juste assez pendant les deux ou trois jours de la semaine où il servait des banquets. Ses frais de main-d'œuvre étaient si élevés en proportion de ses ventes totales que ses bénéfices étaient presque nuls malgré son énorme volume d'affaires.

Vous pouvez envisager une cuisine ou un emplacement spécial d'où sortiraient les plats destinés aux banquets. Mais ce qui est le plus important pour vous, c'est évidemment de déterminer s'il existe un besoin d'installations et services pour les banquets dans votre communauté et si cette activité a quelque chance de réussir.

Le simple fait que vous soyez assuré d'avoir la clientèle des membres du Rotary Club chaque jeudi à midi, ne constitue pas une justification suffisante à l'installation de votre sous-sol en salle de banquet. Ce genre de repas n'apporte généralement pas grand profit. Mais, si vous avez des raisons de croire que repas de mariage, dîners, réceptions et autres festivités de ce genre peuvent répondre à un besoin, il pourrait être rentable pour vous d'investir les capitaux nécessaires pour mettre sur pied ce genre d'activité.

## N'oubliez pas les « plats cuisinés à emporter ».

Au cours des dernières années, on a vu augmenter considérablement le chiffre d'affaires des établissements fournissant des « plats cuisinés à emporter ». Une telle activité peut constituer une source de revenus supplé-

mentaire que vous ne devez pas perdre de vue. Si vous établissez vos plans avec cette idée, vous pouvez être en mesure de la mettre en pratique sans augmentation notable de vos frais de main-d'œuvre ou de vos frais généraux.

Vous devriez prévoir exactement comment vos clients venant chercher des plats cuisinés entreront dans votre établissement, où ils passeront leurs commandes et attendront les livraisons et aussi qui préparera les plats, les empaquetera et recevra le paiement. Vous devriez, si possible, décider à l'avance si vous aurez un service de livraison à domicile, si vous facturerez plus cher les plats à emporter et si vous établirez un menu spécial pour cette catégorie de plats.

## Faites une évaluation de vos ventes et protits.

Un expert en matière de service de produits alimentaires reçut un jour un ingénieur mécanicien qui était sur le point d'ouvrir un restaurant. Ce garçon na'vait pas une connaissance approfondie de ce travail. Cependant, il rentrait d'un voyage en Europe où il avait recueilli un certain nombre de « nouvelles recettes uniques ». Il revenait enchanté des petites auberges de campagne qu'il avait visitées pendant son voyage.

A son retour aux Etats-Unis, il avait acheté une petite maison à la campagne, avait supprimé la séparation entre la salle à manger et la salle de séjour et avait installé tables et chaises pour trente personnes.

A l'installation déjà existante de sa cuisine, il avait ajouté un petit réfrigérateur. Ainsi équipé et avec ses recettes secrètes bien au point, il était prêt à s'engager dans la carrière de restaurateur.

L'expert lui déconseilla absolument de poursuivre cette idée. Mais, l'intéressé persista et mit en œuvre son plan. Un an après, il avait perdu ses illusions sur l'exploitation d'une auberge de campagne. Cette leçon, outre un travail harassant, lui avait coûté plusieurs milliers de dollars.

Beaucoup de raisons expliquent cet échec, notamment le refus de l'intéressé de reconnaître son manque d'expérience, ainsi que son désir de tenir une petite auberge de campagne en cet endroit, la capacité limitée de son établissement et la valeur relative de ses recettes.

Sa faute primordiale, cependant, fut de négliger d'étudier si son idée était ou non rentable. Un moyen rapide d'évaluer en gros ses gains éventuels aurait été le suivant. (Les chiffres qui suivent ne servent qu'à démontrer la manière de procéder à une évaluation anticipée.)

A. Analyse des ventes éventuelles.

Total des couverts : 30 × par rotation prévue, soit 1,5 = 45 dîners par jour — 270 par semaine. Montant moyen prévu pour chaque addition : 3 $.

Total du prix des dîners par semaine : 270 × 3 ..... $ 810

Ventes pour le déjeuner : fermé à midi.

B. Prévision des frais.

| | | |
|---|---|---|
| Frais de nourriture (évalués à 40 % environ des ventes) ..... | | 324 |
| Frais de main-d'œuvre (minimum) : | | |
| 1 chef ..... | 140 | |
| 2 serveuses ..... | 50 | |
| 1 plongeur ..... | 60 | |
| Estimation du total des frais de main-d'œuvre par semaine .... | | 250 |
| Tous autres frais d'exploitation (estimation) ..... | | 100 |
| Estimation du total des frais d'exploitation ..... | | 674 |
| Impôts, intérêts et amortissement de l'hypothèque ..... | | 55 |
| Frais totaux par semaine ..... | | 729 |
| C. Prévision des gains éventuels, (avant compensation, pour le propriétaire, de son propre travail) (par semaine) ..... | | 81 |

Une bonne contre-vérification, en ce cas, aurait consisté à estimer les bénéfices nets totaux que le propriétaire pourrait faire.

Evaluation du bénéfice net moyen par repas servi : 10 % de 3 $ = 0,30 $.

Evaluation du bénéfice moyen (0,30 $) fondé sur le nombre total de repas par semaine (270) = 81 $.

Cet exemple n'a qu'une valeur d'illustration et a été simplifié au maximum. Néanmoins, c'est un moyen analogue qu'utilisent les restaurateurs expérimentés et les experts en la matière pour estimer la rentabilité d'un nouvel établissement.

Il existe d'autres méthodes pour déterminer si un restaurant dispose en puissance de la marge bénéficiaire nécessaire. L'une de ces méthodes figure dans le livre *How to Offrate a Restaurant* (Dukas et Lundberg, Editions Ahrens et Cie, New York, p. 17). Le restaurateur éventuel décide en premier lieu combien il voudrait gagner. Puis il évalue le total des capitaux à investir et le volume des ventes à réaliser pour atteindre ce chiffre. Il analyse ensuite la durée des périodes où des repas sont servis et le type de menu de base pour fixer une addition moyenne et évaluer combien de clients et combien de ventes sont nécessaires à chaque repas pour parvenir au volume total de ventes précédemment fixé.

Peut-être pouvez-vous vous livrer vous-même à une telle analyse des bénéfices. Dans le cas contraire, un ami peut vous aider. Vous pouvez obtenir de l'aide de la part d'autres restaurateurs, d'experts ou autres professionnels. Ce que vous ne devez pas perdre de vue est que quelqu'un devrait se livrer à cette analyse avant que vous ne mettiez vos plans en pratique.

Ci-dessous, figurent à titre d'exemple les chiffres utilisés par le propriétaire du restaurant « Le Bon Petit Coin » pour prévoir ses ventes, ses frais et ses bénéfices au cours de la première année d'exploitation.

## RESTAURANT « LE BON PETIT COIN »

*Genre et emplacement :* 72 couverts répartis entre le comptoir et la salle à manger ; installé dans un centre commercial d'une banlieue urbaine de l'Est.

*Heures d'ouverture :*
Du lundi au vendredi, de 7 h 30 du matin à 9 heures du soir.
Le samedi de 7 h 30 du matin à 6 heures du soir.

*Estimation des ventes hebdomadaires :*

| *Repas* | *Moyenne des additions* | *Taux de rotation* | *Nombre de clients* | *Total des ventes par jour* |
|---|---|---|---|---|
| Petit déjeuner et café .... | 0,20 | 2,5 | 180 | 36,00 |
| Déjeuner ..... | 1,00 | 2,5 | 180 | 180,00 |
| Café de l'après-midi ..... | 0,15 | 0,5 | 36 | 5,40 |
| Dîner ..... | 1,00 | 1,0 | 72 | 72,00 |
| Sandwiches du soir ..... | 0,15 | 1/3 | 24 | 3,60 |

| | |
|---|---|
| Ventes totales journalières ..... | 297,00 |
| | × 5 |
| Total du lundi au vendredi ..... | 1.485,00 |
| Ventes du samedi ..... | 200,00 |
| Total des ventes de la semaine ..... | 1.685,00 |

*Estimation des ventes par an :*

| | |
|---|---|
| 1.685 × 52 semaines ..... | 87.620,00 |
| A déduire : prix d'achat des produits (40 % des ventes) .... | 35.048,00 |
| Estimation des bénéfices bruts ..... | 52.572,00 |

*Frais d'exploitation :*

| *Bordereau des salaires* | *Heures de travail* |
|---|---|
| 1 propriétaire-directeur-caissier ..... | 7,30 — 21,00 |
| 1 chef cuisinier ..... | 6,30 — 14,30 |
| 1 aide cuisinier ..... | 12,00 — 20,00 |
| 1 cuisinier à temps partiel ..... | 16,00 — 20,00 |
| 1 plongeur-portier ..... | 12,00 — 20,00 |
| 1 serveuse (à temps plein) ..... | 7,30 — 15,30 |
| 1 serveuse (à temps partiel) ..... | 12,00 — 17,00 |
| 1 serveuse (à temps partiel) ..... | 11,00 — 14,00 |
| 2 serveuses (à temps partiel) ..... | 17,00 — 21,00 |

| | | |
|---|---|---|
| Estimation du total des frais de salaires ..... | 29.000 | |
| Autres frais de salaires ..... | 2.900 | |
| Vaisselle, argenterie, verrerie, etc. ..... | 1.000 | |
| Blanchisserie et lingerie ..... | 1.500 | |
| Chauffage, éclairage, énergie et eau ..... | 3.000 | |
| Fournitures diverses de cuisine ..... | 2.000 | |
| Publicité ..... | 1.500 | |
| Loyer ..... | 6.000 | |
| Autres dépenses d'exploitation ..... | 2.000 | |
| Estimation du total des dépenses ..... | 48.000 | |
| Amortissement du matériel ..... | 2.000 | |
| Estimation du total des dépenses ..... | | 50.900,00 |
| Estimation des gains avant impôt sur le revenu ..... | | $ 1.672,00 |

# 8

## OU PROJETEZ-VOUS DE VOUS INSTALLER ?

Au début de ce volume, vous avez appris que le facteur qui contribue le plus à votre réussite dans la restauration est vous-même.

Maintenant, vous pouvez aussi constater que le second facteur, par ordre d'importance est, selon toute probabilité, l'emplacement de l'établissement.

Ne soyez pas induit en erreur par ceux qui pourraient vous dire : « Si vous leur donnez de la bonne nourriture, bien servie, à des prix raisonnables, les clients viendront chez vous quel que soit l'endroit où vous serez installé. » C'est un raisonnement absolument faux.

Ce qui arrive souvent et qui oblige maints restaurants à se déplacer ou à fermer leurs portes est la création de nouvelles autoroutes qui isolent complètement les restaurants existants.

Une autre sorte de situation dans laquelle l'emplacement constitue un facteur décisif a été illustrée par l'histoire de Bob Reynolds et Ronald Shenka (chapitre 5) qui pensèrent qu'ils pourraient attirer des clients pour déguster de délicieuses crèpes à plus de quinze kilomètres de la ville. Cela n'a pas marché.

Bien entendu, et cela est parfaitement naturel, vos décisions de base concernant la région du pays, l'Etat et peut-être même la ville où vous vous établirez, dépendront au premier chef de vos considérations personnelles. Il y a des chances, à moins que vous n'habitiez dans une communauté vraiment petite et isolée, pour que vous puissiez trouver un bon emplacement à une distance raisonnable du lieu où vous voulez vivre. Mais, rétrécir davantage le champ de votre choix s'avère difficile.

L'une des premières choses à envisager en cherchant un emplacement, est la catégorie de clients que vous vous proposez de servir.
Dépendrez-vous en grande partie de voyageurs et de visiteurs de votre ville ? Dans ce cas, il serait préférable que vous soyez installé dans un endroit où vous pourrez être vu et facilement atteint à partir de la grand'route. Des facilités de stationnement seraient particulièrement appréciables.

Voulez-vous servir bon nombre de déjeuners d'affaires ? Assurez-vous dans ce cas, que les gens qui travaillent et prennent leurs déjeuners au restaurant peuvent facilement atteindre votre établissement et retourner

rapidement à leur bureau. Voulez-vous attirer la clientèle féminine des acheteuses et les familles ? Dans ce cas, un restaurant en sous-sol serait sans doute une erreur. Hommes d'affaires ? Automobilistes ? Etudiants ? Commerçants ? Chaque catégorie de clients a ses préférences spéciales quant à l'emplacement des restaurants.

### De l'impulsion inattendue des passants.

Avez-vous jamais pensé aux différentes raisons qui poussent un individu à s'arrêter dans un restaurant ? Ce sont : la faim, la fatigue, la curiosité, l'habitude, le besoin de repos ou de conversation, le besoin de trouver un lieu où rencontrer quelqu'un, la recommandation d'un ami, le besoin de se faire voir. Il y en a beaucoup d'autres ; par exemple, une simple impulsion qui pousse les gens à entrer dans un restaurant. Ils ont soudain envie de s'arrêter lorsqu'ils passent devant un établissement attrayant. Tâchez de disposer d'un emplacement et d'une devanture qui provoquent cette impulsion chez le passant.

### Au sujet des restaurants existants.

Ci-dessous, sera évoquée la question de savoir s'il est préférable d'acheter ou de louer un restaurant déjà existant ou d'en construire un nouveau, depuis les fondations jusqu'au toit. Toutefois, il est bon de se rappeler, qu'en ce qui concerne un emplacement, tous les facteurs à considérer s'appliquent aussi bien à un restaurant existant qu'à un restaurant nouveau.

Ce n'est pas parce que quelqu'un a construit un restaurant à un emplacement donné que vous aurez l'assurance que c'est un bon emplacement ou qu'il continuera à être bon pour vous. Naturellement, l'existence d'un restaurant à un emplacement donné vous permet d'obtenir des renseignements plus probants que si vous deviez prospecter en lieu entièrement nouveau. Rappelez-vous toutefois, que, si vous achetez ce restaurant, vous vous bornerez peut-être à prolonger la faute d'un autre.

### Existe-t-il une formule ?

Aucune formule ou aucune norme ne peut vous assurer, avec certitude, qu'un emplacement est celui qui vous convient. Pour parvenir à une telle assurance, les grandes organisations à concessions ont créé des critères tendant à évaluer la valeur des emplacements. Certains prônent des emplacements proches des voies de grande circulation à une distance spécifique d'un grand centre habité ou avec un lieu de stationnement permettant de garer au moins un nombre « X » de voitures.

Vous aurez cependant à dresser votre propre liste de besoins, ce qui deviendra plus facile si vous préparez une liste de contrôle et si vous étudiez ensuite chacun des points de cette liste, qui pourrait être établie comme suit :

*La communauté.*

Vérifiez ses conditions économiques générales, la population et les groupes ethniques, les ressources industrielles présentes et futures. Vérifiez les possibilités d'engager des cuisiniers et des serveuses. Renseignez-vous sur les associations civiques et de fonctionnaires, ainsi que sur les activités mondaines. Vérifiez les prix généraux des terrains et bâtiments, qui interviennent dans les prix des loyers commerciaux, les politiques régionales, les règlements locaux, les impôts fonciers et autres.

*Le voisinage.*

Est-ce un quartier résidentiel, commerçant ou industriel ? A quelle distance les clients éventuels se trouvent-ils (voyageurs empruntant les grand'routes, employés de bureau, ouvriers d'usine, étudiants, acheteurs et autres) ? La zone est-elle statique, en expansion ou en régression ?

*Le site.*

Que savez-vous des règlements de cette zône ? de son accessibilité ? Que savez-vous au sujet de l'éclairage des voies, des trottoirs, des arrêts d'autobus, de la proximité des gares, des stations d'autocars ou de l'aéroport ? des voies à grande circulation situées à proximité, et des destinations des voyageurs ? des voies d'accès ou des sorties d'autoroutes ? de l'accessibilité des deux côtés de la rue ? de l'éclairement des voies publiques ? de la possiblité de stationner dans la rue ? de la possibilité de stationner hors de la rue ? des conséquences de la construction d'une nouvelle grand-route ? de la visibilité de tous les côtés ? de la possibilité d'obtenir des services publics, y compris le ravitaillement en eau, les égoûts, le ramassage des ordures et des frais que ces services impliquent ? du bâtiment existant et des rénovations nécessaires ? des problèmes inhérents à la construction d'un nouvel immeuble — échantillonnage des sols et remblais exigés, du montant des frais d'une location ou de l'achat d'un terrain — en comparaison avec d'autres emplacements ?

*Concurrence.*

Dressez une liste des concurrents directs, comportant tous les détails concernant leur nombre de couverts, leurs heures d'ouverture, menus et prix, ainsi qu'une liste de tous les autres restaurants situés aux abords des

grand'routes. Renseignez-vous sur l'existence d'une association locale de restaurateurs, le nom des responsables, la possibilité d'obtenir des informations. Rendez vous-même visite aux établissements des concurrents.

*Entretiens avec les personnalités de la ville.*

Prenez langue avec le secrétaire de la Chambre de Commerce, le maire et d'autres personnalités officielles de la ville ; avec les responsables des clubs de fonctionnaires locaux ; avec les directeurs du personnel et des relations publiques des usines ; avec les agents de police ; les tenanciers des stations d'essence et les conducteurs de taxi ; avec les directeurs d'hôtel et motel ; avec les directeurs de théâtre, le clergé, les responsables de syndicats, les banquiers et les courtiers en biens immobiliers.

## Vous êtes seul juge.

Supposons que vous ayez attentivement réuni toutes les informations figurant sur votre liste de contrôle. Vous vous trouvez devant plusieurs emplacements possibles dont chacun présente de bons et de mauvais côtés. Que faire alors ? Il n'y a qu'une seule personne qui puisse et qui doive prendre la décision finale : vous-même.

Bien entendu, les opinions des amis et des professionnels sont les bienvenues. Certains peuvent vous aider, d'autres vous induire en erreur. Votre faculté de faire le tri entre des opinions et avis contradictoires est l'une des qualités qui déterminera votre succès final. Vos économies, vos efforts, votre bonne volonté vont se conjuguer pour faire marcher une nouvelle affaire. C'est pourquoi, dans une question aussi importante que le choix de l'emplacement, vous serez le seul juge en dernier ressort.

## Un mot au sujet de la concurrence.

La catégorie des restaurants concurrents dans votre ville ou dans les environs est bien entendu de grande importance pour vous. Les concurrents, cependant, ne représentent pas obligatoirement des menaces pour votre réussite. C'est ainsi que la route n° 9 de Boston à Worcester (Massachussets) est connue sous le nom de « Promenade des Restaurants », car il y existe de nombreux restaurants excellents de toutes catégories. Chacun d'eux réussit au mieux, en raison de ce que leur grand nombre et leur variété attirent les clients à la recherche d'un endroit pour se restaurer.

Dans votre Etat, aussi, vous trouverez sans doute des zones de circulation intense où il y a un grand nombre de restaurants les uns à côté des autres, qui s'aident véritablement l'un l'autre. Si, par exemple, vous envisagez d'ouvrir un restaurant avec des prix populaires et qu'un restaurant de luxe soit installé de l'autre côté de la rue, vous pourrez aussi bien

attirer des clients qui avaient l'intention de manger dans l'autre établissement, mais auront trouvé les prix indiqués trop élevés. D'un autre côté, il serait probablement stupide d'ouvrir un restaurant de la même catégorie que le restaurant voisin, à moins que vous ne soyez convaincu qu'il y a suffisamment de travail pour deux ou à moins qu'il n'y ait d'autres raisons déterminantes.

