HappyChef

E-BOOK · UN GUIDE HAPPYCHEF

Le guide ultime des finances de restaurant

La grande cuisine a tué plus de restaurants que la mauvaise — parce que la passion sans les chiffres finit à court de trésorerie. Voici le système financier, dans la langue de la cuisine.

Thibault Van de Sompele Fondateur de HappyChef
construit avec et pour les restaurateurs

E-BOOK

Sommaire

- EN BREF — L'essentiel en bref — 3

01 LA CARTE — Lisez votre compte de résultat comme une recette : chaque ligne est un ratio — 5

02 LE CHIFFRE — Le prime cost : le chiffre unique qui prédit la survie — 9

03 OXYGÈNE — La trésorerie : pourquoi des restaurants rentables meurent quand même — 13

04 LE CROISEMENT — Le seuil de rentabilité : les couverts à partir desquels vous gagnez — 17

05 L'INDICATEUR — Le RevPASH : l'indicateur qui voit ce que l'occupation cache — 21

06 CUMUL — Investissez en patron : chaque euro doit gagner sa place — 25

- E-BOOK — Quelle est la forme financière de votre restaurant ? — 29

UN GUIDE HAPPYCHEF

Le guide ultime des finances de restaurant

Chaque hiver, des restaurants à la salle pleine et aux comptes dans le vert mettent discrètement la clé sous la porte. La cuisine n'a jamais été le problème. Le patron surveillait un seul chiffre — le solde du compte en banque — et se fiait à son instinct pour le reste. Or les deux mentent. La question qui ouvre ce guide : comment un restaurant peut-il gagner de l'argent sur le papier et, en février, ne plus pouvoir payer le loyer ?

La réponse tient en six chapitres, et aucun n'exige d'aimer les tableurs. Vous apprendrez à lire un compte de résultat comme vous lisez les bons au passe, à repérer le chiffre qui prédit la survie mieux que le chiffre d'affaires, à comprendre pourquoi la trésorerie tue des maisons en pleine santé, à identifier le couvert exact où votre soirée bascule de la perte au bénéfice, à mesurer ce que rapporte chaque place de votre salle heure par heure, et à décider quels investissements méritent votre argent. La finance, au fond, ce ne sont que six recettes. La première montre où est réellement passé chaque euro de votre samedi soir.

TV

Thibault Van de Sompele Fondateur de HappyChef
construit avec et pour les restaurateurs

EN BREF

L'essentiel en bref

01 **Lisez votre compte de résultat chaque mois** en pourcentages, pas en euros — le chiffre d'affaires fait toujours 100%, et chaque ligne est un ratio de recette.

02 **Le prime cost (nourriture + boissons + personnel) est LE chiffre** gardez-le à 60% du chiffre d'affaires ou moins et le reste du compte de résultat se tient en général.

03 **Le bénéfice est une opinion, la trésorerie est un fait** tenez une prévision glissante sur 13 semaines ; la plupart des morts de restaurants sont des morts de trésorerie.

04 **Connaissez votre seuil de rentabilité en couverts par service** « 34 couverts un mardi » est un objectif que toute une équipe peut voir.

05 **Mesurez le RevPASH** (chiffre d'affaires par place disponible et par heure) pour trouver l'argent caché dans les rotations lentes et les créneaux creux.

1

LA CARTE

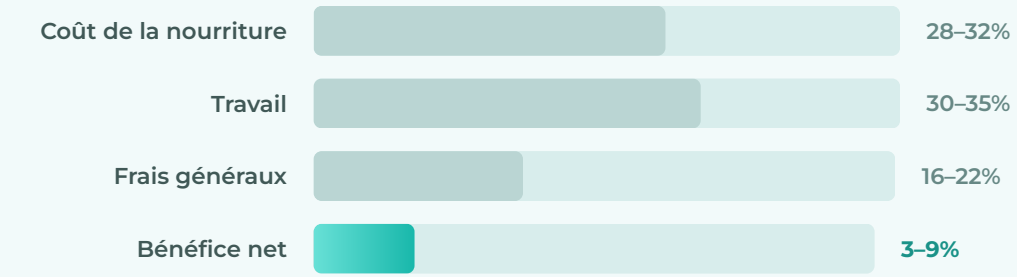
Lisez votre compte de résultat comme une recette : chaque ligne est un ratio

IDÉE CLÉ

Un compte de résultat de restaurant devient lisible dès que vous convertissez chaque ligne en pourcentage du chiffre d'affaires : coût matière 28–32%, personnel 30–35%, occupation sous 10%, tout le reste 8–12%, pour une marge nette de 3 à 9%. Lu chaque mois en pourcentages, les problèmes s'annoncent d'eux-mêmes.

LA CARTE FIG. 01

Lisez votre P&L en pourcentage



100% convertissez chaque ligne de P&L en une part des revenus : ce qui reste est de 3 à 9 % nets

Les euros mentent aux restaurateurs — un mois à 38 000 € ne sonne pas pareil en juillet qu'en janvier, et les coûts dérivent invisiblement à l'intérieur d'un chiffre d'affaires qui grandit. Les pourcentages ne mentent pas. La discipline qui change tout est d'une simplicité embarrassante : chaque mois, divisez chaque ligne de coût par le chiffre d'affaires, et comparez à la fois au mois dernier et aux repères ci-dessous.