N'oubliez pas non plus qu'il est possible d'être un concurrent amical. Il est bien préférable de vous présenter vous-même et ouvertement à l'autre restaurateur voisin et de devenir son ami, plutôt que de commencer sur un pied de soupçon et de méfiance mutuels. A longue échéance, de telles relations amicales seront utiles pour vous deux.

## Enseignes et parcs de stationnement.

En examinant votre emplacement, l'enseigne et le parc de stationnement sont d'une importance primordiale. Votre emplacement doit être tel que votre enseigne soit parfaitement visible. En outre, sans parc de stationnement adéquat et facilement accessible, vos clients éventuels éviteront de s'arrêter.

Incidemment, une enseigne bien dessinée représente un investissement considérable. Vous pouvez être contacté par un fabricant qui vous proposera de vous fournir une telle enseigne, la seule condition qu'il y mettra étant de pouvoir faire de la publicité pour son produit sur votre enseigne.

Il pourrait cependant vous être plus profitable d'avoir une enseigne bien à vous. La restauration est une activité très personnelle et, si vous le pouvez, mettez une enseigne qui reflétera l'ambiance générale de votre établissement.

Une bonne enseigne est importante dès le premier jour. Ne faites pas comme le propriétaire d'une caféteria au Michigan qui refusa de faire le frais d'une enseigne provisoire, en attendant cinq semaines l'enseigne large ment illuminée qu'il avait commandée. Les milliers de voitures qui passèrent sans s'arrêter pendant les cinq semaines d'attente auraient amené suffisamment d'affaires, et bien au-delà, pour compenser les frais des deux enseignes. Vous devez, non seulement disposer d'un parc de stationnement suffisant pour vos besoins immédiats, mais aussi voir s'il le serait encore au cas où vous décideriez de vous agrandir. Si votre parc de stationnement s'avère trop petit, passez, dans toute la mesure du possible, un contrat avec un parc situé à proximité et indiquez cette possibilité de manière apparente sur votre enseigne et tous vos panneaux de publicité.

# 9

## ALLEZ-VOUS ACHETER, LOUER OU FAIRE CONSTRUIRE ?

En raison du grand nombre de restaurateurs qui, chaque année, abandonnent ce métier, il vous sera sans doute possible de vous procurer un restaurant déjà installé. Ceci présente à la fois des avantages et des inconvénients. Un bon restaurant sera bien installé, bien équipé, aura bonne réputation et vous donnera une base sérieuse pour monter votre propre affaire. Mais, si vous choisissez mal, vous découvrirez que l'équipement était de mauvaise qualité, que la réputation n'était pas bonne et que vous disposez de peu de moyens pour améliorer l'affaire.

### Procédez à une vérification approfondie.

A moins d'aller tout à fait au fond des choses, vous ne pourrez pas vous rendre compte des faits essentiels se rapportant à une exploitation existante avant qu'il ne soit trop tard. Certains prétendus vendeurs pourraient tenter de vous faire prendre des vessies pour des lanternes, tels ces vendeurs de voitures d'occasion qui assurent : « Cette voiture n'a jamais été conduite que par une vieille institutrice qui l'utilisait seulement le dimanche pour aller à l'église ! »

Ci-dessous, figure une liste de questions que vous devez poser avant de décider de l'achat d'un restaurant fonctionnant déjà.

*Est-ce vraiment une bonne affaire ?*

Ce qui peut vous tenter dans l'achat d'un restaurant existant, c'est le fait que vous pouvez souvent l'obtenir avec un premier versement assez bas. Le propriétaire peut tout simplement avoir envie de cesser son activité et, de ce fait, être désireux de faire confiance à un nouvel exploitant plein d'avenir qui acquérerait le restaurant soit sous forme d'un achat par hypothèque, soit à l'aide de tout autre arrangement financier.

Cependant, ne mélangez pas les questions : des conditions faciles de crédit n'ont rien à voir avec la question de savoir si le restaurant est ou non une bonne affaire. Ce dernier point dépend de beaucoup de choses à vérifier. Parmi elles, figurent les questions énumérées dans la liste de contrôle ci-après et auxquelles il importe que vous obteniez des réponses :

*De la part du marchand de biens ou du propriétaire.*

Depuis combien de temps connaît-il le client ?
A-t-il pris des repas dans ce restaurant ?
Pourquoi le restaurateur désire-t-il vendre ?
Le bail est-il valable pour trois à cinq ans, avec possibilité de renouvellement ?
Qui paie les réparations de l'immeuble, quel est l'état de l'immeuble ?
Des améliorations et des modifications sont-elles autorisées ?
Le propriétaire participera-t-il à de tels frais ?
Que comprend le loyer Viabilité ? Ramassage des ordures ? Nettoiement de la neige ? Entretien du jardin ?
Une caution et un mois de loyer supplémentaire sont-ils demandés ?
Y a-t-il du courant de 220 volts pour l'équipement électrique ? pour obtenir de l'eau à environ 80° pour la plonge ?
Qu'existe-t-il en matière de parc de stationnement pour les clients, et quels sont les droits d'accès ?

*De la part du restaurateur actuel.*

Pourquoi voulez-vous vendre ?
Combien de temps avez-vous tenu ce restaurant ?
Qui détenait ce restaurant avant vous ? Pourquoi avait-il vendu ?
Quel a été le volume de vos ventes annuelles ?
Pouvez-vous fournir une comptabilité à l'appui ? Avec des livres de compte tenus depuis le début ? Avec une vérification des comptes effectuée par des comptables assermentés ? A l'aide des déclarations d'impôts ?
Quelles autres archives et livres de compte peuvent donner des indications ?
Combien avez-vous payé le restaurant ? Pouvez-vous me fournir une ventilation des frais inclus dans ce chiffre ?
Etait-il neuf quand vous l'avez acheté ? Qu'y avez-vous ajouté ?
Le propriétaire est-il coopératif ? Raisonnable ? Equitable en affaires ?
Existe-t-il une licence pour la vente des alcools ? Peut-elle être facilement transférée ?
Quelle est la nature et l'ampleur de la concurrence dans le secteur ?
Les environs sont-ils susceptibles de changement ? En bien ou en mal ?

Quelles modifications me conseilleriez-vous d'apporter, si besoin est ?

Votre équipement, vos provisions et autres articles de valeur sont-ils grevés d'hypothèques ou d'autres charges ?

Avez-vous des factures en souffrance ? Quand et comment pensez-vous les régler ?

*De la part d'autres personnes* (banquiers, hommes de loi, vendeurs, fournisseurs d'équipement de restaurant, hommes d'affaires voisins et comptables).

Pourquoi ce restaurant est-il à vendre ?

Quel est le volume des ventes vérifiables ? Quelle est la valeur de l'affaire ?

Qu'arrivera-t-il dans le voisinage de la communauté ?

Les titres de propriété de tous les biens sont-ils libres et nets de tout engagement ?

Quelle est la réputation actuelle de cet établissement ?

Y a-t-il besoin d'un nouveau restaurant dans le secteur ? Quel genre ?

De la part du banquier : Les hypothèques actuelles sont-elles transférables ?

Quelle est la concurrence dans le secteur ?

*Intérêt de l'achat d'une affaire qui marche.*

Acheter un restaurant à succès peut vous procurer un certain nombre d'avantages. D'abord, tout le travail de la planification initiale et de la mise en route de l'exploitation a déjà été fait. Vous devrez toutefois faire quelque publicité pour votre propre compte. Deuxièmement, vos gains débuteront aussitôt. Vous n'aurez pas à supporter l'angoisse des premiers mois du lent démarrage d'une nouvelle entreprise au cours desquels les ventes n'atteignent jamais le prix des frais d'exploitation. Troisièmement, et ce peut être un avantage mitigé, vous pouvez peut-être conserver le personnel en place.

*La valeur de l'achalandage.*

L'achalandage est représenté par la loyauté et l'amitié dont les clients actuels font preuve à l'égard du restaurant. Si une clientèle existe réellement, cela a une grande importance. Tachez de déterminer l'importance réelle de l'achalandage de ce restaurant et si vous avez une chance d'en bénéficier ou s'il disparaîtra lorsque le propriétaire actuel abandonnera l'affaire.

*Valeur de l'équipement.*

L'équipement se déprécie très vite. Un équipement d'occasion se vend souvent à 50 % ou moins du prix originel d'achat. Si cet équipement est moderne, bien conçu et en bon état, vous ferez une bonne affaire si vous

obtenez un escompte substantiel à l'achat. S'il est mal conçu, inefficace, mal installé, vous serez simplement celui qui paie pour les fautes d'un autre. Consultez les fournisseurs locaux d'équipement de restaurant avant de vous décider à acheter un équipement déjà installé.

## Location d'un restaurant.

La location d'un restaurant est devenue de plus en plus courante. Ceci provient en partie de ce qu'investisseurs et propriétaires ont généralement constaté que l'exploitation d'un restaurant constituait un placement intéressant. En appliquant un loyer basé sur un pourcentage des ventes, ils ont parfois perçu un revenu fixe plus élevé que la moyenne sur leurs investissements.

Si vous vous décidiez pour une conception nouvelle ou inhabituelle ou une installation qui ne peut s'adapter à la surface bâtie déjà existante, vos espoirs de location seront assez piètres. Peu de constructeurs ou de promoteurs accepteront de courir le risque de construire un restaurant selon vos propres spécifications et vous le louer ensuite, notamment si le bâtiment ne peut être aisément reconverti à un autre usage. Vous aurez besoin probablement d'un crédit personnel puissant pour mettre sur pied une telle affaire.

Si, par contre, vous pouvez réaliser vos plans dans un immeuble de type courant vous aurez d'excellentes chances d'obtenir une location. Beaucoup de promoteurs de zones résidentielles, de centres commerciaux et de bâtiments à usage de bureaux accueillent favorablement l'idée d'un restaurant et certains font même des concessions importantes à un restaurateur. Il existe bien des modalités de location, mais les plus courantes sont : 1) location simple ; 2) location basée sur un pourcentage des ventes. La location simple consiste généralement en paiement d'un loyer mensuel fixe, alors que la location basée sur un pourcentage est en général fixée sur un taux des ventes brutes. Souvent le bail prévoit une combinaison des deux mdoalités ci-dessus, un loyer fixe auquel est ajouté un pourcentage sur les ventes dépassant un certain montant.

Le montant du loyer dépend de bien des facteurs, tels qu'emplacement, services et équipements fournis. Quelques propriétaires fournissent tout l'ameublement et l'équipement de la cuisine et de la salle à manger. Les loyers comprenant ces fournitures sont beaucoup plus élevés. Toutefois, le restaurateur se voit déchargé d'un apport initial de capitaux.

La location peut aussi causer bien des déboires. Un bail à long terme peut être désastreux en cas de mauvaises affaires, mais absolument essentiel en cas de succès. L'avis d'un expert assermenté est toujours souhaitable avant la signature d'un tel contrat de location.

## Construction d'un nouvel établissement.

Presque tous ceux qui tiennent un restaurant aimeraient faire construire un jour leur propre établissement. C'est naturel. Lorsque vous commencez à la base, vous pouvez créer l'établissement exactement comme vous le désirez. De plus, c'est un grand plaisir de voir se réaliser une de ses idées. C'est une sensation merveilleuse de se promener dans ce nouveau local, avec un équipement flambant neuf, une chaude atmosphère, des matériels modernes et en sachant que tout est de vous, depuis la première idée, jusqu'à la dernière couche de peinture. Beaucoup de restaurateurs vous diront toutefois qu'une telle réalisation est un privilège qui doit d'abord se gagner. Avant d'envisager de faire construire, n'oubliez pas ce qui suit :

*Faire construire coûte plus cher.*

Quel que soit le mode de financement et que vous décidiez d'acheter le terrain ou de le louer, il s'est avéré que faire construire un nouveau bâtiment coûte presque toujours bien plus cher que d'acheter un bâtiment existant. Ceci peut ne pas être un problème pour vous. Il est possible que ceux qui pourraient vous avancer de l'argent aient fait de la construction d'un nouveau bâtiment une condition à ce prêt. Mais le danger pour vous réside aussi dans le fait que vous risquez de dépasser vos ressources financières, à un point tel que vous pouvez vous trouver devant une nouvelle installation toute neuve sans argent pour l'exploiter. A ce stade, examinez attentivement tous les besoins financiers immédiats auxquels vous aurez à faire face lorsque vous serez prêts à ouvrir votre restaurant. Ces besoins immédiats doivent comprendre :

Des fonds pour vivre ;

Des fonds pour payer les salaires du premier mois ;

Des fonds pour constituer vos réserves de produits alimentaires nécessaires ;

Des fonds pour effectuer des dépôts correspondant à deux ou trois mois de loyer, d'électricité et de gaz ;

Des fonds pour payer les honoraires du conseil juridique et des experts ainsi que les droits de licence.

Des fonds pour les primes d'assurances (incendie, vol, responsabilité civile, caution du caissier et autres primes) ;

Des fonds pour faire face aux frais d'impression (menus, papeterie, affiches, enseignes, bons de caisse et divers) ;

Des fonds de publicité et de propagande (y compris dans les journaux, à la télévision et à la radio) ;

Des fonds pour faire face au paiement des hypothèques et aux frais d'installation.

Des fonds pour les dépenses imprévues.

*Pour faire construire il faut avoir de bonnes idées.*

L'une des raisons pour lesquelles un si grand nombre de restaurateurs désirent construire un jour leur propre établissement provient de ce qu'ils ont acquis des idées qu'ils voudraient mettre en œuvre.

Une chaîne de restaurants dispose d'un grand four en briques rouges au centre de chaque restaurant. D'énormes morceaux de porc fumé au noyer y sont continuellement cuits à la broche. Un autre établissement laisse les automobilistes faire leurs commandes par téléphone à partir de leur voiture. Un troisième dispose d'une installation entièrement automatique où tous les aliments sont vendus par des machines et cuits sur commande dans des fours à ondes millimétriques.

Tous ces établissements sont peu habituels et leur construction a constitué une excellente affaire.

D'un autre côté, si vous n'avez qu'une expérience limitée et si vous devez dépendre des idées des autres pour faire construire votre restaurant, il serait plus sage d'attendre un peu avant de le faire.

*Faire construire prend du temps.*

Quelles que soient vos intentions, vous constaterez que, si vous vous lancez dans la construction, un très long délai sera nécessaire pour le seul établissement des plans. Au lieu de vous concentrer sur le démarrage de votre affaire, vous aurez à traiter avec des architectes, entrepreneurs et autres. En outre, toute la procédure en matière de construction retardera votre entrée en fonction dans la restauration.

# 10

## L'ORGANISATION DE VOTRE AFFAIRE.

Certaines considérations complexes sont à évoquer selon que vous déciderez soit d'être le seul propriétaire de votre affaire, soit de chercher un associé, soit de créer une société. Vous devriez certainement disposer d'un bon conseil juridique avant de vous lancer tête baissée dans l'une ou l'autre formule. Mais même un juriste ne peut répondre à toutes vos questions. A côté des aspects juridiques de chaque genre d'affaires, il est des questions personnelles que vous seul êtes à même de juger correctement.

### Pouvez-vous vous entendre avec un associé ?

Un bon associé dans une affaire commerciale doit faire preuve de de patience et de compréhension ? Si vous entrez dans une association de ce genre, vous devrez partager avec un ou plusieurs partenaires tous vos espoirs, tous vos problèmes commerciaux, tous vos ennuis et toutes les crises. Chacun d'entre vous devra avoir une bonne dose de compréhension mutuelle.

En ce qui vous concerne, pouvez-vous travailler sur une telle base avec votre futur associé ? Avant de vous décider, n'oubliez pas que, si vous êtes le seul propriétaire, vous disposerez sans aucun doute de plus de liberté d'action. Vous pourrez prendre des décisions plus aisément et plus vite. Ces décisions peuvent cependant être erronées et l'assistance d'un associé capable pourrait s'avérer bénéfique.

### Avez-vous besoin d'aide ?

Un des motifs pour créer une association est que chaque partenaire a quelque chose d'important à apporter. Ce peut être des qualités d'hôte, des compétences en matière de cuisine, de comptabilité, etc. Ou bien tout simplement une aide financière.

Que deux individus ayant des qualités diverses mettent ces qualités en commun pour former une combinaison gagnante, c'est faire preuve de

bon sens. Cela a été prouvé avec succès dans bon nombre de restaurants.

Mais maintes fois aussi, le résultat a été néfaste. Souvent, des questions personnelles, financières ou autres ont assombri et ruiné certaines associations qui s'étaient formées sur une base parfaitement logique. Quelquefois il vaut mieux obtenir l'aide dont on a besoin en embauchant certaines personnes en raison de leurs qualités particulières.

*Avez-vous besoin de fonds ?*

Le besoin de capitaux est probablement le motif le plus commun de la création d'associations. Il y a lieu de noter, cependant, que bien des restaurants ne peuvent faire vivre deux propriétaires. Un propriétaire pourrait avoir été capable d'assurer péniblement sa subsistance et celle de sa famille à l'aide d'un maigre revenu pendant les premiers mois (ou les premières années), mais les bénéfices ne sont pas suffisants pour faire face aux besoins de plusieurs propriétaires et de leurs familles.

*Connaissez-vous bien vos associés ?*

Un professeur, faisant un cours de Droit Commercial, dit un jour à ses élèves : « Rappelez-vous une seule chose au sujet du contrat d'association : Ne le faites pas ! »

Ce n'était qu'en partie une boutade. Il pensait aussi bien aux aspects personnels qu'aux aspects juridiques du contrat d'association. Le fait que l'un des associés soit responsable de toutes les affaires (et des pertes) de l'autre était certainement l'idée qui prédominait dans son esprit. Supposez que votre association devienne irresponsable ? Supposez qu'il n'ait pas les mêmes normes que vous en matière de propreté ou de comportement personnel. Chacun de ces points peut amener la ruine de votre affaire. Etes-vous prêt à courir cette chance ?

*Il existe d'autres aspects de la question.*

Il y a bien entendu d'autres façons de voir les choses. Si vous êtes seul, il ne vous sera pas possible d'abandonner la place un instant. En outre, un associé consacrerait sans doute plus de temps et se donnerait davantage à l'affaire qu'un salarié. Enfin le partage des problèmes et des responsabilités avec un compagnon de travail qui vous est proche peut rendre l'ensemble de l'affaire plus intéressant que si vous étiez seul à endosser les responsabilités.

## La création d'une société.

Si vous projetez un restaurant vraiment grand et si deux associés ou davantage sont impliqués dans l'affaire, vous pourriez envisager de créer une société. Votre conseil juridique peut vous en exposer les avantages et les

inconvénients. Certains des aspects les plus importants de la création d'une société figurent ci-dessous.

1. Quels que soient les biens ou l'argent liquide que vous pouvez détenir personnellement, votre responsabilité — en ce qui concerne la société — demeure limitée.

2. Si vous-même ou tout autre actionnaire, décidez de quitter l'affaire à n'importe quel moment, la procédure est assez simple dans le contrat d'une société. Le participant qui se retire vend simplement ses actions. En cas d'association par contre, la rupture est généralement plus difficile.

3. Mettre sur pied une société est plus onéreux que n'importe quelle des deux autres formes de propriété. Impôts spéciaux, licences, droits, y compris honoraires de juriste, se monteront sans doute à un total assez élevé. De plus, vous devrez présenter des rapports annuels sur votre exploitation à l'Etat (outre les déclarations d'impôts). Ces rapports ne sont pas normalement exigés d'entreprises qui ne sont pas constituées en sociétés.

## Questions juridiques.

Au début de la présente brochure, vous avez pris connaissance des responsabilités énormes qu'encourt le restaurateur en matière dhygiène et de bien-être envers ses clients. C'est pour cette raison que les autorités locales, les autorités de l'Etat et, dans quelques cas, le Gouvernement Fédéral ont promulgué des textes législatifs et réglementaires qui énoncent les règles que vous devrez suivre lors de la vente de produits alimentaires et de boissons au public. N'oubliez pas que vous êtes censés connaître les lois et savoir ce qu'on attend de vous.

*Nul n'est censé ignorer la loi.*

Les tribunaux refusent d'accepter l'ignorance comme excuse. En outre, ne pas se plier à la loi peut être onéreux. Vous gagnerez à vous informer des textes que vous aurez à appliquer, lorsque vous en êtes à la première phase de la planification. Imaginez les frais qu'occasionnerait le changement de votre matériel si les violations suivantes étaient relevées après l'ouverture de votre établissement : Un évier à deux bacs, au lieu de l'évier à trois bacs réglementaire pour laver, stériliser et rincer les plats.

Une machine à laver la vaisselle qui ne produit pas de l'eau de rinçage à environ 80° pour le rinçage stérilisant final.

Un canal d'évacuation dans la chambre froide qui serait directement connecté avec les égouts.

Les officiers de la Santé publique et d'autres fonctionnaires appliquent des règlements même plus draconiens pour sauvegarder la santé du public qui fréquente les restaurants.

*Obligations sanitaires.*

L'Ohio est l'un des Etats qui dispose des textes les plus efficaces et des réglements sanitaires les plus stricts en ce qui concerne les restaurants. Nous énumérons ci-dessous, certains des réglements les plus importants :

Chaque exploitant de restaurant doit obtenir chaque année une licence.

L'inspecteur local de la Santé doit inspecter chaque restaurant au moins une fois par an.

Le détenteur de la licence se verra accorder la possibilité de remédier aux violations constatées. A défaut, sa licence peut être suspendue.

Le procureur local peut poursuivre les délinquants et ceux-ci peuvent être condamnés à des amendes de 10 dollars par jour de retard apporté à la correction de la faute.

Toute construction, installation ou équipement de restaurant doit recevoir l'approbation par écrit du bureau sanitaire local.

L'ensemble du local doit être exempt d'immondices, de détritus, déchets et autres ordures.

Toutes les pièces servant à la préparation de la nourriture doivent être ventilées convenablement.

Les pièces de travail où la nourriture est préparée doivent avoir un minimum de puissance lumineuse de 61 mètres.

Les établissements comptant plus de cinq employés doivent avoir un water-closet par série de vingt-cinq employés de chaque sexe et une toilette par série de vingt employés.

Toutes facilités adéquates pour se laver les mains, y compris eau courante chaude et froide, savon, et moyens de se sécher les mains doivent exister sur des éviers qui ne sont pas utilisés pour la préparation de la nourriture ou le lavage de la vaisselle. Les toilettes pour les clients doivent aussi comporter des lavabos.

L'alimentation en eau doit être suffisante et de qualité potable ; elle doit être sous pression.

Tous les ustensiles à usages multiples doivent être facilement lavables et en bon état.

Tous les ustensiles, appareils, vêtements et éponges doivent être conservés propres. Les récipients pour un seul usage ne doivent être utilisés qu'une fois. Les récipients à usages multiples doivent être soigneusement nettoyés et désinfectés. Après désinfection, tous les ustensiles doivent être rangés dans un endroit sec et propre.

Tous les déchets liquides doivent être évacués dans les égouts ou détruits selon des méthodes approuvées. Les ordures, si elle sont gardées, doivent l'être dans des récipients de métal avec couvercles hermétiques.

Toute exploitation impliquant le service d'aliments doit disposer d'une réfrigération suffisante, permettant de conserver une température ambiante qui ne doit en aucun cas dépasser 10°.

Toute nourriture doit être emmagasinée, exposée ou servie de façon telle qu'elle soit raisonnablement à l'abri de la poussière, des mouches, des

rongeurs, des substances toxiques, des manipulations inutiles, des défauts d'étanchéité et autres motifs de contamination. Aucun animal vivant ne doit séjourner près des réserves d'aliments. Mouches, cafards, vermine et rongeurs doivent être détruits.

Tout le personnel doit porter des vêtements propres et rester lui-même propre et net lorsqu'il manie de la nourriture ou des ustensiles de cuisine. Il est interdit de fumer en préparant des aliments.

La nourriture ne doit être ni préparée ni conservée dans des endroits où l'on vit ou dort.

Des échantillons de nourriture peuvent être prélevés et examinés par l'inspecteur de la Santé, toutes les fois que c'est nécessaire ; il peut éliminer toute nourriture qui lui paraît douteuse et interdire sa vente.

Si de la viande ou des produits laitiers non inspectés sont servis, des pancartes signalant ce fait, fournies par les services de santé, doivent être apposées à des endroits visibles. Les huitres, coquillages et moules doivent provenir de parcs agréés.

Aucune personne ayant une maladie contagieuse ou porteuse de germes ne peut travailler dans une exploitation où l'on sert des aliments. Le propriétaire doit signaler immédiatement au service de santé tout soupçon qu'il pourrait avoir sur la santé de son personnel.

Des examens systématiques par rayons X doivent, lorsque c'est possible, être exigés pour tous les employés.

Si un membre du personnel est soupçonné de contaminer la nourriture, l'inspecteur de la santé peut exiger son renvoi, la suspension de la licence ou un examen médical de tout le personnel.

*Exigences en matière de licences.*

Outre les licences délivrées par le Service de Santé, beaucoup d'Etats imposent aux restaurants d'autres licences délivrées par les autorités de l'Etat ou les autorités locales. Chaque Etat dispose de textes législatifs différents sur la réglementation relative aux alcools. Il existe aussi toute une variété d'autres licences et de droits de timbre concernant les cigarettes, les machines automatiques ou les cabarets dont vous devez être informé avant d'ouvrir votre restaurant.

## Impôts.

Vous connaissez depuis longtemps les impôts sur le revenu, les impôts fonciers et peut-être aussi les impôts sur des biens personnels, les taxes sur le chiffre d'affaires et les impôts indirects. Maintenant, en qualité de propriétaire d'une petite entreprise, vous allez faire connaissance d'autres impôts, et parmi eux :

*Impôts sur le revenu.*

Si vous possédez votre propre affaire ou si vous formez une association, vous aurez à payer quatre fois par an un acompte sur une estimation de vos revenus.

*Retenues sur les salaires.*

Vous pouvez être obligé d'effectuer des retenues sur les salaires de votre personnel au profit de l'impôt sur le revenu, la Sécurité Sociale et les allocations de chômage. Vous aurez à faire des versements périodiques et des états périodiques à cet effet. Ces taxes varient avec les Etats et vous devriez vous familiariser avec les textes se rapportant à votre secteur d'activité.

*Taxes sur les ventes des restaurants.*

Certains Etats ont établi des taxes sur les repas pris dans les restaurants. Elles peuvent être perçues sur le montant total de l'addition ou sur les additions dépassant un certain total, par exemple un dollar. Ceci vous obligera à conserver soigneusement trace de chaque vente et du montant des taxes que vous devrez verser.

*Autres taxes.*

Il peut exister d'autres taxes locales, d'Etat ou Fédérales. Il peut y en avoir sur les cigarettes et les distractions. Votre conseil juridique ou votre comptable peut vous en donner les détails.

## Autres textes législatifs ou réglementaires.

Beaucoup d'Etats ou de municipalités ont promulgé des textes dont vous pouvez n'avoir jamais entendu parler. Ce peut être des textes simples ou des textes plus compliqués, traitant de sujets tels que les conditions de travail équitables, la non-discrimination, la publicité et le contrôle des prix.

Dans un Etat, il est illégal d'utiliser de la margarine au lieu de beurre à moins de l'indiquer de façon apparente. Dans un autre, il est illégal d'utiliser l'expression « Bœuf premier choix » si vous ne servez pas vraiment la première catégorie, ou « foie de veau » s'il s'agit de foie de génisse. Tenez-vous au courant de tous ces textes avant d'ouvrir un restaurant.

## Assurances.

A Chicago, l'explosion d'une chaudière détruisit de fond en comble un petit restaurant en moins d'une heure. A Seattle, des matières grasses enflammées dans un conduit d'évacuation occasionnèrent des dégats sérieux dans un autre restaurant. A Wichita, une antenne de télévision s'étant abattue détruisit en partie le toit d'un restaurant. A New York, des vandales jetèrent des pierres à travers une vitrine. A Los-Angeles, un homme de confiance s'enfuit avec la recette de la semaine. Dans une cité de l'Est, trente personnes furent empoisonnées à un banquet et poursuivirent le restaurateur en dommages et intérêts.

Ce genre d'événements arrive tous les jours. Et vous, en qualité de restaurateur vous aurez besoin d'une assurance pour couvrir les pertes que vous aurez à subir en de telles circonstances. A la base, il vous appartient de déterminer le montant de la prime d'assurance que vous pouvez payer et la couverture des risques dont vous avez absolument besoin.

Un point de repère peut être sans doute le montant de l'assurance supportée par un restaurant par rapport au total de ses ventes. Beaucoup disposent d'une assurance coûtant entre 3/4 % et 1 % des ventes totales. De ce fait, si vous comptez, au cours de la première années, sur 100 000 dollars de ventes, il sera judicieux de consacrer entre 750 et 1 000 dollars à la prime d'assurance. Votre courtier en assurances peut penser que c'est trop peu. Vous, vous estimerez que c'est trop élevé. Mais ces pourcentages fournissent un bon point de repère pour établir le montant de vos frais d'assurance.

### *Catégories d'assurances.*

Ci-dessous, sont énumérés le divers types d'assurances que vous devez étudier avec votre courtier :

Assurance contre les accidents du travail. Elle est rendu légalement obligatoire dans la plupart des Etats lorsque vous avez plusieurs employés et les couvre contre les accidents du travail.

Assurance de responsabilité civile. Ceci couvre les plaintes portant sur les blessures personnelles ou les pertes de biens des clients et les autres réclamations d'ordre général contre votre établissement.

Responsabilité en matière de produits livrés. Ceci est important et figure normalement dans les polices d'assurances de responsabilité civile souscrites par les restaurants. Ces clauses vous garantissent expressément contre les plaintes des clients ayant trait à la manutention et à la consommation des aliments et boissons dans votre établissement.

Incendie. En raison de l'importance de la cuisine et des feux fréquents occasionnés par les graisses chaudes qui peuvent survenir dans les

restaurants, une assurance adéquate et complète contre l'incendie constitue une partie absolument essentielle de votre police d'assurance.

Assurance contre les dommages. Les dommages de toutes sortes pouvant concerner les biens, qu'il s'agisse de l'immeuble ou de ce qu'il contient sont couverts par cette assurance.

Assurance de garantie et sur la fidélité du personnel. Cette assurance vous couvre contre les malhonnêtetés et les détournements de vos employés et couvre les cautionnements des comptables, caissiers et de tous ceux qui manient des fonds.

Assurance contre le vol et les effractions.

Assurance santé et accident. Un moyen d'offrir des avantages complémentaires à votre personnel permanent et en même temps d'acquérir certaines indemnités pour vous-même consiste à prendre une assurance groupée santé et accident pour l'ensemble du personnel permanent. Il existe différents genres : hospitalisation, soins médicaux importants, accident, arrêt de travail et autres. Vous pouvez envisager de débuter avec un ou deux genres de couverture et étendre cette couverture si votre affaire s'accroît et prospère.

Assurance-vie. Bien que l'assurance-vie ne puisse être déduite que sous certaines conditions en tant que dépense commerciale, il ne fait pas de doute que vous devrez l'étudier avec le plus grand soin. Une telle couverture est importante pour protéger votre famille et pour assurer la poursuite de votre restaurant s'il est sous contrat d'association ou de société.

# 11

## PREPARATIFS POUR L'OUVERTURE DU RESTAURANT.

Ouvrir un nouveau restaurant n'est pas une tâche aisée. Ne vous y trompez pas. Il y a tant de choses auxquelles il faut penser, tant de détails de la dernière minute, tant de décisions importantes à prendre au dernier moment que vous aurez besoin d'une réserve d'énergie et de patience pour passer ce dernier cap. Si c'est possible, tâchez d'éviter certaines erreurs habituelles que commettent de nouveaux propriétaires inexpérimentés de restaurant.

*Faute n° 1 : Inauguration fastueuse.*

L'une des fautes les plus fréquentes et les plus onéreuses faites par les restaurateurs inexpérimentés est d'envisager un gala pour célébrer l'inauguration. Cest une erreur compréhensible. Quiconque aura travaillé des mois ou même peut-être des années avec en tête un projet concernant un restaurant très particulier et très personnel sera désireux d'organiser une grande fête le jour de l'ouverture. Le désir de donner cette fête sera renforcé par l'idée préconçue qu'il en résultera des avantages et une bonne publicité et que, de ce fait, l'inauguration sera une grande affaire qui fera du bruit et assurera la popularité.

Or, qu'arrive-t-il ? La foule est tassée, le service débordé, la nourriture froide et tous vos espoirs de clientèle future sont balayés par l'impuissance du nouvel établissement à faire face à l'afflux ahurissant des clients.

Les restaurateurs expérimentés ont appris à ouvrir tranquillement, sans fanfare et, lorsque c'est possible, sans même une affiche annonçant le « libre accès » à l'établissement. Peut-être deux semaines après, lorsque le personnel connaîtra son affaire, lorsque les points faibles auront été éliminés du système, les restaurateurs annonceront une « grande inauguration » ou une cérémonie de célébration, et, à ce moment-là, ce sera une excellente publicité.

*Faute n° 2. Personnel insuffisant.*

Une autre faute souvent commise par le nouveau propriétaire est de prévoir un personnel insuffisant pour faire face aux travaux aux cours des premières semaines ou des premiers mois. Ceci provient du fait qu'il attend de ceux qui composent son personnel permanent qu'ils soient en mesure

de remplir leur tâche en étant laissés à eux-mêmes, dès le premier jour de l'ouverture.

L'expérience a démontré le contraire. Tout d'abord, il peut y avoir à changer certains membres du personnel dès le début de l'exploitation. Un cuisinier peut faire défaut, une serveuse peut être licenciée, les prévisions peuvent être modifiées.

En second lieu, même un personnel permanent, quelle que soit son expérience, ne connaît pas encore la routine du nouvel établissement.

Troisièmement, le nouveau propriétaire ne dispose pas d'assez de temps, au début, pour interroger et engager de nouveaux employés. Pour toutes ces raisons, il est bien préférable, jusqu'à ce que vous soyez vraiment installé, d'avoir plus de personnel qu'il n'est nécessaire.

Vous pourrez proportionner plus tard votre personnel au volume de vos ventes.

*Faute n° 3. Pas assez de nourriture.*

Souvent ceux qui tiennent à une inauguration à une grande échelle se trouvent à court de nourriture. Ceci est très compréhensible. Du fait qu'aucune norme d'exploitation et de commandes n'a pu encore être établie, toute la nourriture a été commandée en fonction du menu.

Si l'assistance le jour de l'inauguration est nombreuse et choisit surtout un ou deux plats les plus connus, la cuisine est rapidement débordée. Malheureusement, outre les articles nécessaires aux entrées, les matières premières telles que lait, crème, beurre ou autres peuvent venir à faire défaut. Ceci est particulièrement gênant pour le nouveau propriétaire et devrait être évité par des commandes intentionnellement plus fortes et grâce à un menu rédigé soigneusement avant l'ouverture.

## Limitez vos invitations.

Quelquefois, bien entendu, une inauguration officielle ne peut être évitée. Il est possible que les associés aient des relations d'affaires nombreuses qu'il convient d'inviter. Il se peut que toute la ville ait attendu cet événement. Dans ce cas, si c'est possible, envisagez l'inauguration soit avec un menu pré-étudié, soit avec un buffet froid. Ainsi, la majorité du travail aura pu être effectuée à l'avance et vos plans pour cette cérémonie peuvent être précis et clairs. Tentez de sélectionner un groupe de personnalités à inviter le jour de l'inauguration parmi les clients auxquels s'adressera votre restaurant.

## Valeur des conseils donnés par des professionnels.

Nous avons déjà insisté à plusieurs reprises sur l'intérêt qu'il y a à rechercher des conseils de la part de professionnels qui peuvent vous aider à résoudre vos problèmes techniques. Peu de personnes s'aviseraient de

nier la nécessité d'un expert comptable pour établir un système de comptabilité et d'un juriste pour traiter des questions juridiques. A moins que vous ne puissiez disposer de conseils éclairés d'un restaurateur expérimenté, qui pourrait être un ami, vous devriez aussi envisager d'engager un expert en matière de restaurant qui vous aidera pour certains aspects de vos plans initiaux. Le plus important conseil concerne le contrôle des frais. L'établissement des menus, la mise au point des recettes, l'emplacement du local et la formation du personnel sont aussi des domaines où vous pourriez avoir besoin d'aide.

*Prenez contact avec votre conseil juridique.*

Juste avant l'ouverture, il est avisé de faire un tour d'horizon avec votre conseil juridique et de vous assurer que vous vous êtes conformé à toute obligation légale et que toutes les licences dont vous avez besoin ont été délivrées.

**Achetez et installez votre équipement.**

Au moment de l'ouverture, l'essentiel de votre équipement de cuisine et de salle à manger a déjà été installé en très grande partie. Il restera cependant une masse de petits matériels et fournitures secondaires que vous pouvez avoir besoin d'acheter.

Une mise en garde est nécessaire : N'en faites pas trop ! Si vous êtes en bonnes relations d'affaires avec votre fournisseur local d'équipement, il coopérera avec vous pendant les tout premiers jours. Etablissez avec soin la liste des articles dont vous estimerez avoir besoin. Le reste vous sera envoyé par lui sur préavis très court. N'oubliez pas, non plus, que lorsque vous vous procurez une grande quantité de matériel de cuisine, vous avez droit à un escompte. Les marchands d'équipements obtiennent des fabricants des remises de 25 à 50 % sur les prix affichés. Ils cèdent en général une partie de cette remise à ceux qui achètent en grosse quantité, particulièrement s'ils paient comptant.

Le choix d'un fournisseur en qui vous avez confiance n'est pas suffisant ; vous devez tout de même obtenir les prix de la concurrence ou, au moins, faire un sondage sur les prix marqués par d'autres fournisseurs, pour vous assurer que vous faites une transaction équitable. N'oubliez pas, surtout, que c'est votre menu qui conditionne l'achat de votre matériel de cuisine et des installations de votre salle à manger ; ne prenez donc aucune décision sans en tenir compte.

**Engagez votre personnel.**

Engager du personnel de restaurant n'est pas aussi simple que cela peut vous paraître. Vos clients vous jugeront, ainsi que votre établissement, sur la cuisine de votre cuisinier et la qualité professionnelle de vos garçons ou serveuses.