LE COMPTE DE RÉSULTAT GASTRONOMIQUE, EN RATIOS DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Ligne	Fourchette saine	Où ça se pilote
Chiffre d'affaires	100%	**Réservations** & **marketing**
Coût nourriture & boissons	28–32%	**Menu engineering**
Personnel (vous compris)	30–35%	**Planification & fidélisation**
Occupation (loyer, énergie)	6–10%	Négociation du bail, énergie
Frais d'exploitation (le reste)	8–12%	Abonnements, entretien, commissions
Marge nette	**3–9%**	Tout ce qui précède, cumulé

Deux habitudes rendent la lecture honnête. D'abord, **versez-vous un vrai salaire dans la ligne personnel** — un restaurant qui n'est rentable que si le patron travaille gratuitement n'est pas rentable. Ensuite, appuyez la lecture sur un vrai **budget** : prévoyez chaque ligne en début d'année, puis comparez le réel chaque mois. Le budget n'est pas une cage ; c'est la fiche technique de l'entreprise elle-même.

Le rituel mensuel de quinze minutes

Même café, même matin, chaque mois : imprimez le compte de résultat, écrivez les cinq pourcentages dans la marge, entourez tout ce qui a bougé de plus d'un point, et demandez pourquoi à voix haute. Ce rituel — pas un diplôme de comptabilité — voilà à quoi ressemble un patron financièrement lucide.

◉ **À FAIRE CE SOIR**

Prenez le compte de résultat du mois dernier et écrivez le pourcentage à côté de chaque ligne (chacune ÷ chiffre d'affaires). Entourez celle qui s'écarte le plus du tableau ci-dessus. Ce cercle est votre projet du mois prochain — et vaut probablement plus qu'un samedi record.

POUR ALLER PLUS LOIN

Un budget n'est pas un exercice comptable annuel que l'on range. C'est votre boussole financière : un ensemble d'attentes auxquelles vous confrontez chaque semaine votre réalité. Les restaurants qui pilotent un budget vivant voient venir les problèmes à temps.

Ce guide construit un budget annuel réaliste, étape par étape, avec des repères adaptés à la restauration.

Commencez par une prévision de CA honnête

Votre budget dépend de votre prévision de CA. Construisez-la de bas en haut : couverts × dépense moyenne × jours de service. Tenez compte de la saisonnalité.

- Basez-vous sur votre historique ; corrigez les valeurs extrêmes
- Séparez par service et par jour
- Prudence sur la croissance : 5-10 % est ambitieux

Reliez votre prévision à des indicateurs comme le /fr/blog/finances/revpash-restaurant-kpi.html et l'/fr/blog/finances/analyse-break-even-restaurant.html.

Les grands postes : le prime cost

Deux postes décident de votre bénéfice : le coût matière et la masse salariale — votre « prime cost ». Règle d'or : gardez-le sous 65 % du CA.

- **Coût matière (boissons incluses) :** visez 28-35 %. Surveillez-le via la /fr/blog/finances/gestion-tresorerie-restaurant.html.
- **Personnel :** visez 28-35 %, selon le concept.

Budgétez-les en pourcentage du CA, pas en montant fixe. Gardez à l'esprit qu'un seul point de prime cost sépare souvent le bénéfice de la perte — pour comprendre en détail la formule, les benchmarks gastronomiques et les leviers d'action, consultez notre guide complet sur le **prime cost au restaurant**.

N'oubliez pas les charges fixes et la marge

Après le prime cost viennent les charges fixes : loyer (max 8-10 % du CA), énergie, assurances, amortissements, marketing, entretien. Ajoutez une ligne « imprévus » réaliste. La ligne énergie est plus maîtrisable que la plupart des restaurateurs ne le pensent : notre guide pour **économiser les coûts d'énergie de votre restaurant** montre comment alléger ce poste budgétaire jusqu'à 20 %.

L'erreur classique : budgéter au seuil de rentabilité sans marge. Prévoyez 5-10 % de marge nette et deux mois de charges fixes en trésorerie.

Faites de votre budget un outil hebdomadaire

Un budget dans un tiroir ne sert à rien. Chaque lundi, comparez le réalisé de la semaine passée à votre budget. Un écart de coût matière deux semaines de suite ? Agissez avant que cela ne coûte le trimestre.

Combinez avec notre /fr/blog/finances/gestion-tresorerie-restaurant.html et /fr/blog/finances/negocier-fournisseurs-restaurant.html.

QUESTIONS FRÉQUENTES

Par où commencer pour établir un budget de restaurant pour la première fois ?

Commencez par votre chiffre d'affaires mensuel prévu. Répartissez ensuite vos coûts : alimentation (25–35 %), personnel (30–35 %), loyer (10–15 %) et autres charges fixes. Le total doit rester sous 90 % du CA pour être rentable.

Quel pourcentage du chiffre d'affaires puis-je consacrer au personnel ?

En règle générale, 30–35 % du CA pour les charges de personnel charges sociales incluses. Au-delà de 40 %, vous risquez de ne pas être rentable.

Comment prévoir les dépenses imprévues dans mon budget de restaurant ?

Réservez 3–5 % du CA comme tampon pour les imprévus : équipement cassé, réparations d'urgence ou hausses soudaines des prix fournisseurs.

2

LE CHIFFRE

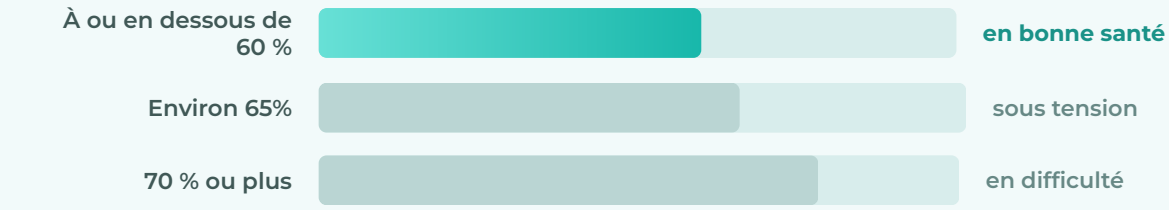
Le prime cost : le chiffre unique qui prédit la survie

IDÉE CLÉ

Le prime cost, c'est le coût nourriture et boissons plus le personnel total, exprimé en part du chiffre d'affaires. À 60% ou moins, un restaurant avec service peut généralement prospérer ; à 65%, il survit ; au-dessus de 70%, il meurt au ralenti, quelle que soit l'affluence apparente. Suivez-le chaque semaine, pas chaque mois.

LE CHIFFRE FIG. 02

Le coût de revient prédit la survie



≤60% maintenir la nourriture, les boissons et le travail combinés à 60 % ou moins des revenus

Si vous ne deviez suivre qu'un seul chiffre, que ce soit celui-là. Le prime cost combine les deux coûts que vous pouvez réellement piloter de semaine en semaine — ce que vous achetez et qui vous planifiez — et il bouge assez vite pour qu'on puisse agir. Le loyer est une négociation annuelle ; le prime cost est une décision du mardi.

Pourquoi l'hebdomadaire bat le mensuel

Un prime cost mensuel de 63% vous dit que quelque chose a dérapé, en moyenne, il y a des semaines. Une lecture hebdomadaire vous dit quelle semaine — la protéine surcommandée, le creux surdoté en personnel — pendant que la cause est encore dans la

pièce. Le calcul prend dix minutes une fois la routine installée : les achats de la semaine (sur factures) plus le personnel de la semaine (sur le planning), divisés par le chiffre d'affaires de la semaine.

LIRE VOTRE PRIME COST

Prime cost	Verdict	Le geste
Sous 55%	Exceptionnel — vérifiez que vous ne sous-investissez ni dans la qualité ni dans les gens	Pensez à monter en qualité, pas seulement en marge
55–60%	Gastronomie saine	Tenez la ligne ; accordez avec les saisons
60–65%	Survivre, pas cumuler	Un point côté nourriture (menu engineering), un point côté personnel (plannings sur prévisions)
Au-dessus de 65%	Problème structurel	Réingénierez la carte et le planning ce mois-ci, pas ce trimestre

Les deux leviers ont leurs propres guides : le volet nourriture vit dans **le menu engineering** (chiffrage, gaspillage, prix), le volet personnel dans **le guide du personnel** (plannings pilotés par les prévisions). Les fournisseurs sont le troisième levier discret : refaire chiffrer vos dix premiers ingrédients deux fois par an, comme l'explique **négocier avec ses fournisseurs**, récupère régulièrement un point entier.

◉ À FAIRE CE SOIR

Calculez le prime cost de la semaine dernière à partir des factures, du planning et du chiffre d'affaires — un chiffre, dix minutes. Affichez-le sur le même tableau blanc que votre taux d'occupation. Ces deux chiffres ensemble, c'est 80% de la gestion d'un restaurant.

LE SECRET DU CHEF

Le samedi qui perd de l'argent

Calculez une fois le prime cost par service et vous le trouverez : un samedi bondé qui rapporte moins qu'un jeudi calme. Des gestes commerciaux généreux sur le menu dégustation, un runner de plus « parce que c'est samedi », des protéines premium préparées pour des clients de passage qui ne sont pas venus — bondé et rentable sont deux axes différents. Les maisons qui connaissent leur prime cost par service planifient et préparent selon la courbe de réservations, et leur jeudi discret rapporte tranquillement plus que le samedi bruyant du voisin.

POUR ALLER PLUS LOIN

Une large majorité des professionnels de la restauration cite la hausse des coûts d'achat parmi leurs plus grands défis — pourtant, la plupart ne négocient jamais leurs prix fournisseurs. Ils acceptent les hausses annuelles sans poser de question, alors que leurs marges s'amenuisent.

Un restaurant moyen dépense 150 000 € par an en nourriture et boissons. Une économie de 10 % = 15 000 € par an directement dans votre résultat. C'est plus que ce que rapportent la plupart des campagnes marketing de restaurant.

Dans cet article, vous découvrirez les 8 tactiques de négociation qui fonctionnent dans la restauration française, quand les appliquer, et comment réduire structurellement vos coûts d'achat.

Pourquoi la majorité des restaurateurs paie trop cher

Selon les enquêtes sectorielles, environ deux tiers des professionnels de la restauration considèrent la hausse des coûts d'achat comme un défi majeur. L'ironie, c'est que la plupart n'y font rien. Pourquoi ?

- **Manque de temps :** négocier prend un temps qui n'existe pas dans le chaos opérationnel quotidien
- **Crainte pour la relation :** « je travaille avec ce fournisseur depuis des années, je ne veux pas abîmer la relation »
- **Méconnaissance du marché :** ils ne connaissent pas le prix du marché, donc ils ne savent pas quand ils paient trop cher
- **Peur du « non » :** ils craignent que le fournisseur mette fin à la collaboration

La réalité : les fournisseurs s'attendent à ce que les acheteurs professionnels négocient. Un fournisseur qui n'est jamais challengé sur ses prix augmente sa marge année après année. Ce n'est pas un partenariat — c'est un flux de valeur à sens unique.