Il ne faut pas seulement s'attacher aux connaissances professionnelles et à l'expérience. Le candidat peut-il présenter des références ? Ne boit-il pas trop ? Est-il un travailleur consciencieux ou un galvaudeur ?

Si c'est une femme, n'est-elle pas trop maquillée ? a-t-elle une apparence nette et agréable ?

Vous devriez probablement dresser un formulaire simple de candidature avant d'interroger le futur employé. (Etudiez la brochure n° 20 de la collection Techniques Américaines : « Petite Entreprise — La gestion du Personnel », où vous trouverez une formule de demande d'emploi type. Lorsque vous aurez fait ronéotyper cette formule, réservez une journée aux interviews des candidats. Vous pourrez mettre une petite annonce dans le journal local ou faire appel au Service d'Etat de l'Emploi ou au Syndicat des Employés d'Hôtel et de Restaurants ou à toutes autres sources permettant de trouver de bons employés de restaurant. Prenez la peine de vérifier les références de chaque candidat et son expérience antérieure du travail. Si c'est nécessaire, engagez votre personnel à titre d'essai, avant de lui donner un contrat définitif. En somme, abordez ce problème d'organisation avec le même soin et la même attention que ceux que vous donnerez à la tenue des registres, à l'achat des produits alimentaires et à l'accueil des clients.

## Etablissez votre comptabilité.

Avant l'ouverture, prenez le temps d'étudier et de fixer avec votre comptable votre système de comptabilité. Il importe non seulement que vous compreniez le système, mais aussi que le comptable sache bien ce que vous attendez de lui en matière de renseignements particuliers et de contrôles. Si vous lui dites que vous tenez à avoir chaque jour un état concernant la vente des principales entrées, il peut conseiller l'achat d'une caisse enregistreuse qui fera ressortir ces renseignements et il tiendra ses registres en conséquence. Si vous voulez obtenir un état des produits alimentaires retirés de la réserve, il vous établira un système de contrôle. Il peut vous établir par jour, par semaine ou par mois, un état des frais concernant les produits alimentaires. Il peut dresser un système de comptabilité au comptant ou sur une base cumulative. Il existe un système uniforme de comptabilité pour les petits restaurants (voir chapitre 13) auquel vous pouvez vous référer.

Accordez-lui suffisamment de temps pour mettre au point tous les détails. Avoir votre nom imprimé sur les additions à remettre aux clients peut prendre trois semaines. Obtenir une caisse enregistreuse concrète selon vos besoins exacts peut demander plus longtemps. Adressez-vous aux sociétés d'imprimerie qui se spécialisent dans la confection des registres destinés à vous aider à contrôler vos frais d'exploitation. Demandez leurs catalogues et discutez-en avec votre comptable.

## Etablissez vos prix de vente.

L'un des travaux les plus minutieux auxquels vous devez vous livrer est l'établissement des prix de vente convenables des plats figurant à votre menu. C'est un domaine où chacun vous donnera des quantités de conseils, dont beaucoup ne valent rien.

Votre comptable peut vous dire : « Calculez vos prix d'achat, puis multipliez les par 2,5 et vous en déduisez vos prix de vente. »

Un autre restaurateur peut vous dire : « Je m'informe toujours du prix fixé par le concurrent d'en face et je fixe mes prix à un ou deux centimes en-dessous. »

Un éventuel client peut vous dire : « Vous ne pouvez pas fixer des prix aussi exorbitants. Les gens ne l'accepteront pas. » Il y a quelque vérité dans ces trois déclarations. Votre travail est maintenant d'étudier le tout et de parvenir à un mode de détermination des prix qui soi logique, stable et rentable. Les règles de base énoncées ci-dessous peuvent vous aider :

1. Ne jamais fixer le prix de vente d'un plat à moins de connaître le prix d'achat des produits entrant dans sa composition.

2. Si vous utilisez un formulaire en matière de prix, ne vous en servez que comme repère général.

3. Votre prix de vente pour un produit donné devrait tenir compte : *a*) du prix d'achat ; *b*) de la somme de travail nécessaire pour le préparer ; *c*) du prix de vente de ce produit fixé dans les restaurants concurrents. (Assurez-vous de comparer les prix de restaurants semblables au vôtre); *d*) de l'attitude de vos clients éventuels vis à vis de vos prix ; *e*) des considérations particulières telles que : articles vendus à perte pour attirer les clients, articles laissés pour compte, produits spécialisés, etc.

### Essai effectué sur un rôti de sous-noix de bœuf

Date :
Température du four : 155°
Temps de cuisson : 4 h 50
Prix de la livre (anglaise) : 94 cents

| | | |
|---|---|---|
| Poids à l'achat | 11 kg 113 gr | |
| Perte à la réserve | 0 kg 453 gr | |
| Poids total avant la préparation | 10 kg 660 gr | |
| Pertes à la préparation (os et gras) | 2 kg 41 gr | |
| Perte à la cuisson | 3 kg 402 gr | soit 31,2 % |
| Poids du rôti cuit (53,3 % du poids à l'achat) | 5 kg 217 gr | |
| Prix par livre (453 gr) cuite | | $ 1,76 |
| Prix par once (294 gr) cuite | | 0,12 |

## Essai effectué sur une dinde rôtie

Date :
Température du four : 145°.
Temps de cuisson : 3 h 40 (13' par 450 gr environ).
Première catégorie, prix par livre (453 gr) : 37 cents.
Prix total : 6,45 dollars
Poids : 7 kg 902 gr (brut, avec tête et pattes enlevées)
461 gr (cou et abats)

7 kg 441 gr (poids avant cuisson)
5 kg 244 gr (dinde cuite y compris les os)
2,297 gr (perte à la cuisson)
Pourcentage de perte : 28,43 %.
L'essai de découpage effectué sur un dinde donne pour résultat :

| Poids total après cuisson : 5 kg 244 gr. | A décomposer comme suit : pourcentage |
|---|---|
| 1 kg 352 viande blanche | 25,81 |
| 949 gr viande noire | 18,11 |
| 538 gr viande découpée (blanche et noire) | 10,27 |
| 1 kg 598 gr os | 30,68 |
| 656 gr peau | 12,70 |
| Perte à la cuisson et au découpage | 2,43 |
| Poids total 5 kg 244 gr | 100,00 |
| Prix par livre (453 gr) cuite (viande blanche, viande noire et viande découpée) $ | 1,03 |
| Prix par once (24,4 gr) cuite (viande blanche, viande noire et viande découpée | 0,06 |

4. Soyez prêt à retirer un produit de la carte plutôt que de forcer le prix, qui serait si élevé qu'il indisposerait vos clients, ou ce qui serait pire encore, de le vendre à si bas prix que cela vous inclinerait à abaisser vos normes de qualité.

*Calculez le coût de vos aliments.*

La question du contrôle du coût de vos produits alimentaires nécessitera une étude approfondie. Au chapitre 13, figurent certains conseils particuliers sur la manière d'aborder ce problème. Pour le moment, n'oubliez pas la règle première : connaître le coût de vos aliments avant d'en fixer les prix de vente. L'histoire ci-dessous fournit un exemple désastreux de prix trop bas :

Bob Jarvis tenait un petit buffet en face de l'école secondaire d'une petite ville. Son affaire marchait mal, il ne gagnait rien et le reprochait aux étudiants qui se précipitaient en foule chez lui aux récréaions et n'achetaient que des cornets de glace.

Un expert en restauration qui lui rendit visite entendit ses doléances. Il étudia alors ce qui se passait à midi et il remarqua que chaque cornet de glace avait une double ration. Pour chaque double ration, Bob faisait payer 10 cents.

Son ami le restaurateur fit remarquer que la glace à elle seule valait ce prix et suggéra d'en augmenter le prix. Bob n'était pas partisan de cette solution car il estimait que son prix devait être inférieur à celui de son

concurrent qui demandait 15 cents. Finalement, son ami lui dit : « Bob, il vaudrait mieux cesser complètement de vendre des glaces dans ces conditions. Vous perdez de l'argent sur chaque glace vendue. » Le pauvre Bob répondit sans hésitation : « Mais je ne peux pas faire cela, j'en vends 400 par jour. »

Il est parfois difficile de calculer le coût des produits d'une façon correcte : afin de calculer le prix d'une tranche de 30 gr cuite d'un rôti de bœuf par exemple, vous devrez faire ce qu'on appelle un test de « cuisson » et de « découpage ». Les résultats d'essais simples figurent en page 108.

*Estimation du prix des portions.*

Bien qu'il n'existe en fait aucun autre bon moyen pour connaître exactement le coût de chaque plat figurant au menu, il y a certaines méthodes, en cas d'urgence, pour évaluer certains coûts. Vous pouvez partir, disons, du chiffre brut de 9 cents par once (28,5 gr) cuite pour toute viande rôtie. Vous pouvez estimer en moyenne à 6 cents la portion pour un légume courant et ajouter quelques cents pour les variétés de légumes plus onéreuses.

## Equilibrez votre menu.

Certains produits de votre menu peuvent être assez onéreux, alors que d'autres coûtent moins cher. Il importe au plus haut point de trouver un heureux équilibre entre les deux. Si vous n'avez que des produits onéreux, tels que steaks et côtelettes, vos bénéfices en pâtiront. Si vous n'avez que des produits bon marché, tels que spaghettis, boulettes de viande et petites marmites de nouilles au thon, vous risquez de décevoir une partie de votre clientèle.

*Liste d'entrées.*

Un bon moyen pour étudier vos entrées en relation avec la taille des portions, les prix d'achat et de vente, consiste à préparer une liste sur laquelle chacun de ces éléments est inscrit en colonnes. Une liste type pourrait prendre la forme suivante :

| *Produit* | *Taille de la portion* | *Coût estimé* | *Coût des produits connexes* | *Plus 10 %* | *Coût total* | *Prix de vente* | *Pourcentage du coût de la nourriture* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bœuf en croûte .. | 225 gr | 0,35 | 0,17 | 0,05 | 0,57 | 1,35 | 42,2 |
| Escalope de veau .. | 115 gr | 0,41 | 0,17 | 0,06 | 0,64 | 1,75 | 36,6 |
| Agneau rôti ..... | 140 gr | 0,45 | 0,17 | 0,06 | 0,68 | 1,95 | 34,8 |
| Omelette façon ouest ..... | 2 œufs | 0,17 | 0,17 | 0,03 | 0,37 | 1,25 | 29,6 |

Calcul des produits connexes : deux petits pains et beurre : 0,07 dollar.
Un légume et une pomme de terre : 0,10 dollar ; prix total : 0,17 dollar.

**Faites imprimer vos menus.**

Vous avez vu, ci-dessus, que votre menu sera votre symbole, votre instrument de vente et la clef de votre succès. Maintenant que vous envisagez d'ouvrir, il importe de penser à sa présentation, à sa disposition et à son contenu détaillé.

N'oubliez pas que le style et la composition du menu sont extrêmement importants. Vous trouverez, ci-dessous, certaines présentations utilisées par des restaurants qui ont réussi.

Une auberge « Vieux style » : les menus sont écrits sur de petits tableaux noirs.

Un restaurant luxueux dans la tradition américaine : les menus sont imprimés sur parchemin.

Une créperie : les menus sont imprimés sur du papier orange en forme de crèpe.

Un restaurant à prix populaire : la liste des sandwiches est imprimée sur un petit carton volant qui peut être inséré dans la carte principale ou en être retiré à la discrétion du patron. La raison en est la suivante : en enlevant la carte des sandwichs à l'heure du déjeuner et en obligeant ainsi les clients à la réclamer, il peut vendre davantage de produits plus onéreux et augmenter la moyenne de ses additions.

Un restaurant de spécialités pour gourmets : il n'y a pas de menu du tout. L'hôte prend sa décision après une longue conversation avec le maître d'hôtel.

Un restaurant en concession en bordure de route : il n'y a pas de menu non plus. La carte tout entière figure sur des pancartes illuminées accrochées au mur derrière la partie réservée au service.

*Faites des menus courts.*

Votre menu devrait refléter vos idées et votre personnalité. (A moins que vous ne bénéficiez d'une exploitation en concession, auquel cas la carte sera probablement imposée par la société mère).

Un principe qu'un nombre croissant de restaurateurs découvrent, est d'avoir un menu court. Plusieurs raisons militent en faveur de cette règle. D'abord, vos clients viennent pour se reposer et non pas pour se creuser la tête. Les obliger à rechercher péniblement ce qu'ils désirent dans une longue liste de plats, c'est abuser de leur bonne volonté. Deuxièmement, au point de vue production, qualité et calcul des prix, il vaut mieux que les produits figurent en petit nombre sur le menu de base. Tels produits courants comme les côtelettes, steaks, escalopes ou autres produits congelés ou cuits à la commande pourraient former la base de votre carte. Les autres, tels que rôtis et viande hachée pourraient figurer sur une carte « spécialités du jour ».

*Vos spécialités du jour.*

Quelques restaurateurs ont le tort de faire figurer dans leurs « spécialités du jour » une longue liste de plats, dont certains font réellement double emploi avec ceux de la carte normale. Les clients sont vraiment intéressés par les « spécialités du jour » préparées pour ce jour-là. Cela correspond à la même sorte d'impression que celle de quelqu'un qui, à la table familiale, demande : « Maman ,qu'y a-t-il pour dîner ? »

Si vous voulez avoir du succès, mettez l'accent sur des « spécialités du jour » qui le soient vraiment. Que chacun de vos plats du jour signifie réellement quelque chose. Qu'il soit particulier parce qu'il est inhabituel, parce que vous ne le servez pas tous les jours ou parce qu'il est un peu moins cher que les autres. C'est à vous de décider.

*Un mot au sujet des additifs à la carte.*

Lorsque vous préparez votre menu, déterminez à l'avance comment et où vous indiquerez vos spécialités. Si vous décidez de les faire figurer sur un additif, attaché ou épinglé à la carte, laissez la place nécessaire sur le menu. Les additifs sont parfaits pour les dîners, buffets et petits restaurants à bon marché, mais beaucoup moins appropriés dans les restaurants plus chers. Au lieu d'additifs, vous pouvez prévoir des fentes dans votre menu pour insérer ou coller des petites cartes en plastique indiquant les plats du jour.

*Qui peut vous aider à établir votre carte ?*

Si vous ne faites pas appel à un expert professionnel, vous pouvez obtenir des idées auprès de sociétés spécialisées dans le dessin et l'impression des cartes de restaurant. Certaines disposent d'une gamme de menus de base, c'est-à-dire de cartons préparés d'avance sur lesquels sont imprimés votre nom et votre menu. Ils peuvent aussi prévoir pour vous un menu particulier. Les frais de dessin, s'il y en a, sont généralement insignifiants du fait que ces compagnies prennent leurs bénéfices sur la commande d'imprimerie.

Vous pouvez aussi vous entendre avec un imprimeur local. Vous devriez cependant être en mesure de lui expliquer soigneusement le genre de menu que vous désirez, quelle sorte de papier, lavable ou non, et quel genre de lettres et de dessins. N'oubliez pas qu'il est compétent en imprimerie et non en rédaction de menus.

*Combien devriez-vous en commander ?*

Vous pouvez économiser de l'argent, si votre carte de base est imprimée en grandes quantités, soit 1 000 exemplaires ou plus. Cependant, le texte à inscrire à l'intérieur changera sans doute dans les six semaines environ qui

suivront l'ouverture, et vous devez vous arranger pour ne disposer que de plusieurs centaines complètement imprimées avec le texte intérieur pour le début, étant entendu que vous pourrez ensuite apporter des modifications et commander de petites quantités au fur et à mesure de vos besoins. Beaucoup des meilleurs restaurants ont leurs menus imprimés chaque jour et certains estiment que la propreté et la présentation de leur carte compensent largement les frais supplémentaires qu'occasionne cette méthode.

## Achat des produits alimentaires et des approvisionnements.

Dès que le bruit court que vous êtes sur le point d'ouvrir un restaurant, les représentants de commerces en gros de produits alimentaires vous recherchent. Si possible, obtenez la liste des prix courants fondée sur les quantités qu'ils estiment que vous leur acheterez. Ces listes devraient comporter toutes indications sur la qualité, la fréquence et le jour des livraisons.

Ceci vous donnera l'occasion de faire des comparaisons préliminaires à loisir avant l'ouverture et de choisir certains fournisseurs auprès desquels vous pourrez vous approvisionner. En même temps, cela leur donnera la possibilité de vérifier votre crédit et peut-être d'établir un compte régulier — trente jours — fin de mois à votre profit.

### *Préparation d'une liste d'achats.*

Etablissez une liste d'achats en mettant noir sur blanc tous les produits nécessaires pour votre menu. Puis, pensez à tous les autres produits alimentaires connexes dont vous aurez besoin.

Par exemple, si votre menu comporte un « mixed-grill » anglais, veillez à avoir sous la main : des côtelettes d'agneau, du foie de veau, des saucisses en chapelet, des rognons, du jambon fumé, des champignons, des tomates (fraîches), des pommes de terre, ainsi que les plats ou plateaux sur lesquels les mixed-grill seront servis.

En décidant combien vous devez acheter, essayez de ne pas pousser à la roue. Il y a des remises sur presque toutes les marchandises achetées en quantités, mais vous n'avez pas besoin de bénéficier chaque fois de ces remises. Une caisse de cœurs de palmiers, par exemple, pourrait vous rester sur les bras pendant deux ans. Si vos livraisons sont fréquentes, achetez juste ce qu'il vous faut pour bien démarrer.

D'un autre côté, assurez-vous d'avoir assez pour les quelques premiers jours. Vous seriez sans doute couvert avec des provisions pour une semaine de denrées non périssables disponibles avant le jour d'ouverture. Les denrées périssables devront vous être livrées chaque jour ou tous les deux jours.

*Achat chez les détaillants.*

Un phénomène inhabituel dans la restauration est que, quelquefois, le prix d'un produit donné est moins élevé au super-marché local que chez le marchand en gros. Il ne faut pas que cela vous trouble. Les raisons de cette anomalie sont complexes et proviennent du fait que les détaillants et les marchands en gros utilisent des chaînes différentes de distribution et se trouvent confrontés avec des situations tout à fait différentes. Bien qu'il n'y ait rien de répréhensible à acheter certains produits aux détaillants locaux, il est recommandé en règle générale de prévoir de vous procurer vos produits chez les marchands en gros spécialisés pour la vente aux hôtels et aux restaurants. Un détaillant n'est pas outillé pour faire face de manière adéquate à vos besoins.

*Prix concurrentiels.*

Vous voudrez sans aucun doute disposer de plus d'un fournisseur pour chaque produit que vous achetez et comparer les prix. N'oubliez pas cependant qu'il n'y a pas que le prix à considérer. La qualité, le débit réel, le bouquet sont également importants, comme l'est le service régulier que vous pouvez obtenir de votre vendeur.

*Attention aux marchés passés à long terme.*

La plupart des représentants de commerce cherchent à vous conserver comme client et à devenir votre ami. Il en est cependant certains qui vous pousseront à accepter des modalités de vente qui ne sont pas bonnes. Faites attention à ne signer aucun engagement qui vous obligerait à passer des marchés à long terme, soit que l'appât soit un prix modéré, soit qu'il s'agisse d'une pièce d'équipement prêtée, soit de toute autre chose.