Consultez aussi notre guide détaillé sur la **maîtrise des coûts alimentaires** en complément de la négociation.

Les moments en or pour négocier

Le timing est essentiel dans les négociations fournisseurs. Les moments les plus efficaces :

- **Janvier :** les fournisseurs ont de nouveaux objectifs annuels et veulent verrouiller des engagements de volume. Ils sont les plus enclins aux concessions en échange de visibilité pour l'année.
- **Juillet :** l'évaluation semestrielle. Les fournisseurs en retard sur leurs objectifs veulent capter des volumes pour le second semestre.
- **Septembre :** nouvelle saison de récolte pour le vin et les produits — les nouveaux tarifs sortent. Le moment idéal pour négocier les nouvelles grilles avant qu'elles ne soient figées.

Évitez décembre (tout le monde est débordé), les périodes de vacances et les moments où vous êtes aux abois. La règle d'or de la négociation : négociez depuis une position de force, jamais depuis le désespoir.

La préparation : la position gagnante

Un négociateur bien préparé gagne toujours. Avant de décrocher le téléphone :

1. **Rassemblez tous les contrats en cours** et les grilles tarifaires par catégorie
2. **Connaissez vos volumes :** « nous dépensons X €/mois dans la catégorie Y » — des chiffres concrets donnent de la crédibilité
3. **Obtenez 2-3 devis** auprès d'alternatives avant de négocier — vous n'êtes pas obligé de les utiliser, mais vous disposez d'un levier
4. **Connaissez la situation de votre fournisseur :** est-il en croissance ? Sous pression ? Cela détermine sa propension aux concessions
5. **Fixez votre plancher :** quel est l'avantage minimal dont vous avez besoin ? Sachez quand quitter la table

QUESTIONS FRÉQUENTES

Comment me préparer à une négociation avec un fournisseur ?

Connaissez vos propres chiffres : que commandez-vous par mois, quel prix payez-vous, quel est le prix du marché ailleurs ? Demandez des devis à au moins deux concurrents. Ne négociez jamais sans alternative en main.

Quelles remises puis-je raisonnablement attendre des fournisseurs ?

Des remises sur volume de 3–8 % sont courantes dans les relations durables. Des remises pour paiement anticipé de 1–2 % pour paiement à 10 jours. Demandez toujours explicitement les options de remise disponibles.

Faut-il toujours choisir le fournisseur le moins cher ?

Pas nécessairement. Le prix est un facteur parmi d'autres ; la fiabilité de livraison, la constance de la qualité et le service sont tout aussi importants. Un fournisseur légèrement plus cher mais toujours ponctuel vaut plus qu'un moins cher au mauvais service.

3

OXYGÈNE

La trésorerie : pourquoi des restaurants rentables meurent quand même

IDÉE CLÉ

Les restaurants tombent sur des trous de trésorerie, pas seulement sur des pertes : trimestres de TVA, délais fournisseurs, les acomptes de décembre qui masquent la sécheresse de janvier. La défense : une prévision de trésorerie glissante sur 13 semaines, un compte impôts auquel on ne touche jamais, et un mois de coûts fixes en coussin — ennuyeux, et vital.

OXYGÈNE FIG. 03

Pourquoi les restaurants rentables sont toujours à sec

13 wk une prévision de trésorerie glissante sur 13 semaines repère l'écart avant qu'il ne se transforme en crise

Le bénéfice est une opinion produite une fois par mois ; la trésorerie est le fait qui paie les salaires du vendredi. Le cimetière des restaurants est plein de maisons rentables sur le papier et mortes à la banque — tuées par un trimestre de TVA tombé la même semaine que l'assurance annuelle et un février mou. Aucun de ces événements n'était une surprise ; tous étaient non planifiés.

Le radar à 13 semaines

Un tableur, treize colonnes, mis à jour chaque lundi en dix minutes : les entrées attendues (prévision de chiffre d'affaires tirée des réservations, événements, ventes de **cartes cadeaux**), les sorties attendues (salaires, loyer, fournisseurs, le trimestre de TVA, l'assurance annuelle), le solde cumulé en bas. Le seul travail du radar : rendre un problème de la semaine 22 visible dès la semaine 9, quand les correctifs sont encore bon marché — décaler un paiement fournisseur, déplacer un événement, prévendre un dîner vigneron. La méthode complète est dans **gérer la trésorerie de son restaurant**.

Les gestes de trésorerie propres à la restauration

- **Le compte impôts intouchable :** un pourcentage fixe du chiffre d'affaires de chaque semaine part automatiquement sur un compte séparé pour la TVA et les charges sociales. L'habitude la plus efficace de tout ce guide.
- **Acomptes et menus prépayés** (chapitre 2 du **guide des réservations**) transforment les réservations futures en argent présent — avec zéro no-show.
- **Les cartes cadeaux sont un prêt sans intérêt** de décembre vers votre creux de janvier-février. Vendez-les délibérément.
- **Les délais fournisseurs se négocient** — passer vos deux plus gros fournisseurs de 14 à 30 jours ajoute en permanence une demi-quinzaine d'oxygène.