*Alcool et approvisionnements pour les bars.*

Dans certains Etats où la distribution d'alcool est surveillée étroitement, vous devrez peut-être devoir acheter par l'intermédiaire de magasins contrôlés par l'Etat. Dans d'autres, vous pourrez vous approvisionner chez des distributeurs. Les prix sont généralement fixés et les distributeurs protégés. N'essayez pas d'avoir chaque marque d'alcool. Débutez avec un modeste éventail, de nature à satisfaire les préférences locales.

Là encore, comme pour la nourriture, veillez à la qualité : bons alcools, jus de fruits frais, sucre de bonne qualité, glace saine et verres correspondant à la boisson servie. Assurez-vous aussi d'être là en personne à la livraison pour recevoir, compter vos bouteilles d'alcool, ainsi que pour

donner les signatures nécessaires, et ranger les bouteilles immédiatement dans une réserve fermée à clef. Le moins de gens disposeront de la clef, le mieux cela vaudra...

## Organisation de la publicité.

L'ouverture d'un nouveau restaurant revêt une grande importance pour la communauté dans son ensemble. Journaux, radio et télévision s'intéresseront très probablement à l'événement. Vous pouvez sans doute obtenir d'eux qu'ils fassent de la publicité à l'occasion de votre ouverture officielle.

Plus haut, vous avez vu que c'était une bonne idée de faire une ouverture tranquille pendant une ou deux semaines avant l'inauguration officielle, juste pour pouvoir remédier aux points faibles de l'exploitation. Au cours de cette période, vous pouvez inviter à déjeuner les représentants des différents moyens d'information, individuellement, afin de les entretenir de vos espoirs et de vos plans. Vous pouvez suggérer une interview enregistrée sur magnétophone, ou une histoire caractéristique. En même temps, vous pourrez prendre des dispositions pour une publicité répétée dans la semaine précédant l'ouverture.

Voici comment l'Hôtel de l'Orme a annoncé, dans des communiqués quotidiens payants, l'ouverture de ses nouveaux restaurant, café et salon.

Samedi : Veillez à l'ouverture des nouvelles installations de restauration de l'Hôtel de l'Orme. Le café — le salon — la chambre de cristal — la salle de banquets. Lisez l'annonce du lundi.

Lundi : Conservez libre votre soirée de Jeudi. Inauguration de gala des nouvelles installations de restauration de l'Hôtel de l'Orme — le café — le salon — la chambre de cristal — la salle de banquet. Lisez l'annonce de demain.

Mardi : Hôtel de l'Orme — Jeudi, 24 janvier de 17 h 30 à 21 h 30. Inauguration de gala. Buffet de gala. Vous auriez intérêt à réserver votre table.

Mercredi : Même annonce que la veille avec, en plus, le menu de gala.

Jeudi : Même annonce que le mercredi.

L'annonce ci-dessus, qui débuta par des pamphlets publicitaires alléchants pour se terminer avec tous les détails concernant le restaurant et les festivités d'inauguration fut radiodiffusée, avec de légères variantes. Les stations radiophoniques firent aussi connaître certaines indiscrétions volontaires sur les nouveaux menus et diffusèrent des interviews caractéristiques des directeurs de l'hôtel. Les annonces que vous ferez publier dans votre journal local pourraient passer une historiette sur une famille autour d'une table de restaurant avec des photos du nouveau local ou des dessins susceptibles d'attirer l'œil.

*La publicité est un effort continu.*

Quelqu'un a dit « la publicité coûte cher, mais elle n'est pas onéreuse ». Ceci est très vrai, surtout lorsqu'il s'agit d'une publicité efficace. Bien que vous puissiez éventuellement compter sur la publicité de bouche à oreille pour vous apporter des affaires, vous devriez néanmoins projeter de mettre chaque mois une certaine somme de côté pour un programme régulier de publicité. Peut-être pourrez-vous organiser cela dès le début. Un restaurateur moyen dépense environ 1 à 1,5 % de ses ventes en publicité.

## Formez votre personnel.

Un des postes à prévoir sur votre budget avant l'ouverture sont les frais de « formation du personnel ». Même si vous ouvrez votre restaurant tranquillement pendant quelques jours, vous ne pouvez pas vous attendre à ce que votre personnel fasse les choses comme vous le souhaitez, sans en avoir longuement parlé avec lui et l'avoir formé à ce travail. Même si votre restaurant est très petit et que vous n'ayez que peu de personnel, vous devez réserver un jour ou deux au cours desquels vous étudierez le menu, cuisinerez et servirez des plats témoins, vérifierez la technique du service de votre serveuse et donnerez confiance à chacun de vos employés, ainsi que par dessus tout à vous-même. Si vous ne vous sentez pas compétent pour faire ce travail faites appel à un chef cuisinier expérimenté ou à un maître d'hôtel chevronné pour vous aider pendant ces quelques jours, afin que chacun prenne un bon départ.

## Préparez-vous à l'imprévu.

Lorsque l'ouverture officielle aura eu lieu, vous ressentirez un sentiment de soulagement. En fait, votre travail réel ne fait que commencer. Bien des choses vont survenir, soit à l'ouverture soit quand vous ne vous y attendrez pas. Vos clients à midi — notamment au début — peuvent être plus nombreux que vous ne l'escomptiez et chacun sera horriblement pressé.

Avez-vous pensé à embaucher des « extras » pour les premières semaines ? Avez-vous demandé aux représentants des grossistes de vérifier chaque jour avec vous l'état des commandes, au début ? Détenez-vous quelques réserves de produits alimentaires et approvisionnements en cas d'urgence ? Pouvez-vous obtenir de la monnaie tard le soir, si les banques sont fermées ? Où pouvez-vous trouver d'urgence un autre cuisinier ? Une serveuse supplémentaire ? Un plongeur ou un portier ? Qu'arrivera-t-il si vous tombez malade juste avant l'ouverture ? Avez-vous un ami qui pourrait vous remplacer ?

Rappelez-vous : prévoir l'imprévu est une qualité de chef et l'une des plus importantes.

TROISIEME PARTIE

# SUR LE CHEMIN DU SUCCÈS

# 12

## COMMENT GERER VOTRE RESTAURANT AVEC SUCCES.

Aussitôt que l'on entre dans un restaurant, on peut habituellement déterminer s'il est ou non bien dirigé. A côté de ce qui est apparent (propreté et installation plaisante), il y a quelque chose « dans l'air qui vous donne le sentiment d'être à l'aise.

Peut-être avez-vous cette impression en raison de la manière particulière avec laquelle vous êtes accueilli, de l'attitude du personnel ou du soin apporté au menu.

Votre bonne impression peut aussi être fondée sur l'attitude du propriétaire qui semble veiller personnellement à ce que tout marche bien, et que chacun soit heureux. Chaque propriétaire de restaurant à succès s'efforce de donner à chacun de ses hôtes cette impression. C'est pour lui une tâche continue et qui nécessite toute son attention.

### Plaire aux clients.

Une hospitalité sincère suppose un accueil amical, un intérêt constant apporté aux désirs des clients, un service impeccable pour répondre à leurs besoins particuliers. Tout cela est facile en période de calme. Mais il sera beaucoup plus difficile pour vous et votre personnel de maintenir cette ambiance lorsque vous serez surmenés. Néanmoins, vous devez tous tenter d'être toujours amicaux. Ci-dessous, quelques exemples de perte de clients par manque de marques d'amitié ou par désinvolture.

Deux hommes s'étaient donné rendez-vous pour un déjeuner d'affaires dans un restaurant de la basse ville. L'un devait partir une heure après pour l'aéroport et désirait le faire connaître à la serveuse. Il commença à lui parler en s'asseyant et s'arrêta net : elle avait entrepris de sortir l'argenterie du tiroir et l'avait laissé, embarrassé et humilié, au milieu de sa phrase.

Une famille s'arrêta dans un restaurant routier pour déjeuner. Les boxes près du comptoir étaient tous occupés et l'accès à la salle à manger adjacente était interdit par une pancarte indiquant « Fermé pour raison de service ». Néanmoins, cette famille y pénétra, pour être immédiatement

interpellée par le caissier criant : « Je regrette, c'est fermé ». La famille s'en alla.

Un couple entra dans un restaurant. Ils furent accueillis par un maître d'hôtel qui s'approcha d'eux, se bornant à leur dire « Alors ? »

Ces exemples, et beaucoup d'autres encore, tendent à prouver que, lorsque le propriétaire d'un restaurant ou son personnel commencent à considérer qu'il y a quelque chose de plus important que le client, le restaurant est sur la voie du déclin. Même lorsque le client s'est assis et a passé sa commande, il faut lui accorder toute la considération possible.

Le client désire-t-il un peu plus d'eau, de pain ou de beurre, une autre serviette, plus de café ? Son repas lui a-t-il plu ? Dans la négative, désire-t-il quelque chose d'autre ?

C'est une excellente idée de se conformer, dès le début, à la politique consistant à dire « le client a toujours raison ». Un restaurateur ayant réussi, a dit un jour à son aide « Personne n'a le droit de s'arroger le privilège de discuter avec un client ».

Un couple entra dans un restaurant et, sur le point d'être installé par l'hôtesse dans un coin où plusieurs tables étaient vides, l'homme exprima le désir d'être placé près de la fenêtre, et l'hôtesse lui répondit : « Si vous voulez, Monsieur, mais c'est au tour de l'autre serveuse de servir. » (En cette circonstance, l'hôtesse avait oublié que le désir d'un client prime tout.)

Bien qu'il importe de personnaliser le service, celui-ci doit aussi être discret. La serveuse qui complimentera le client sur l'allure de la femme qui l'accompagne en déclarant tout net : « Elle est même plus jolie que celle qui vous accompagnait la semaine dernière », est évidemment à blâmer, tout comme celle qui confie ses propres problèmes au client ou qui entame avec lui une conversation dont il n'a nulle envie.

Un des moyens les plus sûrs de plaire à vos clients est de les flatter. Se souvenir des noms des habitués est évidemment le meilleur moyen. Faire un peu de battage à leur sujet, s'ils sont susceptibles de le goûter, est aussi un moyen. Enlever les miettes de pain de la table, remplir la corbeille à pain, ramasser la serviette qui est tombée et la remplacer immédiatement par une autre, voilà des gestes que vos clients n'oublieront pas.

C'est à vous-même qu'il appartient de déterminer ce qu'il faut faire pour plaire à vos clients. Les clients mangeant dans un bistro routier pourront préférer leur café dans un pot, alors que ceux d'un restaurant préfèrent une tasse et une soucoupe. Les serveuses du premier pourront être moins attentives que celles du second.

D'autres restaurants disposent de petits gâteaux d'anniversaire, à servir le cas échéant. Un restaurant offrait des petits gâteaux aux couples qui célébraient leur anniversaire de mariage. Ils étaient servis au son d'une boîte à musique jouant la « valse anniversaire », le tout avec les compliments de la maison. Manifester de l'intérêt à la présence de certains groupes de visiteurs étrangers à la ville — ceux qui participent à un congrès, par exemple — est aussi un moyen de plaire.

## Propreté et bonne chère.

En qualité de directeur-propriétaire vous serez celui qui veillera à la bonne qualité de la table. L'intérêt que vous porterez à une qualité sans rivale et à une propreté scrupuleuse doit être partagé par tout votre personnel.

Les légumes qui ont attendu plusieurs heures au bain-marie devraient être mis au rebut ainsi que les soupes à la crème qui ont tourné. Si vous avez le moindre doute sur la salubrité d'un produit donné, vous ne devez pas l'utiliser. Tout aliment cuit tombé à terre devrait être jeté. La graisse en excès sur la viande devrait être retirée. A moins que votre plat ne soit de première qualité, ne le servez pas.

## La loyauté du personnel.

Votre réussite dépendra autant de votre personnel que de vous. Il y a plusieurs méthodes pour promouvoir la loyauté chez le personnel et la conserver. Mais tous ces moyens supposent les conditions suivantes :

*Donner l'exemple.*

Dans un petit restaurant, le propriétaire devrait connaître chaque aspect du travail et être capable de prêter la main à chaque employé. Qu'il s'agisse du service de table, de la cuisine ou même de la plonge, il y a des moments où un petit geste de votre part pour prêter assistance à un employé acquiert une grande importance. Ceci peut vous aider à maintenir votre restaurant en cas de crise et, en même temps, vous assurer le respect et la confiance de ceux qui travaillent pour vous.

*Payer des salaires suffisants.*

Tandis que d'un côté, pour faire des bénéfices, vous devez veiller à conserver vos frais de main-d'œuvre dans des limites raisonnables, conformément aux barems imposés, vous devez vous assurer que tout votre personnel perçoit des salaires suffisants. Un employé dont les ressources sont insuffisantes pour faire vivre sa famille, n'aura pas à la longue, beaucoup de cœur à l'ouvrage. Certains restaurateurs en sont venus à payer des salaires supérieurs à la moyenne, pour éviter des changements dans le personnel, dûs à des salaires trop bas.

*Sachez ce que vous voulez faire faire à vos employés.*

La majorité des gens désirent travailler pour des employeurs sachant exactement ce qu'ils veulent, expliquant à chacun ce qu'ils attendent de lui et prévoyant eux-mêmes le programme de travail de leurs employés.

*Veillez à la formation du personnel en cours d'emploi.*

La majorité des employés cherche naturellement à faire du bon travail. S'ils n'y parviennent pas, c'est souvent parce qu'on ne leur a pas enseigné comment faire. Le patron qui réussit sait tirer pleinement parti de cette soif naurelle d'apprendre, et tente d'enseigner à ses employés tout ce qui est possible. Bien entendu, certains patrons craignent qu'en assurant la formation professionnelle de leur personnel, ils ne fassent que préparer les voies pour que celui-ci aille chercher un meilleur emploi ailleurs. Cependant, en développant au maximum les qualités de vos employés, vous ne faites pas que les aider, vous en faites de meilleurs collaborateurs tant qu'ils travaillent avec vous et vous pouvez les amener à prendre plus de responsabilités dans votre propre affaire au fur et à mesure que celle-ci se développe.

*Faites preuve d'intérêt.*

Si vous vous intéressez franchement à ceux qui travaillent pour vous, vous vous apercevrez bientôt que la réciproque est vraie. Pour chacun, ses propres problèmes et sentiments sont d'un intérêt primordial, et si vous réussissez à vous montrer compréhensif et compatissant, le loyalisme de vos employés sera votre récompense.

*Ayez confiance en votre personnel.*

Si vous prenez soin de bien choisir au début votre personnel et si vous jugez que vous avez embauché des gens capables et dignes de confiance, il est alors généralement sage de leur déléguer certaines de vos responsabilités.

Alors que certains restaurateurs hésitent à partager certaines informations avec leur personnel, d'autres ont trouvé quelques avantages à discuter de certains problèmes concernant l'affaire, tout au moins avec les cadres — en partant de l'idée que ceux-ci sont ainsi plus aptes à résoudre les problèmes qui se présentent.

## Stimulation intelligente des ventes.

Chaque maîtresse de maison se trouve placée devant la difficulté de préparer pour sa famille des repas attirants, tout en restant dans les limites de son budget. Ce travail devient particulièrement difficile lorsque les membres de la famille refusent les innovations. Le restaurateur a exactement les mêmes difficultés — plus quelques autres qui lui sont propres. Lui aussi, doit rendre ses menus attirants et variés, bien que certains clients soient plutôt conservateurs en ce domaine. Il doit aussi veiller à maintenir ses frais à un niveau raisonnable.

Au chapitre 4, il a été dressée une liste d'idées-chocs pour augmenter

les ventes ; vous ne devriez pas perdre de vue ces idées, ainsi que quelques autres. Les buts de ces efforts de propagande sont les suivants :

1. Garder les clients actuels et les encourager à venir plus souvent.
2. Inciter les clients actuels à dépenser plus d'argent.
3. Attirer de nouveaux clients.
4. Attirer plus de clients aux jours creux de la semaine.

*Garder la clientèle actuelle.*

Lorsque vous avez un client fidèle, le meilleur moyen de le conserver est, bien entendu, de continuer à lui servir une bonne nourriture et à lui assurer un service correct. Vous pouvez vous souvenir de ses desiderata, lui réserver sa table, lui attribuer une serveuse particulière et l'appeler par son nom.

Il existe bien d'autres moyens pour rendre votre établissement attrayant pour lui. Vous pouvez lui envoyer une invitation pour deux personnes lors de son anniversaire, lui remettre une pochette d'allumettes personnalisée (et ce, bien entendu, avec le nom de votre établissement sur l'autre face de la pochette) le porter sur une liste des correspondants auxquels vous adressez un état périodique des plats que vous offrez.

Un autre moyen que vous pouvez envisager est de remettre à vos clients habituels une carte personnelle de crédit, éditée par vous et valable dans votre seul établissement. Une autre solution est évidemment de souscrire à un organisme national de délivrance de cartes de crédit. Ceci peut vous apporter du travail supplémentaire, notamment avec des hommes d'affaires qui désirent régler leurs repas à l'aide de cartes nationales de crédit. Vous devez normalement payer de 5 à 7 % de l'addition à cet organisme en échange de ses services. Certains facteurs (tels que votre situation financière ou la catégorie de vos clients) détermineront si une telle affiliation vous est ou non profitable et si elle est pratiquement possible.

*Augmenter le montant moyen des additions.*

Augmenter le montant moyen des additions dans un restaurant sans indisposer les clients est chose délicate. Dans presque tous les restaurants, à l'exception peut-être des restaurants de luxe, les clients savent à l'avance à peu près la somme qu'ils comptent dépenser et vous ne pouvez pas les amener à dépenser davantage sans risquer de les perdre. Souvent, le plus que vous puissiez faire, c'est d'amener un client à dépenser le maximum du budget qu'il consacre à cette fin au lieu de la moyenne qu'il avait escomptée.

Dans une cafeteria, ce résultat peut parfois être atteint en plaçant en première ligne les salades et même les desserts. Ce sont des produits qui font faire de larges bénéfices et qui incitent le client lorsqu'il a faim, à les acheter sans discussion. Selon la théorie, lorsque le client a choisi son plat

principal, il risque de s'abstenir de commander des produits annexes. Dans un restaurant normal, ce même principe peut s'appliquer de différentes manières. Par exemple :

1. Mettez les salades et les desserts dans des bacs lumineux, attirants et de préférence éclairés, où le client, qu'il se trouve au comptoir ou dans des boxes, peut les contempler. Dans la salle à manger, exposez-les sur des tables roulantes à compartiments réfrigérés.

2. Exposez vos produits annexes dans des combinaisons attirantes de déjeuners et de dîners. Ne fixez pas à un prix trop élevé votre « menu tout compris ».

3. Faites figurer vos produits les plus onéreux en premier.

Note : Bien que cette troisième suggestion puisse augmenter la moyenne de vos additions, elle n'augmentera pas nécessairement vos bénéfices. Ainsi, si vous pouvez gagner plus d'argent sur un steack haché à 1 dollar, que sur un morceau d'aloyau à 5 dollars, vous auriez sans doute intérêt à faire figurer en premier le steack Salisbury.