◉ **À FAIRE CE SOIR**

Ouvrez un compte d'épargne nommé IMPÔTS, et programmez un virement automatique hebdomadaire de votre pourcentage TVA + charges sociales. Vingt minutes d'administratif ce soir suppriment l'expérience de mort imminente la plus courante du métier.

POUR ALLER PLUS LOIN

De tous les défis auxquels les restaurateurs sont confrontés, la trésorerie est le plus sous-estimé. Ni la cuisine, ni le service, ni même le marketing — mais le simple fait que l'argent rentre chaque jour tandis que les charges se paient chaque mois, voire chaque trimestre. Ce décalage de calendrier est la cause directe de nombreuses faillites de restaurants.

Les marges dans la restauration sont serrées. Les données sectorielles du marché français font apparaître des marges opérationnelles de 3 à 9 % pour la plupart des restaurants. Cela signifie que pour chaque euro de chiffre d'affaires, il ne vous reste que 3 à 9 centimes une fois toutes les charges payées. Dans un tel environnement, la trésorerie n'est pas un détail financier — c'est l'artère vitale de votre établissement.

Cet article vous donne les outils pour gérer votre trésorerie de manière proactive, éviter les pièges classiques et naviguer dans la réglementation française spécifique de 2026.

Pourquoi la trésorerie est-elle si difficile à gérer en restauration ?

La restauration présente plusieurs caractéristiques structurelles qui rendent la trésorerie particulièrement complexe :

- **Recettes quotidiennes vs charges fixes mensuelles :** le chiffre d'affaires rentre chaque soir, mais le loyer, les salaires et les fournisseurs se paient chaque mois. Une mauvaise semaine de chiffre d'affaires se ressent immédiatement sur le compte en banque.
- **Charges fixes élevées :** le personnel (25-35 % du chiffre d'affaires), le loyer (8-15 % du chiffre d'affaires) et l'énergie sont quasiment incompressibles. Vous les payez quel que soit le nombre de couverts servis.
- **Saisonnalité :** l'été peut être excellent ; janvier est presque toujours dramatique. Mais les charges fixes, elles, ne bougent pas.
- **Le gaspillage alimentaire comme fuite de trésorerie :** chaque produit avarié n'est pas seulement un problème de coût matière — c'est de l'argent que vous avez décaissé et que vous ne récupérerez pas.

Schéma de trésorerie typique — restaurant français

Utilisez le pic de décembre pour préfinancer le creux de janvier

Le creux de janvier : le mois le plus dur pour les restaurants français

Décembre est généralement le meilleur mois de l'année pour les restaurants — repas d'entreprise, fêtes de famille, menus de fin d'année. Le chiffre d'affaires peut dépasser de 40 à 60 % celui d'un mois moyen. Et puis arrive janvier.

Le creux de janvier est réel et prévisible. Après les fêtes, les consommateurs serrent les cordons de la bourse. Les bonnes résolutions alimentaires rendent les restaurants moins attractifs. Le mauvais temps décourage les sorties. La plupart des restaurants français voient leur chiffre d'affaires baisser de 30 à 40 % en janvier par rapport à décembre.

Mais les vrais dégâts du creux de janvier n'apparaissent qu'en **février et mars**. C'est à ce moment que les charges fixes de janvier — payées alors que le chiffre d'affaires était bas — commencent à peser sur votre solde bancaire. Beaucoup de faillites de restaurants se déclarent en hiver, mais elles sont en réalité la conséquence d'une préparation insuffisante à l'automne.

Comment préfinancer le creux de janvier :

- **Vendre des bons cadeaux en octobre/novembre :** les bons cadeaux sont des avances de trésorerie. Vous encaissez le paiement en décembre, mais le « coût » (le repas) ne tombe qu'au printemps. Chaque bon cadeau vendu est un prêt sans intérêt du client à votre établissement.
- **Événements et formules prépayés :** concluez les événements de fin d'année avec un acompte de 50 % en novembre. L'argent est déjà sur votre compte avant que janvier ne commence.
- **Constituer une réserve de liquidités :** pendant les mois de pointe de septembre à décembre, mettez de côté 8 à 10 % de votre chiffre d'affaires comme matelas pour janvier-février.

Pourquoi la trésorerie est-elle plus importante que le bénéfice pour un restaurant ?

Vous pouvez afficher un bénéfice sur le papier et pourtant faire face à des problèmes de paiement si de grosses dépenses tombent juste avant votre haute saison. La trésorerie détermine si vous pouvez payer fournisseurs et personnel au quotidien.

Comment survivre aux mois calmes en termes de trésorerie ?

Constituez des réserves pendant les périodes chargées, négociez des échéances de paiement échelonnées avec les fournisseurs et créez des revenus supplémentaires via les bons cadeaux ou les événements.

Comment les bons cadeaux améliorent-ils ma trésorerie ?

Les bons cadeaux génèrent de la trésorerie immédiatement tandis que la prestation est livrée plus tard. Cela vous permet de financer un janvier calme grâce aux ventes de décembre.

4

LE CROISEMENT

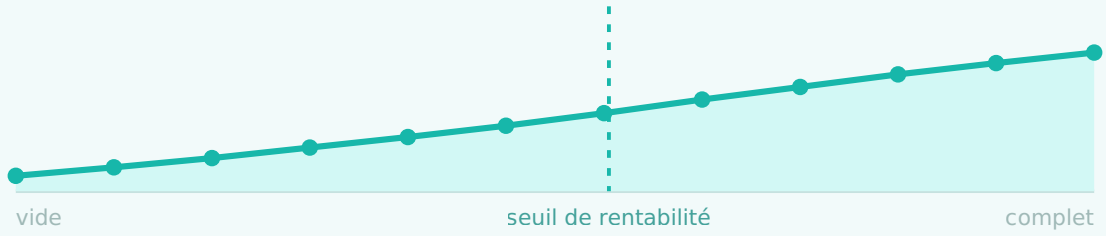
Le seuil de rentabilité : les couverts à partir desquels vous gagnez

IDÉE CLÉ

Le seuil de rentabilité en couverts = coûts fixes mensuels ÷ contribution par couvert (ticket moyen moins son coût variable). Exprimé par service — « 34 couverts un mardi » — il convertit tout le compte de résultat en un objectif que l'équipe entière peut voir, compter et battre en temps réel.

LE CROISEMENT FIG. 04

Les couvertures où vous commencez à gagner



34 un seuil de rentabilité clair d'abord — coûts fixes ÷ bénéfice par couverture — ensuite chaque couverture supplémentaire est un profit

Quelque part ce soir, il existe un nombre de couverts — peut-être 31, peut-être 47 — où votre restaurant cesse de payer le loyer et commence à vous payer. La plupart des patrons ne l'ont jamais calculé, ce qui veut dire que chaque service tourne sans tableau d'affichage. L'**analyse du seuil de rentabilité** prend vingt minutes et change la façon dont toute l'équipe regarde un mardi.

La recette

- **Coûts fixes par mois :** loyer, salaires fixes, assurances, abonnements — tout ce qui tombe, qu'un seul client vienne ou non.
- **Contribution par couvert :** ticket moyen moins son coût variable (les ingrédients de ce ticket, environ votre % de coût matière — plus le personnel horaire si vous ajustez l'équipe par service).
- **Couverts au seuil = fixes ÷ contribution.** Répartissez sur vos services et vous obtenez le tableau d'affichage par soirée.

Exemple chiffré : 31 000 € de fixes mensuels, 95 € de ticket moyen, 30% de variable → 66,50 € de contribution par couvert → **466 couverts par mois**, soit environ 19 par service sur 24 services. Soudain, le mercredi à moitié vide à 16 couverts n'est plus « un peu calme » — il est à trois couverts du seuil, et le petit coup de pouce de la liste d'attente du chapitre 3 du guide des réservations vaut exactement 199,50 €.

Ce que le seuil enseigne sur les prix

Refaites tourner la formule avec un ticket moyen supérieur de 4 € (un apéritif, chapitre 4 du guide de la carte) : le seuil baisse d'environ 28 couverts par mois. Refaites-la avec 2% de coût matière en moins : pareil. Le seuil de rentabilité est l'endroit où le travail de tous les autres guides devient visible sous la forme de moins de couverts nécessaires pour être à l'abri — voilà pourquoi il a sa place au mur du bureau, recalculé à chaque saison.

◉ **À FAIRE CE SOIR**

Calculez votre seuil de rentabilité en couverts par service avec la recette de ce chapitre — vingt minutes, trois chiffres que vous avez déjà. Puis donnez le chiffre de demain à l'équipe au briefing et regardez comme une « soirée calme » se joue différemment.

POUR ALLER PLUS LOIN

Plus de 60 % des restaurants français ne survivent pas à leurs cinq premières années. La cause la plus fréquente n'est pas la qualité de la nourriture, l'emplacement ou la concurrence — c'est un manque de culture financière.

Et au cœur de cette culture se trouve un concept que tout restaurateur doit maîtriser : l'analyse break-even (ou point mort). Pas comme exercice annuel pour votre comptable, mais comme **outil opérationnel quotidien** qui vous dit : « Ai-je déjà généré suffisamment de chiffre d'affaires aujourd'hui pour couvrir toutes mes charges ? »

Cet article ne vous enseigne pas seulement la formule — il vous montre comment utiliser votre break-even comme une boussole pour chaque décision opérationnelle, de l'ouverture d'une terrasse au recrutement d'un chef supplémentaire.

Pourquoi la plupart des restaurateurs ne connaissent pas leur break-even (et ce que ça coûte)

Demandez à dix restaurateurs au hasard quel chiffre d'affaires exact ils doivent réaliser pour atteindre l'équilibre ce mois-ci. La plupart citeront un chiffre vague, ou pire : diront qu'ils ne savent pas. Ce n'est pas une honte — c'est un problème systémique dans la formation hôtelière.

Les conséquences sont pourtant concrètes et coûteuses :

- **Investir trop tôt :** vous ouvrez une terrasse alors que vous ne couvrez pas encore les charges fixes de votre salle
- **Mauvais staffing :** vous planifiez cinq personnes un mercredi qui ne génèrera jamais assez de couverts pour absorber ce coût salarial
- **Des promotions qui vous coûtent de l'argent :** vous offrez 20 % de réduction lors d'une campagne promotionnelle sans réaliser que vous passez sous votre break-even
- **Des signaux tardifs :** vous ne constatez qu'en consultant la comptabilité du mois dernier que vous avez fait une perte, au lieu de le voir en temps réel

Le restaurateur qui connaît son break-even regarde le rapport de caisse à midi et pense : « Nous sommes à 680 €, nous avons besoin de 1 183 € aujourd'hui. Comment combler ces 503 € ? » C'est le changement de mentalité que cet article veut provoquer.

Pour approfondir la question des **coûts alimentaires**, consultez notre guide complémentaire. Et pour la dimension analytique, découvrez **l'analytique restaurant comme outil décisionnel**.