Un gérant plein d'imagination un restaurant du Midwest avait trouvé un système habile pour augmenter la moyenne des additions des déjeuners dans son restaurant qui comptait des prix peu élevés au comptoir et un service à la table. La moitié de son chiffre d'affaires correspondait à une clientèle d'habitués et l'autre moitié à une clientèle de touristes. Son menu normal ne comportait que des combinaisons de plats coûtant 80 cents au plus, dont beaucoup de clients se contentaient. Pour ceux qui désiraient des sandwiches moins onéreux, il avait établi une carte spéciale prête à être fournie sur demande. Après l'heure du déjeuner, la carte des sandwiches était insérée dans la carte normale des menus, où elle restait jusqu'à la fin de la journée. Le gérant avait constaté que, grâce à ce système, il vendait un nombre bien plus grand de produits les plus chers, du fait que beaucoup de gens hésitaient à demander la carte comportant la liste des sandwichs à moindre prix.

Un autre moyen du même ordre a été essayé par l'exploitant d'un petit restaurant élégant d'une grande ville. Il offrait un hamburger de luxe (avec pommes de terre frites, tomates et laitue) pour 1,30 dollars. Ce plat figurait dans un cadre attirant au milieu de la carte. Dans le même cadre, il offrait également le même hamburger, sans garniture, 1 dollar. La moyenne de ses ventes journalières s'élevait à vingt-cinq hamburgers de 1 dollar, contre quinze à 1,30 dollar. Il eut alors l'idée de faire figurer le hamburger à 1 dollar en une place moins apparente dans la carte, au milieu des autres sandwiches, en laissant seul dans le cadre le hamburger à 1,30 dollar. Aussitôt, la vente des hamburgers à 1,30 dollar monta à trente par jour, alors que la vente des autres diminuait proportionnellement.

*Stimuler les ventes spéciales.*

Un bon moyen de plaire aux clients actuels et d'en attirer de nouveaux est de faire preuve d'imagination en trouvant une idée qui donne de l'inté-

rêt à l'expérience du dîner et augmente vos bénéfices. Un restaurateur commença un jour à offrir un dîner gratuit aux habitués de son restaurant à l'occasion de son anniversaire.

Les hôtes vinrent en foule, l'âme joyeuse et s'avérèrent bons buveurs. Bientôt ils demandèrent quand aurait lieu le prochain anniversaire ; pour leur plaire, le restaurateur organisa un autre dîner à l'occasion de l'anniversaire de sa femme. Ces deux jours où il avait convié ses fidèles clients à des repas gratuits se révélèrent extrêmement rentables.

Un autre restaurateur à succès se donna beaucoup de mal pour organiser des dîners spéciaux soit nationaux, soit régionaux, et par exemple :

« Nuit Italienne », avec les garçons en tenue de gondoliers ou portant des chapeaux siciliens, de la nourriture et une atmosphère italiennes à profusion.

« Nuit Allemande », avec des costumes tyroliens, de la choucroute, des boulettes de viande et des choux rouges.

« Nuit Chinoise », avec des lanternes orientales et des plats orientaux.

« Nuit de l'Ouest », avec des costumes de cow-boys, des viandes cuites au barbecue et tout ce qui pouvait rappeler l'Ouest.

« Nuit Espagnole », avec les tables et les sièges posés sur le gazon, des feux anti-moustiques et une décoration mexicaine ou espagnole.

Dans de tels efforts de promotion, une bonne planification suppose des garçons, des tenues, des menus spéciaux, des attentions particulières pour les hôtes, de la musique d'ambiance et autres attractions, une publicité efficace avant et après l'événement. Ceci fait toute la différence entre un succès et un échec.

*Attirer de nouveaux clients.*

Si vous vous êtes entendu avec une agence de publicité, celle-ci vous donnera sans doute de nombreuses idées pour faire connaître votre nom au public. Si vous ne l'avez pas fait, vous pouvez trouver vous-même certaines de ces idées en observant attentivement ce qui se passe autour de vous. Chaque fois que vous entendez à la radio, ou lisez dans un journal une annonce concernant un restaurant, demandez-vous si cela peut vous être profitable.

Incitez vos clients actuels à faire venir leurs amis. Participez aux activités locales, telles que les « wagons de bienvenue » par lesquels de nouveaux venus dans la ville sont accueillis par les hommes d'affaires locaux. Participez aux affaires de la cité et aux clubs de fonctionnaires locaux afin que vous-même et votre restaurant soyez bien connus de tous ceux qui peuvent vous apporter des affaires.

## Direction dynamique.

La faculté de diriger une affaire avec efficacité ne s'hérite pas. Elle vient avec l'expérience et nécessite de grands efforts et beaucoup d'études de votre part. Maints restaurateurs se perdent tellement dans les détails

qu'ils en négligent leur fonction la plus importante, qui est d'assurer la gestion de l'exploitation. Bien entendu, lorsque vous débutez, vous ne disposez pas d'assez de personnel pour déléguer toutes les tâches de détail. Après un moment, cependant, vous devriez tendre à organiser l'affaire de telle sorte que vous puissiez diriger effectivement votre établissement.

*Quelques-unes des tâches qui incombent à un patron de restaurant.*

Ci-dessous, figurent certaines des activités qui font, sans conteste, partie des charges dévolues au gérant d'un petit restaurant.

Inspecter l'établissement pour en vérifier la propreté générale.

Etudier la carte avec le cuisinier et y apporter les modifications nécessaires en matière de prix et de plats.

Acheter la nourriture.

Surveiller la préparation et le service de la nourriture aux heures de repas.

Rester sur place pendant les heures de pointe.

Vérifier les livres de comptes, les états journaliers sur les revenus et les frais.

Organiser des réunions de personnel et de formation.

Faire connaissance avec les clients et déterminer leurs goûts.

Vérifier le système de réfrigération matin et soir.

Vérifier la réception des produits, et y prendre part personnellement de temps à autre.

Contrôler l'inventaire mensuel.

Eviter les goulots d'étranglement aux heures de pointe.

*Quelques-unes des choses qu'un patron de restaurant ne devrait pas faire.*

Il est difficile de citer exactement ce qu'un restaurateur ne devrait pas faire lui-même, car, lorsque vous êtes occupé, vous pouvez d'abord avoir à faire tout et n'importe quoi. Néanmoins, en règle générale, vous ne devriez pas accomplir des tâches de routine, telles que les suivantes, si vous pouvez les faire faire par d'autres :

Faire le café.

Mettre le couvert.

Faire la cuisine.

Servir à table.

Balayer la salle.

Ranger la réserve.

Encaisser la monnaie.

*Que faut-il faire ?*

Vous pouvez vous demander comment devenir un directeur efficace. Une partie de votre expérience peut vous venir tout naturellement. Si vous faites preuve de considéraion vis à vis de vore personnel, si vous le

traitez avec dignité, si vous lui servez d'exemple dans votre vie privée et professionnelle, vous avez déjà un bon départ. Si vous devenez vraiment un étudiant dans la profession de restaurateur, si vous lisez les journaux professionnels, si vous assistez aux réunions de votre profession et en revenez avec de nouvelles idées pour partager ensuite ces connaissances avec votre personnel, vous développez encore davantage vos qualités de chef. Enfin, si vous parvenez à créer un esprit d'émulation parmi votre personnel et à le rendre fier d'être associé avec vous, vous avez atteint le but que vous vous êtes assigné de savoir diriger.

**Faites le point.**

Lorsque vous aurez ouvert votre restaurant depuis quelque temps, prenez le temps de passer en revue ce que vous avez réalisé et comparez vos résultats réels avec vos prévisions initiales. Si vos ventes sont suffisantes et si vos prix de revient demeurent raisonnables, tout va bien. Dans le cas contraire, vous avez intérêt à étudier de près la question. Peut-être avez-vous commis une faute dans vos premières estimations de vente. Dans ce cas, y-a-t-il quelque chose que vous n'ayez pas tenté et qui puisse vous être utile ? Si vous ne pouvez pas augmenter vos ventes, peut-être pouvez-vous diminuer certains de vos frais généraux ? Devriez-vous revoir le financement du bâtiment et de l'équipement pour obtenir des conditions plus favorables ? Devriez-vous modifier vos heures d'ouverture ?

# 13

## DES BENEFICES GRACE A LA COMPTABILITE.

Beaucoup de nouveaux venus en affaires estiment que la tenue des livres de comptabilité n'est indispensable que pour les impôts sur le revenu. De ce fait, ils réduisent leur comptabilité au minimum, simplement pour payer leurs factures en prélevant dans la caisse enregistreuse, et ils laissent à leur comptable le soin de se débrouiller avec les renseignements, de quelque sorte qu'ils soient, qui peuvent être disponibles en fin d'année.

Une telle procédure est stupide et onéreuse. Stupide, car une comptabilité négligée empêche le propriétaire d'avoir connaissance de renseignements valables ; onéreuse, car de tels renseignements peuvent être utilisés efficacement pour augmenter les bénéfices et diminuer les frais. Un bon restaurateur doit prêter autant d'intérêt à des registres de comptabilité qu'à la qualité de ses plats et de son service. S'il veut réussir, il doit s'occuper soigneusement de ces trois questions.

### Contrôle des ventes.

Dans un petit restaurant s'occupant également de l'organisation de quelques banquets, les ventes suivantes sont parmi les ventes type : nourriture, y compris les boissons non alcoolisées, alcools, banquets, stands de vente de tabac et ventes diverses. Le moyen le plus simple pour tenir des comptes séparés pour ces différentes rubriques est de se servir d'une machine — dans ce cas, bien entendu, une caisse enregistreuse.

Si vous envisagiez d'acheter une nouvelle caisse enregistreuse, il serait particulièrement intéressant de vous en procurer une qui enregistre les ventes sous diverses rubriques. Non seulement, vous avez besoin de ces renseignements pour vos déclarations d'impôts (dans la majorité des Etats, il existe une taxe sur les ventes ou une contribution indirecte sur l'un ou l'autre produit), mais aussi pour assurer le contrôle de vos frais.

Si vous ne pouvez faire face à l'achat d'une telle machine dans l'immédiat, envisagez d'utiliser un système de fiches différentes pour chaque type de vente. Si cette solution ne vous convenait pas, envisagez pour le moins d'utiliser des formules d'additions qui fassent apparaître séparément les divers types de ventes afin qu'il soit facile de les reporter séparément sur les livres de comptabilité. (Un restaurant populaire dispose, par exemple, de formulaires pour les additions qui portent d'un côté les aliments solides, et de l'autre, les boissons.)

*Analyse des ventes.*

Les restaurateurs qui réussissent ont estimé qu'il ne leur suffisait pas de connaître le montant de leurs ventes chaque jour. Ils doivent aussi savoir combien de portions de chaque plat figurant à la carte ont été servies chaque jour, ce qui leur permet d'utiliser ce renseignement pour prévoir la consommation des jours suivants.

Vous pouvez peut-être penser : « Cela va sûrement trop loin... Un restaurateur devrait être en mesure de définir, d'après ce qui reste à la cuisine, combien il a été vendu de plats. » En réalité, ce n'est pas si simple. Un rôti en terrine, qui est censé correspondre à vingt portions, peut parfaitement un certain jour ne satisfaire que quinze commandes. Il est possible que le cuisinier ait laissé le rôti trop longtemps au four et qu'il se soit réduit davantage. Il est possible que des employés en aient mangé pour le déjeuner. Il se peut qu'il y ait beaucoup de gras à retirer.

La cuisine devrait bien entendu noter ce qui a été préparé pour la salle à manger, mais ces notes ne peuvent suppléer à la comptabilité établie dans la salle même quant aux produits réellement servis aux repas.

Autrefois, restaurants et hôtels avaient coutume d'employer du personnel dont le travail primordial était de procéder au « dépouillement des additions ». Partant d'une pile d'additions, ils notaient les produits vendus sur la carte ou sur un formulaire de comptabilité pour chacun des produits figurant sur les additions. De nos jours, cette méthode est devenue trop compliquée et trop onéreuse. Bon nombre de nouvelles caisses enregistreuses disposent de séries supplémentaires de boutons qui sont utilisés pour comptabiliser les cinq ou six produits principaux, chaque jour. Si vous ne pouvez vous offrir une telle machine, vous pouvez peut-être garder trace des plus importants produits vendus en employant des moyens manuels.

**Contrôle de la caisse.**

Même les plus petits restaurants devraient disposer d'une méthode éprouvée pour contrôler leur caisse. Quel qu'en soit le modèle, une caisse enregistreuse est absolument indispensable. Il est préférable d'avoir un dispositif de blocage sur la touche « total », ce qui a pour effet de ne permettre qu'à celui qui détient la clef de ramener le total à zéro. En d'autres termes, un caissier ne peut modifier la somme totale des ventes, une fois que la machine l'a enregistrée.

Mais une caisse enregistreuse seule n'est pas suffisante. Elle ne peut enregistrer que les ventes que l'on y inscrit et en conserver le chiffre. Qu'arrive-t-il si un employé décide de mettre dans sa poche l'argent remis par un client ? Bien des systèmes de contrôle sont en usage aujourd'hui, dont les plus courants sont cités ci-dessous :

1. Emploi de duplicata. Garçons et serveuses utilisent des additions numérotées, avec un original et un carbone. Les duplicata sont remis à la cuisine, lorsque les plats énumérés sont retirés. A la fin de la journée, ils sont comparés avec les originaux des additions des clients.

2. Certification des additions. Chaque produit figurant sur l'addition est enregistré sur une machine, qu'il s'agisse d'une caisse enregistreuse à caractères d'imprimerie ou d'une machine spéciale qui délivre une petite fiche à chaque sonnerie.

3. Contrôle des produits alimentaires. Les plus grands hôtels et restaurants appointent un agent qui, installé à un bureau dans la cuisine, note, tant en qualité qu'en prix, chaque produit qui quitte la cuisine.

*Prélèvement d'argent liquide de la caisse enregistreuse.*

Il est recommandé de retirer l'argent de la caisse enregistreuse aussi rarement que possible. Les factures des fournisseurs devraient normalement être réglées par chèque dont on conserve trace et qui servent de reçus.

Néanmoins, il y a des moments où un paiment comptant est nécessaire.

Beaucoup de restaurants disposent, pour ce faire d'une « petite caisse d'argent liquide » et cette caisse qui comprend habituellement entre 25 et 100 dollars) est renouvelée périodiquement. Dans tous les cas, que l'argent vienne d'une petite caisse d'argent liquide ou de la caisse enregistreuse, une note écrite concernant chaque retrait devrait toujours être rédigée et comporter date, montant et objet du paiement.

## Contrôle des frais.

En ouvrant votre restaurant, vous constaterez que garder trace de vos ventes et de vos fonds en liquide sera relativement facile. Il n'y a qu'une source de ventes — le client. Une fois que vous avez prix les dispositions nécessaires pour garantir et noter les rentrées d'argent liquide provenant de vos clients, vous aurez un moyen de contrôle.

En revanche, les frais sont à répartir entre plusieurs parties prenantes. Il est donc plus difficile de les contrôler. Un moyen consiste à vous habituer à calculer en pourcentages.

*Utilisation des coefficients d'exploitation.*

Un pourcentage d'exploitation (ou « coefficient d'exploitation » selon le terme consacré) peut faire apparaître la proportion entre les différents frais d'exploitation et les ventes. Si, par exemple, dans une semaine donnée, vous avez vendu pour 2 000 dollars, et si vos achats de nourriture se sont montés à 800 dollars, le pourcentage de ces frais serait : 800 dollars divisés par 2 000, soit 40 %.

Ces pourcentages devraient rester relativement constants, même si vos ventes varient. Si au cours d'une autre semaine, vos ventes s'élèvent à 3 000 dollars et vos achats à 1 350, le pourcentage des frais de nourriture serait de 45 % par rapport aux ventes. Ceci vous démontrera tout net, que, même en faisant plus d'affaires, vous avez dépensé environ 150 dollars de trop

sur la nourriture supplémentaire dont vous avez eu besoin pour faire face au volume accru des ventes. Cet exemple est particulièrement simplifié. En pratique, vous devez parvenir à comprendre et à connaître vos coefficients d'exploitation de telle façon que si, à un moment, un pourcentage devient trop élevé, vous pouvez le déceler et y porter remède dans la mesure du possible.

## Système uniforme de comptabilité pour restaurants.

Il y a bien des méthodes pour tenir ses livres de comptabilité. Mais l'Association Nationale des Restaurants a adopté, il y a quelque temps, un système uniforme de comptabilité qu'elle recommande à ses membres. Cette méthode peut facilement être suivie par votre comptable. Dans ce chapitre, figure un modèle d'état de profits et pertes et un modèle de bilan fondés sur cette méthode et provenant du livre *Unifor System of Accounts For Restaurants* (Système Uniforme de Comptabilité pour Restaurants). (Pour plus ampes détails, écrire à *The National Restaurant Association,* 1530 North Lake Shore Drive, Chicago III.)

| ETAT DES PROFITS ET PERTES | | |
|---|---|---|
| Produits alimentaires vendus ..... $ | 240.000 | 100,00 |
| Coût de la nourriture consommée ..... | 100.500 | 41,88 |
| Bénéfices bruts ..... | 139.500 | 58,12 |
| Autres revenus ..... | 1.675 | 0,70 |
| Total des revenus ..... | 141.175 | 58,82 |
| Dépenses contrôlables : | | |
| Salaires ..... | 71.150 | 29,65 |
| Versements en faveur du personnel (Sécurité sociale, assurance santé, hospitalisation, etc.) ..... .. | 3.400 | 1,42 |
| Repas du personnel (non chiffrés) | | |
| Dépenses d'exploitation directes (uniformes, fournitures, menus, licences et autres) ..... | 11.600 | 4,83 |
| Musique et attractions ..... | 150 | 0,06 |
| Publicité ..... | 2.125 | 0,89 |
| Eau, gaz, électricité ..... | 5.500 | 2,29 |
| Dépenses d'administration et dépenses générales ..... | 5.500 | 2,29 |
| Réparations et entretien ..... | 3.800 | 1,58 |
| Total des dépenses contrôlables ..... | 103.225 | 43,01 |
| Bénéfice avant paiement des loyers ..... | 37.950 | 15,81 |
| Loyer ou droits d'occupation ..... | 12.950 | 5,39 |
| Bénéfices avant amortissement ..... | 25.000 | 10,42 |
| Amortissement ..... | 5.850 | 2,44 |
| Bénéfice avant les impôts sur le revenu ..... | 19.150 | 7,98 |

## BILAN

### ACTIF

| | | | |
|---|---|---|---|
| Eléments d'actif réalisables : | | | |
| Espèces en caisse ..... $ | 875 | | |
| Fonds en dépôt ..... | 7.500 | | |
| Total des fonds ..... | | 8.375 | |
| Comptes clients ..... | | 225 | |
| Avances (personnel) ..... | | 700 | |
| Dépôt (eau, gaz, électricité) ..... | | 275 | |
| Inventaires : | | | |
| Nourriture ..... | 2.400 | | |
| Fournitures ..... | 1.200 | | |
| Total des inventaires ..... | | 3.600 | |
| Assurances payées d'avance, impôts, etc. .... | | 2.000 | |
| Total des avoirs courants ..... | | | 15.175 |
| Actif fixe : | | | |
| Ameublement et installations fixes ..... | 38.000 | | |
| Déduction de l'amortissement cumulatif ..... | 11.500 | 26.500 | |
| Installation de climatisation ..... | 13.000 | | |
| Déduction de l'amortissement cumulatif ..... | 2.800 | 10.200 | |
| Améliorations apportées à la propriété louée à bail ..... | 7.500 | | |
| Déduction de l'amortissement cumulatif ..... | 1.600 | 5.900 | |
| Equipement d'exploitation (vaisselle, verrerie et argenterie) ..... | | 3.000 | 45.600 |
| Total de l'actif fixe | | | |
| Total de l'actif ..... | | | 60.775 |

### PASSIF

| | | |
|---|---|---|
| Engagements à court terme : | | |
| Sommes à payer (fournisseurs) ..... $ | 10.250 | |
| Impôts perçus ..... | 1.300 | |
| Dépenses échues (salaires, impôts, loyers, intérêts et autres) | 2.700 | |
| Total des valeurs passives courantes ..... | | 14.250 |
| Traites d'équipement à payer ..... | | 9.065 |
| Notes à payer (à long terme) ..... | | 15.000 |
| Total des valeurs passives (en début d'année) .... | | 38.315 |
| Capital : | | |
| Compte du propriétaire ..... | 21.055 | |
| Bénéfices annuels ..... | 19.150 | |
| Total ..... | 40.205 | |
| Retraits de trésorerie ..... | 17.745 | |
| Compte du propriétaire (en fin d'année) ..... | | 22.460 |
| Total du passif et du capital ..... | | 60.775 |

## Quelques causes de coûts élevés des produits alimentaires.

Comprendre et utiliser la méthode des coefficients d'exploitation ne suffira pas à garantir vos propres frais. Cette méthode vous permettra simplement de voir s'il y a ou non quelque chose qui ne marche pas. Puis vous aurez à résoudre les problèmes posés par un coefficient par trop élevé. Lorsque la nourriture est en cause, c'est particulièrement difficile. Il y a tant de choses qui peuvent ne pas tourner rond, telles que celles-ci :

Vous pouvez acheter à un prix trop élevé des produits de qualité inférieure.