La formule break-even expliquée : simple mais puissante

La formule elle-même est étonnamment simple :

Pour cela, vous avez besoin de deux composantes :

Marge sur coûts variables

La marge sur coûts variables est ce qui reste de chaque euro de chiffre d'affaires après avoir payé les charges variables :

Si votre restaurant réalise 100 € de CA et dépense 38 € en alimentation, boissons et main-d'œuvre variable, votre marge sur coûts variables est de 62 €.

QUESTIONS FRÉQUENTES

Comment calculer le point mort de mon restaurant ?

Divisez vos coûts fixes totaux (loyer, salaires, assurances) par votre marge sur coûts variables par couvert (dépense moyenne moins les coûts variables). Le résultat est le nombre de couverts mensuels nécessaires pour atteindre l'équilibre.

Comment réduire mon point mort en tant que restaurateur ?

Augmentez la dépense moyenne par couvert via l'upselling, réduisez les coûts fixes en négociant le loyer ou les contrats, ou optimisez votre ratio coût alimentaire. Chaque euro économisé abaisse directement votre point mort.

Quel est un ratio coût alimentaire sain pour un restaurant ?

Visez 25–35 % du chiffre d'affaires pour les coûts alimentaires. La restauration gastronomique peut aller plus haut. Si ce ratio dépasse 35 %, une optimisation est nécessaire.

5

L'INDICATEUR

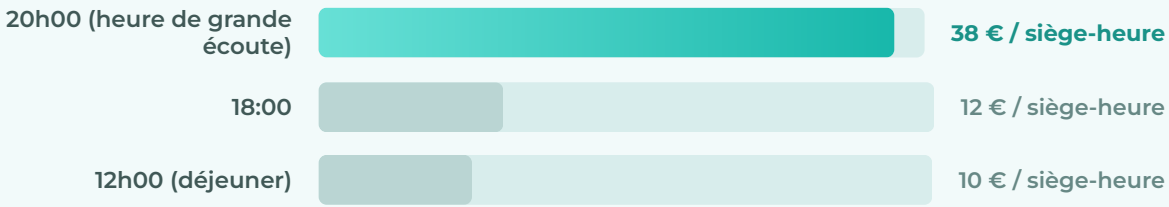
Le RevPASH : l'indicateur qui voit ce que l'occupation cache

IDÉE CLÉ

Le RevPASH — chiffre d'affaires par place disponible et par heure — divise le chiffre d'affaires par places × heures d'ouverture, et met un prix sur chaque heure de chaise que vous possédez. Il expose ce que l'occupation cache : rotations lentes, créneaux d'épaule faibles, pics sous-tarifés. Les salles gastronomiques tournent typiquement à 15–40 € ; la tendance compte plus que le niveau.

L'INDICATEUR FIG. 05

Chaque heure de siège a un prix



3×+ RevPASH montre que les heures de siège privilégiées rapportent 3 fois ou plus ce que font les heures silencieuses

L'occupation dit que la salle était pleine. Le RevPASH pose la question plus pointue : pleine de quoi ? Une table de deux qui s'attarde trois heures sur une bouteille et une table de quatre qui traverse un menu dégustation en deux heures comptent toutes deux comme « occupées » — ce n'est pas le même commerce. Emprunté au revenue management hôtelier, le **RevPASH** est l'indicateur de productivité le plus vrai du restaurant, parce que son dénominateur est la seule chose que vous vendez vraiment : des heures de chaise.

L'utiliser sans doctorat en tableur

Chiffre d'affaires ÷ (places × heures d'ouverture), par service. Une salle de 50 places, ouverte 4 heures, qui encaisse 3 800 € au dîner du vendredi : RevPASH 19 €. Le geste puissant, c'est de comparer vos propres services entre eux :

CE QUE SIGNIFIENT LES ÉCARTS DE REVPASH

Schéma	Diagnostic	Levier
Occupation forte, RevPASH faible	Rotations lentes ou ticket moyen mou	L'art du temps de table, les moments apéritif & accords
20h00 fort, 18h00 mort	Créneaux d'épaule invendus	Offres de début de soirée : formule avant-spectacle, places au comptoir
Vendredi ≫ mardi (3× et plus)	Concentration de la demande	Événements & private dining côté calme (guide des réservations, ch. 5)
Plat partout	Tarification trop timide au pic	Expériences premium au pic ; l'ancrage du guide de la carte

Votre **tableau de bord analytics** peut le calculer par service automatiquement ; relisez-le chaque mois à côté du prime cost. Un chiffre pour ce qui entre par heure de chaise, un pour ce qui sort — ensemble, c'est le cockpit.

◉ **À FAIRE CE SOIR**

Calculez le RevPASH de votre meilleur et de votre pire service de la semaine dernière. Notez les deux chiffres et le rapport entre eux. S'il dépasse 3×, le chapitre 5 du guide des réservations est votre lecture la mieux payée du mois.

POUR ALLER PLUS LOIN

Le taux d'occupation est l'indicateur que presque tous les restaurateurs surveillent. Et pourtant, c'est l'une des métriques les plus trompeuses de la restauration. Une salle comble ne garantit pas un bon chiffre d'affaires — et une salle à moitié vide peut être étonnamment rentable. L'indicateur qui met en lumière cette différence s'appelle le RevPASH : Revenue Per Available Seat Hour, soit le revenu par siège-heure disponible.