On a pu vous livrer une quantité moindre que celle pour laquelle vous avez payé.

Vous pouvez avoir trop de déchets.

Vous pouvez utiliser de mauvaises méthodes de cuisine et avoir trop de réduction ou de perte sur les aliments.

Les portions que vous servez sont peut-être prévues trop copieuses.

Vous pouvez avoir trop de laissés pour compte sans savoir qu'en faire.

Vos prix peuvent être mal établis.

Votre personnel peut manger des aliments sans autorisation ou même en voler.

## Comment contrôler le coût des aliments.

Pour chacun des problèmes ci-dessus cités, les restaurateurs ont prévu des règles de garantie et de contrôle. Certaines prennent du temps, d'autres coûtent de l'argent. Mais l'expérience a prouvé que les frais occasionnés par les contrôles aboutissent généralement à des économies infiniment supérieures. Voici quelques-unes de ces méthodes de contrôle.

*Elaborez un système de comptabilité des coûts des produits alimentaires.*

Ce contrôle peut s'exercer sur une base journalière ou hebdomadaire. Ce n'est pas si compliqué que cela paraît. Le but est essentiellement de ventiler le coût total des achats de nourriture par article (par exemple, viande, poisson, volaille, produits laitiers, etc.) de sorte que le propriétaire puisse déceler plus aisément le problème lorsqu'il se présente.

*Adoptez une procédure d'achat plus efficace.*

En qualité de propriétaire d'un petit restaurant, vous serez tenté de faire vos achats sur une base non formelle. Vous vous bornerez à faire appel à vos amis et relations et à leur passer des commandes. Vous pou-

vez espérer, si ce sont vraiment des amis, qu'ils vous traitent honnêtement. Toutefois, à la longue, ce n'est pas la meilleure méthode d'achat.

Les acheteurs professionnels de produits alimentaires utilisent des méthodes normalisées d'achat, afin que le vendeur sache bien ce qu'il doit expédier. Ils achètent sur la base d'offres concurrentielles. Ils font leurs commandes à l'avance et sélectionnent les qualités ou les réductions sur la base des menus et selon la politique suivie en la matière par le propriétaire.

*Vérifier la réception des marchandises.*

Quelquefois, la nourriture est livrée lorsque vous êtes très occupé. Vous êtes donc tenté de signer rapidement le bon de livraison et de renvoyer le livreur. De la même manière que vous vérifiez votre argent au guichet d'une banque, vous devez vérifier les produits alimentaires au moment de la livraison. Vous devez découvrir, lorsque c'est le cas, ce qui a été oublié et refuser la marchandise défectueuse.

Peser toutes les viandes et les produits achetés au poids est essentiel. S'il y a des différences, faites immédiatement les corrections nécessaires sur la facture et réglez le problème ensuite avec le vendeur. Pour procéder plus aisément à cette vérification serrée, arrangez-vous avec le fournisseur pour que les livraisons soient faites à des heures qui vous conviennent à tous deux.

*Emmagasinez vos produits avec soin.*

Vous pouvez subir de grosses pertes en emmagasinant vos produits de façon défectueuse. Les denrées périssables devraient être immédiatement placées dans les réfrigérateurs ou les chambres froides. D'autres produits devraient être placés dans des récipients ou des boîtes appropriés ou sur des étagères de rangement. La nourriture ne devrait pas être entreposée près de la chaudière ou d'autres sources de grande chaleur. La réserve de nourriture devrait être fermée à clef. Seules des personnes autorisées devraient avoir accès aux clefs.

*Contrôlez systématiquement vos sorties de stock.*

La majorité des grands restaurants notent très exactement les produits alimentaires qui entrent ou sortent chaque jour des réserves. Les produits sont sortis à l'aide de fiches signées par le chef ou son aide.

Bien des petits restaurateurs ne se donnent pas cette peine, quoique ceux qui le font s'en trouvent bien. En sachant exactement combien et quelle sorte de produits ont été utilisés à la cuisine chaque jour, ils conservent un meilleur contrôle et peuvent porter rapidement remède aux pratiques onéreuses. Cette méthode leur permet de tenir des inventaires plus

exacts et les aide dans leurs achats. Vous pouvez utiliser des fiches normalisées ou adapter des blocs de commandes à cet effet, ou même mettre en place un système avec de simples feuilles de papier à lignes.

*Normaliser la préparation des plats.*

Il y a un certain nombre d'années, la fierté d'un bon restaurateur résidait dans la valeur du chef cuisinier que préparait ses propres « spécialités du chef », selon des recettes secrètes.

Aujourd'hui, chefs et cuisiniers sont toujours l'atout le plus important de tels restaurants mais les méthodes culinaires se sont davantage normalisées. Les restaurateurs, se sont aperçus qu'ils ne pouvaient prendre le rique de fonder leur entière réputation sur la valeur du chef. Ils ont aussi découvert que les prix des produits ne devaient pas varier beaucoup de jour en jour du fait que les prix de vente restaient constants. Pour ces raisons, les recettes se sont normalisées. Ceci signifie qu'après avoir été essayées, évaluées et approuvées par la direction, elles sont répertoriées sur des fiches ou des blocs et que les cuisiniers sont invités à les suivre très exactement.

Dans votre cas, vous pouvez décider d'utiliser comme normes certaines recettes des « livres de cuisine » ou vous pouvez préférer mettre au point des recettes de votre cru. Dans tous les cas, à la fois pour plaire à vos clients et contrôler vos frais d'achat de produits alimentaires, il vous est recommandé d'utiliser des recettes normalisées et des méthodes éprouvées de cuisson.

*Etablissez des prix de vente rationnels.*

Dans un précédent chapitre de ce livre vous avez appris comment établir les prix de vente pour chaque plat. Si vous connaissez le prix d'un produit et si vous savez à peu près combien les clients sont prêts à payer, la tâche de fixation d'un prix devient relativement facile.

*Contrôlez votre production.*

Peu de temps après avoir ouvert votre restaurant, vous constaterez que le gaspillage dans votre cuisine constitue un véritable problème qu'il convient de résoudre. Un jour, vous avez préparé à peine assez de nourriture, d'autres fois, vous vous trouverez devant des quantités de laissés pour compte. Par bonheur, vous pouvez utiliser certains des restes sous une autre forme le lendemain. Ou, peut-être, pourrez-vous congeler la nourriture pour la resservir un autre jour.

La meilleure méthode est de noter ce que vous produisez, ce que vous vendez et ce qui vous reste, et vous vous apercevrez bien vite que vos clients sont généralement constants dans leur choix, ce qui vous per-

mettra d'ajuster votre production en conséquence. Une telle méthode se nomme « Fiche de production de Nourriture », son titre et sa première ligne ont à peu près l'apparence suivante :

FICHE DE PRODUCTION DE NOURRITURE D'UN RESTAURANT

Jour et date :

Temps :

| *Produit* | *Total prévu* | *Nombre de portions produites* | *Nombre de portions vendues* | *Laissés pour compte* | *Différence* | *Observations* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Côtelette de veau.. | 150 | 150 | 120 | 28 | 2 | 2 portions servies au personnel |

*Evitez le vol.*

Vous découvrirez, à votre grand déplaisir, que certains membres de votre personnel quoique, parfaitement honnêtes par ailleurs, mangeront sur place, ou même emporteront chez eux sans permission, certains plats. Quoiqu'il en soit, les gens n'imaginent pas que prendre de la nourriture constitue une forme de vol. Mais vous, qui devez payer cette nourriture, considérez cela comme un vol.

La meilleure méthode pour éviter de tels vols, est d'établir des règles draconiennes dès le début et de s'y tenir. Une de ces règles est d'interdire à quiconque d'emporter quoi que ce soit chez soi, même s'il s'agit de restes. Une autre règle peut être de décider que tout paquet, lorsqu'il quitte l'établisseement, doit recevoir votre visa. Vous pouvez aussi passer une inspection de temps à autre, fouiller les réduits, venir à des heures inattendues et en général éviter de provoquer toutes les tentations qui pourraient se présenter.

*Contrôlez vos frais de main-d'œuvre.*

Bien que les frais d'achat des produits alimentaires soient les plus importants dans la plupart des restaurants, les frais de main-d'œuvre prennent rapidement des proportions inquiétantes. Il est important que les frais de main-d'œuvre, y compris la contrepartie de votre propre travail, ne dépassent pas le niveau prévu budgétairement. Du fait que vous devez payer les salaires de votre personnel permanent, que vous fassiez ou non des affaires, le pourcentage entre les frais de main-d'œuvre et les ventes peut varier énormément d'un jour à l'autre. Il y a cependant trois mesures que vous pouvez prendre pour normaliser ces frais :

1. Employez une petite équipe de personnel permanent. Après plusieurs semaines d'exploitation, vous saurez assez exactement de combien de personnes à temps complet vous avez besoin. Plus petite sera votre

équipe de personnel stable, plus grande sera votre faculté de proportionner vos frais de salaires à vos ventes.

2. Tenez à jour une liste d'extras réguliers. Dans chaque ville, il y a du personnel qualifié qui désire travailler à temps partiel dans un restaurant. Il peut s'agir de femmes dont les enfants vont à l'école ou d'hommes qui recherchent un travail supplémentaire, ou d'étudiants. Si vous pouvez dresser une liste d'un certain nombre de ces gens et assurer leur formation pour certains travaux, vous serez à même de les convoquer avec un très court préavis lorsque vous pensez en avoir besoin. Un plan soigneusement étudié concernant le personnel à temps partiel peut diminuer grandement le montant des salaires à verser mensuellement.

3. Analysez vos frais de main-d'œuvre. Au cours des périodes de pointe, vous découvrirez que manquer de personnel est pire que d'en avoir trop. Votre travail, si vous connaissez votre métier, est d'essayer d'éviter ces deux écueils. Le nombre de couverts servis par chaque serveur au cours de chaque repas est un point de repère valable pour estimer les besoins futurs.

A moins que votre établissement ne devienne très grand, vous n'aurez sans doute pas à utiliser un relevé détaillé des frais de main-d'œuvre. Cependant, établir des normes pour chaque tâche, organiser des équipes chevauchantes et fixer vos heures d'ouverture de façon à faciliter vos ventes et réduire vos frais de main-d'œuvre sont pour vous des mesures bénéfiques.

*N'oubliez pas vos frais généraux.*

A ce sujet, souvenez-vous que les marges bénéficiaires d'un restaurant peuvent être parfois plus petites même que celles figurant dans l'état de profits et pertes reproduit ci-dessus.

Cela signifie qu'aucun restaurateur ne peut jamais être sûr d'évaluer ses dépenses. Certains de vos amis peuvent vous dire : « Il y a peu de choses à faire en ce qui concerne les frais généraux, vous ne pouvez que les supporter. » N'en croyez pas un mot. Les lumières et les rampes lumineuses peuvent être éteintes lorsqu'elles sont inutiles, les torchons à vaisselle peuvent être suspendus, la casse de la vaisselle peut être diminuée grâce à une surveillance attentive, un entretien préventif des immeubles peut diminuer les frais de réparation, et il y a maintes autres mesures à prendre pour réaliser de sérieuses économies sur vos frais généraux.

# 14

## CONSTRUIRE POUR L'AVENIR.

Supposons que vous ayez réussi dans votre nouveau restaurant. Vos ventes sont élevées, vos clients satisfaits, les affaires et les frais sont constants et vos bénéfices nets sont supérieurs à vos espoirs. Après plusieurs années, vous envisagerez peut-être de vous agrandir.

Agrandissement et développement, en fait, ne devraient pas être perdus de vue depuis le début. Votre emplacement devrait être tel que vous puissiez bâtir une annexe et que vous ayez assez de place pour agrandir votre parc de stationnement, si nécessaire. Les réglements régionaux à ce sujet devraient être étudiés à l'avance. Vos portes, fenêtres et passages devraient être installés en vue d'un agrandissement, ainsi que les voies d'accès à votre cuisine.

Vous devrez probablement penser à l'agrandissement dès le premier jour de l'ouverture et un jour vous pourrez entreprendre cet agrandissement. Quand vous le ferez, soyez prudent.

### Des dangers cachés.

Malheureusement, il est arrivé à de nombreuses reprises que des restaurants à succès aient fait faillite en voulant s'agrandir. Dans la plupart des cas, on pourrait en trouver la raison dans quelque erreur fondamentale. Certains de ces dangers les plus connus sont les suivants :

*Absence de direction.*

L'un des problèmes en cas d'agrandissement peut être l'impossibilité pour le restaurateur de juger de l'importance de sa propre personnalité dans sa réussite. L'absence de cet atout impondérable qui a fait du premier restaurant un succès, peut empêcher que soit assuré celui du second. Le « coin de Joe » peut ne pas être agréable si l'on n'y voit pas Joe. La légende selon laquelle Joe « fait les meilleures omelettes » ou « ou grille les meilleurs steacks » peut être vraie ou fausse, mais, dans l'esprit de vos clients, elle est suffisante. Voici qu'ils pourraient dire : « Cet endroit n'est plus le même depuis que Joe est si souvent absent. »

« Joe passe maintenant la plupart de son temps dans son nouvel établissement. On ne le voit plus jamais. »

« En tous cas, la nourriture n'est pas aussi bonne ici que dans l'ancien établissement. »

Le propriétaire avisé, cependant, doit penser à l'avance à de telles réactions éventuelles de ses clients et prendre des mesures pour faire face à la situation. Un point important est d'assurer un contrôle plus étroit pour donner au nouvel établissement les mêmes normes qu'à l'ancien.

*Agrandissement trop important.*

Ceci correspond à avoir les yeux plus gros que le ventre. Tout ce que vous avez lu précédemment au sujet du danger qu'il y a à avoir un établissement trop grand sans disposer de suffisamment de capitaux, aussi bien qu'au sujet d'une planification mal conçue et de mauvaises prévisions budgétaires se rapporte à un agrandissement de votre restaurant tout autant qu'au restaurant lui-même, et peut-être davantage encore. Quand un propriétaire s'agrandit, il est quelquefois insouciant, ou vaniteux ou trop confiant. Si vous pouvez vous contenter d'un agrandissement par paliers plutôt que d'un « grand saut » vous aurez plus de chances de réussir et moins d'ennuis.

*Changement de catégorie.*

Quelquefois, un propriétaire de restaurant, en envisageant son agrandissement, prévoit tant de modifications qu'il altère fondamentalement toute son exploitation. Il peut, ce faisant, perdre une grande partie de sa clientèle sans en obtenir nécessairement une nouvelle en remplacement. Ainsi, il se trouve devant des dépenses plus importantes qu'auparavant et des ventes insuffisantes pour y faire face. C'est ce qui est arrivé à Peter Bryant, propriétaire de l'Auberge Roadside.

Peter était propriétaire d'un petit établissement composé à la fois d'un comptoir et de tables, non loin d'un secteur de la basse ville de la petite cité où il vivait. Sa femme et lui l'exploitaient avec l'aide de quelques employés permanents. L'affaire marchait bien et, après plusieurs années, Peter décida de l'agrandir. Il fit construire un grand local près du restaurant, retira le comptoir et les tabourets et fit poser de la moquette partout. Il installa un salon élégant où étaient servis les cocktails, des locaux et services pour banquets et réaménagea sa cuisine pour un service à table.

A partir de ce moment-là, son affaire commença à péricliter. Les clients réguliers du comptoir — chauffeurs de camions, sergents de ville, travailleurs des environs — ne venaient plus si souvent. Autrefois, ils prenaient leurs déjeuners et leurs dîners au cours des heures de travail. Depuis, ils ne venaient plus qu'en compagnie de leurs femmes et de leurs familles lorsqu'ils voulaient faire une « petite sortie ».

L'ambiance avait changé. Il n'y avait pas assez de clients pour ce nouveau type d'installation. Une année après la transformation, Peter vendit le restaurant (à perte) et recommença à zéro avec un petit buffet à l'autre bout de la ville.

## Qui peut vous aider à vous agrandir ?

Il y a essentiellement trois moyens par lesquels vous pouvez trouver du personnel supplémentaire pour la gestion de votre restaurant : le former, l'engager après qu'il ait été formé, ou le prendre en qualité d'associé. Chaque méthode présente des avantages et des inconvénients.

Lorsque vous formez quelqu'un en vue d'en faire un directeur adjoint, vous avez l'avantage de faire travailler cette personne avec vous. Vous faites sa connaissance et il apprend à vous connaître et à se familiariser avec votre conception de l'exploitation, vos méthodes de travail et votre ligne de conduite. D'un autre côté, il est susceptible de ne devenir qu'une pâle copie de vous-même et de ne pas avoir assez d'initiative pour contribuer à votre expansion.

Lorsque vous engagez quelqu'un qui a déjà été formé, vous vous trouvez devant l'inconnu. A moins que vous ne connaissiez cette personne parfaitement, il vous faudra du temps pour déterminer comment elle pourra s'adapter à votre établissement. Elle est susceptible d'apporter de nouvelles idées brillantes. Mais certaines de ces idées peuvent ne pas convenir à votre genre d'établissement. Vous pouvez, ou non, être en mesure de modeler cette personne de telle sorte qu'elle réponde à vos besoins.

Lorsque vous prenez un nouvel associé, vous pouvez ajouter une corde fort utile à votre arc. Il peut apporter de l'argent frais, une nouvelle impulsion, de nouvelles idées, un autre genre d'expérience et peut-être une toute autre vision des choses. D'autre part, tout cela n'est pas nécessairement bon. Avec de nouvel apport de capitaux, vous pouvez perdre une partie de votre liberté d'action (la banque aurait pu effectuer un prêt presque aussi aisément). Les nouvelles idées peuvent détruire ce que vous aviez monté. La nouvelle vision des choses peut braquer votre ancien personnel qui vous est attaché et lui donner un sentiment d'insatisfaction.

Lorsque vous êtes confronté avec une telle décision, vous pouvez commencer à vous demander : « Le jeu en vaut-il la chandelle ? Cela est-il rentable de s'agrandir ou ne devrais-je pas me contenter de ce que j'ai ? »

## Cela vaut-il la peine de s'agrandir ?

Vous êtes seul apte à répondre à cette question. Si vous pesez le pour et le contre, si vous étudiez la siuation actuelle et vos projets d'avenir, et si vous déterminez ce que vous voulez réellement, vous pouvez trouver la réponse.

Il est très probable que vous répondrez par l'affirmative et bien possible que vous vous rappeliez le proverbe « Qui ne risque rien, n'a rien. »

Cependant, n'oubliez pas ceci : si vous n'êtes pas absolument sûr de

vous, si vos idées ne se sont pas concrétisées, si vous avez des doute sérieux, il est bien préférable d'attendre un peu que les choses se soien décantées plutôt que de vous embarquer sans souci des frais.

## Soyez de votre temps.

Un médecin doit constamment se tenir au courant des dernières décou vertes dans le domaine médical et scientifique. Un homme de loi doit êtr au fait des modifications intervenues dans les lois et réglements.

De la même manière, vous-même, en tant que restaurateur moderne devez rester de votre temps. Vous devez expérimenter les nouveaux type de plats et les nouvelles méthodes pour préparer les anciens plats. Vou devez vous rendre compte des nouveaux goûts des gens de votre cité, d habitants du voisinage en matière de repas pris au-dehors.

Vous devez suivre le progrès en ce qui concerne vos installations e services. Les restaurateurs à succès modernisent et renouvellent souven l'intérieur de leur établissement. Tous les cinq ans peut constituer un moyenne raisonnable. Un renouvellement ne suppose pas nécessairemen qu'il faille modifier tout le décor et toute l'ambiance (bien que ce soi possible). Cela signifie le remplacement des meubles, installations fixes, e du matériel de la salle à manger, qui se sont détériorés. Cela signifie peintur des murs et nouvelle décoration. Cela peut signifier de nouveaux rideaux, d nouveaux boxes, de nouvelles lumières et de nouveaux plats. Cela signifi en tous cas de nouveaux menus et, si possible, de nouveaux uniformes pou garçons et serveuses.

La cuisine doit également être modernisée. Vous pouvez avoir besoi d'une grande chambre froide où l'on puisse pénétrer, d'un nouveau typ de four ou d'un vestiaire pour votre personnel. Peut-être la climatisatio est-elle indispensable dans l'ensemble de l'établissement, ou avez-vou besoin d'une réserve supplémentaire.

Peut-être aussi, la base de votre politique d'exploitation doit-elle êtr modifiée, les heures d'ouverture également, de la musique et des danse organisées pour le samedi soir. Votre politique en matière de prix peut êtr devenue caduque, ou bien le mode de service doit être repensé.

## Ne changez pas pour le plaisir de changer.

Bien que certains propriétaires de restaurant ne changent jamais (alor qu'ils le devraient), il en est d'autres qui changent pour le plaisir de changer ce qui n'est pas à recommander. Lorsque vous procédez à des changements vous devriez savoir très exactement ce que vous voulez faire, pourquoi e comment vous le ferez, et combien cela coûtera.

Si ce sont des changements d'importance, ne chercher pas à être votr propre architecte, ingénieur ou décorateur. Faites appel à des profession nels et finalement, vous ne le regretterez pas.

# 15

## AUTRES ETABLISSEMENTS OU L'ON SERT DES REPAS.

A part les restaurants, il existe d'autres établissements où l'on sert des repas. Cela peut être intéressant pour vous d'être au courant de ces autres modes d'exploitation. Ci-dessous, vous trouverez la liste de ces établissements ou affaires commerciales qui servent et vendent également des aliments préparés bien que n'étant pas toujours ouverts au grand public :

Hôpitaux.

Ecoles primaires et secondaires, écoles préparatoires et collèges, pensions de famille, maisons de retraite.

Drugstores, grands magasins et prix-uniques.

Traiteurs privés.

Stands de rafraîchissements.

Hôtels et motels.

Bars et tavernes.

Cafeterias ouvertes au public.

Usines et autres grands établissements commerciaux.

Entreprises de ventes par distributeurs automatiques.

Avions, navires et trains.

Confiseries.

Boulangeries, pâtisseries.

Beaucoup de ces établissements appartiennent à de grandes sociétés et sont exploités par elles (par exemple, repas destinés aux voyageurs par avion) et vous pourriez avoir du mal à pénétrer dans ce milieu. D'autres, cependant, pourraient vous offrir des débouchés.

### Traiteurs privés.

Un travail très proche de celui des restaurants est la profession de traiteur privé ou « traiteur pour les réceptions privées », selon le terme souvent utilisé. Ce travail consiste à servir de petites ou grandes réceptions — dîners, banquets, mariages, réceptions de toutes sortes — et à les servir à tout moment et en tout lieu souhaités par le client.

Un traiteur privé pourrait avoir à servir un dîner de vingt couverts

chez un particulier, une réception ou un repas de 2 000 personnes sur un terrain de pique-nique. La majorité des traiteurs disposent de leurs propres cuisine et réserve centrales et beaucoup d'entre eux ont également leurs propres salles de réception.

Ces traiteurs forment ainsi en une certaine façon, un genre spécialisé d'exploitation de restaurant. En fait, beaucoup de restaurateurs sont aussi traiteurs.

Bien que le cadre de cet opuscule ne permette pas de longues digressions au sujet du métier de traiteur, vous pourriez en examiner certains des avantages et inconvénients.

*Avantages.*

Si vous êtes bien connu dans votre communauté, si vous avez une réputation établie de bonne cuisine et de bon service et si vous vous attachez aux petits détails, vous pouvez, avec relativement quelque facilité, débuter dans le métier de traiteur.

Bien qu'en fin de compte la profession de traiteur privé exige beaucoup d'argent pour des catégories de matériel extrêmement diverses, il est possible de débuter sur une modeste échelle avec un investissement relativement peu important. Servir des repas chez des particuliers en est un exemple. Une grande partie de l'équipement peut aussi être louée pour des réceptions spéciales.

Les marges bénéficiaires dans ce métier sont généralement meilleures que dans les affaires de restauration proprement dites. Ceci est dû en partie au fait que le traiteur fournit de nombreux services particuliers et en partie au fait que, selon la tradition, les prix moyens pour de telles réceptions sont plus élevés que pour des repas équivalents servis dans les restaurants.

Certains se sont lancés dans ce métier à temps partiel.

*Désavantages.*

Le métier de traiteur implique un lourd labeur physique. Transporter l'ameublement, la vaisselle et tous autres équipements peut s'avérer être un travail pénible.

Tact et patience son demandés à un traiteur, autant, si ce n'est plus, qu'à un restaurateur. Du fait qu'il vend ses services personnels, il doit avoir une personnalité plaisante et engageante.

Il est souvent difficile pour un traiteur de s'agrandir, car il est limité par le nombre de réceptions diverses qu'il peut accepter au même moment, et le nombre de contrôleurs qu'il peut former pour superviser en son nom ces réceptions.

Non seulement le métier de traiteur est saisonnier, mais il est aussi actif surtout pendant les week-ends. Les réceptions du soir peuvent durer tard dans la nuit et il est probable que le traiteur passera peu de soirées ou de week-ends avec sa famille.

## Cantines.

Ce genre de service (connu sous le nom de cantines d'usine) comprend le service et la préparation de repas dans les usines ou dans de grands établissements tels que compagnies d'assurances et grands magasins. Les restaurateurs de cette catégorie s'appellent eux-mêmes « Sociétés d'administration et de service de produits alimentaires ». Quelquefois, ils perçoivent une redevance d'administration, et d'autres fois il assurent leur exploitation grâce au système de la concession.

Habituellement, le responsable d'une cantine doit prouver au client qu'il dispose à la fois de l'expérience, des installations et du personnel nécessaires pour accomplir cette tâche. Il y a toutefois des exemples de personnes qui ont commencé leur carrière en établissant un service mobile de sandwiches et de café dans diverses usines, et à partir de débuts aussi modestes, se sont agrandis pour en arriver à la direction d'une grande exploitation de cantines.

## Hôtels et motels.

La majorité des hôtels et de nombreux motels exploitent leur propre restaurant et ceux-ci représentent souvent 30 à 60 % des ventes brutes de l'hôtel. Certains établissements plus petits peuvent cependant être intéressés à louer leurs installations et services à un restaurateur qualifié. Ceci pourrait vous fournir l'occasion d'avoir une affaire de restaurant, sur une base assez indépendante, avec un faible apport initial de capitaux.

Le travail de restaurateur dans les hôtels est intéressant et instructif ; il est aussi fatigant : nombreuses heures de ravail, peu de jours de repos et concurrence d'autres restaurants. Cependant, un grand nombre des meilleurs restaurants sont installés dans des hôtels.

## Cafeterias publiques.

Dans les cafeterias ouvertes au public, il est préparé normalement une grande variété de plats pour les clients. La grande affaire pour réussir les ventes est d'attirer l'œil. Les cafeterias sont créées pour avoir un grand débit et ont plus de chances d'avoir du succès dans de grandes villes. Souvent, on les rencontre dans les grands secteurs commerciaux et les centres d'affaires.

Il y a trois facteurs importants dans ce genre d'affaires : 1) apparence de la nourriture ; 2) prix et 3) rapidité du service. Tous les plats présentés au comptoir de la cafeteria doivent l'être de manière attirante et appétissante et être joliment garnis. Les prix se doivent d'être raisonnables, du fait que bon nombre de clients qui acceptent de porter leur propre pla-

teau et de se servir eux-mêmes, espèrent se nourrir à un prix modéré. Le service doit être rapide, car c'est en cela que réside l'une des raisons importantes de la popularité des cafeterias. Certaines cafeterias ont amélioré leurs services de façon telle que les parquets sont recouverts de moquettes, des garçons apportent les plateaux des clients et d'autres servent le café à l'aide de tables roulantes.

# 16

## UN COURT MEMENTO.

Lorsque vous serez prêt à appliquer certains des points figurant dans la présente brochure à votre propre cas, la liste qui suit peut vous servir de memento utile. Lisez-la et, au fur et à mesure que vous passez en revue chaque question, pointez dans la colonne réservée à cet effet.

| | Pointage |
|---|---|
| CHAPITRE 1. Les grandes lignes du problème ! | |
| Etablissez vous-même de hautes normes de qualité ..... | ..... |
| Un restaurateur doit connaître les règlements sanitaires, le contrôle des frais et créer l'ambiance qui convient à ses clients ..... | ..... |
| Il est plus onéreux de nos jours qu'autrefois d'ouvrir un restaurant. | |
| CHAPITRE 2. Genres de restaurants que vous pourriez ouvrir | |
| Un restaurant spécialisé ne vend qu'un ou plusieurs produits et a généralement un décor ou une ambiance particuliers ..... | ..... |
| Un restaurant « service rapide » a beaucoup de travail à l'heure du déjeuner et est axé sur le service rapide des repas ..... | ..... |
| Un restaurant avec service à table à un renouvellement relativement lent, mais permet une moyenne d'additions plus élevée ..... | ..... |
| CHAPITRE 3. Exploitation sous le régime de la concession. | |
| Afin de réussir, le bénéficiaire d'une concession doit obtenir une concession intéressante, un local bien placé et être un bon exploitant. ..... | ..... |
| Une bonne société mère vous aidera à partir du bon pied ..... | ..... |
| CHAPITRE 4. En quoi consiste au juste le métier de restaurateur ? | |
| Etre restaurateur suppose un travail dur et de longues heures de travail ..... | ..... |
| Lorsque vous commencez à travailler à votre propre compte, vous prenez des risques, mais il est possible de les minimiser ..... | ..... |
| CHAPITRE 5. Etes-vous fait pour ce métier ? | |
| Vous devez avoir un penchant naturel à servir les autres ..... | ..... |
| Vous devez avoir, en matière de restaurant, une connaissance antérieure et de l'expérience ..... | ..... |
| Vous devriez connaître les principes qui régissent les affaires .... | ..... |
| Votre personnalité devrait correspondre à celle d'un hôte accueillant. | ..... |

CHAPITRE 6. Disposez-vous des fonds nécessaires ?
N'ayez pas les yeux plus gros que le ventre .....
Assurez-vous que vous avez des réserves suffisantes en argent liquide. .....
N'empruntez pas trop à court terme .....
Il est difficile d'obtenir des banques des prêts pour des restaurants Empruntez à sa famille ou à des amis présente d'autres inconvénients .....
Attendre un peu est souvent l'attitude la plus sage .....

CHAPITRE 7. Les premiers pas.
Vous devez avoir une idée claire de ce que vous voulez faire exactement .....
Commencez par établir votre menu .....
Pensez à l'ambiance et aux heures d'ouverture .....
Imaginez par avance vos ventes et vos bénéfices .....

CHAPITRE 8. Où projetez-vous de vous installer ?
Choisir un bon emplacement est important et prend du temps. .....

CHAPITRE 9. Allez-vous acheter, louer, ou faire construire ?
Acheter une affaire qui marche gagne du temps, mais peut aussi vous gêner .....
Louer un emplacement pour restaurant est souvent bon, mais présente aussi certains dangers .....
Faire construire votre propre établissement est onéreux et prend du temps, mais vous donne la possibilité d'envisager l'établissement tel que vous le voulez .....

CHAPITRE 10. L'organisation de votre affaire.
Si vous avez besoin de capitaux supplémentaires ou des connaissances d'une autre personne, vous pourriez envisager un contrat d'association. Mais vous aurez moins de liberté .....
Créer une société vous donne une responsabilité limitée et plus de souplesse, mais cela coûte plus cher .....
Règlements sanitaires, licences, règlements fiscaux sont très importants pour vous .....

CHAPITRE 11. Préparatifs pour l'ouverture du restaurant.
N'envisagez pas un gala d'ouverture avant d'avoir fait fonctionner tranquillement l'établissement pendant quelques jours. Lorsque vous le faites, engagez assez de personnel et procurez-vous assez de nourriture .....
Faites appel à un juriste, à un comptable et, si nécessaire, à un expert pour bénéficier d'une assistance professionnelle .....
La fixation des prix de vente dépend des frais de nourriture et de main-d'œuvre aussi bien que de la concurrence et des clients eux-mêmes .....
Un menu attrayant vous sert de carte de bienvenue .....
Un bon menu est équilibré en ce qui concerne les plats, les prix et les frais .....

CHAPITRE 12. Comment gérer votre restaurant avec succès.
Faites en sorte que vos clients se sentent les bienvenus .....
Pratiquez un contrôle de qualité tant sur la nourriture que sur la propreté .....
Soyez bon patron et prêchez d'exemple vis-à-vis de votre personnel. .....
Souvenez-vous de la nécessité de vendre, et faire connaître vos produits par la publicité .....

CHAPITRE 13. Des bénéfices grâce à une comptabilité bien tenue.
Contrôlez votre caisse et analysez vos ventes .....
Apprenez à comprendre et à utiliser la méthode des pourcentages pour faire marcher votre affaire .....
Soyez au fait des divers moyens de contrôle des prix de revient de la nourriture .....
Maintenez des frais de main-d'œuvre assez souples et surveillez constamment vos frais généraux .....

CHAPITRE 14. Construire pour l'avenir.
Si vous agrandissez votre établissement, pensez aux problèmes de l'absence de direction, d'un agrandissement trop important et de changements inopportuns dans votre organisation de base. .....
Rappelez-vous que vous ne pouvez pas diriger un établissement agrandi sans vous adjoindre du personnel de contrôle supplémentaire .....
Le public s'attend à ce que les restaurants soient modernisés et redécorés au bout de quelques années .....

CHAPITRE 15. Autres catégories de services.
L'industrie des produits alimentaires suppose divers types d'exploitations en dehors des restaurants .....
Le métier de traiteur privé peut être envisagé avec un apport relativement modeste de capitaux, en tant que complément du restaurant lui-même .....
Les cafeterias publiques doivent fournir un service rapide et supposent une présentation attirante des plats .....
Certains petits hôtels et motels louent les installations et services de leurs restaurants à un concessionnaire .....

# 17

## POUR PLUS AMPLE INFORME.

Dans une large mesure, le succès constant de votre affaire dépendra des nouvelles idées que vous serez amené à développer pour plaire à vos clients et les étonner. Il peut s'agir de nouvelles recettes, de nouvelles décorations. Votre succès dépend aussi de votre aptitude à vous tenir au courant des nouvelles techniques de direction et d'administration et de votre compréhension des tendances du marché. Pour parvenir à ces buts, vous devriez vous référer aux multiples sources d'informations complémentaires à votre disposition.

L'édition originale de la présente brochure contient une liste importante de publications destinées à aider les petits restaurateurs. Cette liste comprend des publications éditées non seulement par la « Small Business Administration », mais aussi par des associations professionnelles, commerciales et industrielles, et divers éditeurs américains. Comme la plupart de ces ouvrages sont en langue anglaise, il n'a pas été jugé utile de les reproduire dans la présente version française. Vous pourrez néanmoins recevoir gratuitement cette liste sur simple demande adressée à la « Small Business Administration », Washington 25, D.C.

Quelques-unes des brochures de la série « Petites Entreprises » ont été traduites en français par le Centre Régional d'Editions Techniques (C.R.E.T.). Voir la liste des ouvrages publiés en français dans la collection « Techniques Américaines ».

## TABLE DES MATIERES.

AVANT-PROPOS ..... 9

PREMIÈRE PARTIE

LA DECISION A PRENDRE

CHAPITRE I. — Les grandes lignes du problème ..... 13
CHAPITRE II. — Genres de restaurants que vous pourriez ouvrir ..... 18
CHAPITRE III. — Exploitation sous le régime de la concession ..... 30
CHAPITRE IV. — En quoi consiste au juste le métier de restaurateur ..... 34
CHAPITRE V. — Etes-vous fait pour ce métier ? ..... 40
CHAPITRE VI. — Disposez-vous des fonds nécessaires ? ..... 45

DEUXIÈME PARTIE

LE LANCEMENT DE L'AFFAIRE

CHAPITRE VII. — Les premiers pas ..... 59
CHAPITRE VIII. — Où projetez-vous de vous installer ? ..... 67
CHAPITRE IX. — Allez-vous acheter, louer ou faire construire ? ..... 72
CHAPITRE X. — L'organisation de votre affaire ..... 78
CHAPITRE XI. — Préparatifs pour l'ouverture du restaurant ..... 86

TROISIÈME PARTIE

SUR LE CHEMIN DU SUCCES

CHAPITRE XII. — Comment gérer votre restaurant avec succès ..... 101
CHAPITRE XIII. — Des bénéfices grâce à la comptabilité..... 110
CHAPITRE XIV. — Construire pour l'avenir ..... 120
CHAPITRE XV. — Autres établissements où l'on sert des repas ..... 124
CHAPITRE XVI. — Un court memento ..... 128
CHAPITRE XVII. — Pour plus ample informé ..... 131