Le RevPASH a été popularisé dans les années 1990 par la chercheuse en restauration Sheryl Kimes de l'Université Cornell, en partie inspiré par le concept RevPAR issu de l'hôtellerie. Aujourd'hui, il est devenu la mesure de performance centrale de nombreux grands groupes de restauration à travers le monde. Dans cet article, vous apprendrez les bases, maîtriserez la formule et découvrirez cinq leviers concrets pour améliorer votre RevPASH — avec une attention particulière au contexte gastronomique français.

Le taux d'occupation est le KPI que presque tous les restaurateurs suivent. Mais saviez-vous qu'une salle comble n'est pas une garantie de bon chiffre d'affaires ?

Découvrez le RevPASH : Revenue Per Available Seat Hour (Revenu par siège disponible par heure). Il mesure combien chaque siège de votre restaurant rapporte en moyenne pour chaque heure d'ouverture. La formule est simple : divisez votre chiffre d'affaires total par le nombre de sièges multiplié par les heures d'ouverture de votre restaurant.

Une salle comble avec des clients qui restent longtemps et consomment peu peut, étonnamment, rapporter moins qu'une salle à moitié vide avec une rotation rapide.

Vous augmentez votre RevPASH grâce à une allocation intelligente des tables, des analyses détaillées par période, et un menu engineering actif pour augmenter les dépenses.

Vous voulez améliorer votre RevPASH et rendre votre restaurant plus rentable ? Découvrez comment les analyses HappyChef vous aident à maximiser chaque siège.

Qu'est-ce que le RevPASH ?

RevPASH signifie Revenue Per Available Seat Hour, soit le revenu par siège disponible par heure. Il mesure le revenu moyen que chaque siège de votre restaurant génère par heure d'ouverture.

La formule de base est simple :

Il existe également un calcul alternatif qui offre une lecture intuitive :

Cette seconde formule révèle immédiatement les deux leviers qui déterminent le RevPASH : combien de sièges sont occupés et ce que les clients dépensent en moyenne. Vous pouvez augmenter votre RevPASH en améliorant le taux d'occupation, en augmentant la dépense moyenne, ou — le scénario le plus puissant — en améliorant les deux simultanément.

Un exemple de calcul concret

Supposons que votre restaurant dispose de 40 sièges. Un vendredi soir, vous êtes ouvert de 18h00 à 23h00 — soit 5 heures. Le chiffre d'affaires total de cette soirée est de 2 400 €.

RevPASH = 2 400 € ÷ (40 × 5) = 2 400 € ÷ 200 = **12 € par siège-heure**

Avec la formule alternative : supposons que vous ayez en moyenne 28 des 40 sièges occupés (taux d'occupation de 70 %) et que l'addition moyenne par client soit de 60 €.

Si les clients restent en moyenne 2,5 heures, il faut convertir la dépense en montant horaire : 60 € ÷ 2,5 h = 24 € par siège-heure. Alors : RevPASH = 0,70 × 24 € = **16,80 €**. C'est plus proche du calcul direct, bien que de légères différences apparaissent car le taux d'occupation fluctue au cours du service.

QUESTIONS FRÉQUENTES

Qu'est-ce que le RevPASH et comment le calculer pour mon restaurant ?

Le RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour) est le chiffre d'affaires par siège-heure disponible. Calculez-le en divisant votre CA sur une période par le nombre de siège-heures disponibles (sièges × heures d'ouverture).

Comment augmenter le RevPASH dans mon restaurant ?

En augmentant la dépense moyenne via l'upselling, en optimisant la rotation des tables ou en activant des créneaux plus calmes grâce à des promotions ciblées.

Quels autres KPI sont essentiels à côté du RevPASH ?

Le ratio coût alimentaire, le ratio coût du personnel, la dépense moyenne par couvert, le taux d'occupation et le taux de no-show donnent ensemble une image complète de la santé financière de votre restaurant.

6

CUMUL

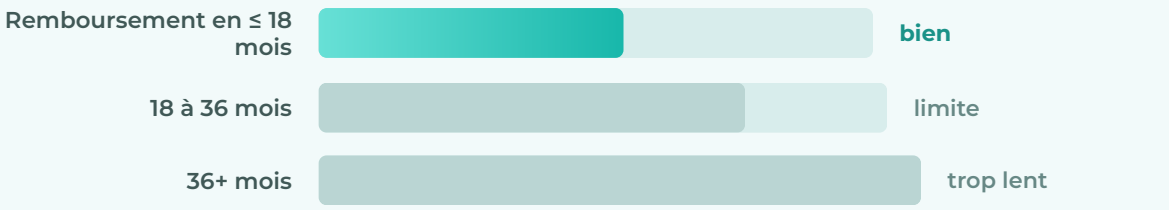
Investissez en patron : chaque euro doit gagner sa place

IDÉE CLÉ

Les investissements d'un restaurant — terrasse, rénovation, matériel, logiciels — méritent le même chiffrage qu'un plat : délai de retour (investissement ÷ gain mensuel) et un ROI annuel simple. Moins de 18 mois de retour, c'est solide ; au-delà de 36, il faut une justification stratégique, pas financière.

CUMUL FIG. 06

Faites en sorte que chaque euro gagne sa vie



≈5 mo jugez chaque investissement par période de récupération : 12 000 € qui ajoutent 2 200 € par mois sont remboursés en 5 heures environ

Les cinq premiers chapitres défendent l'argent ; celui-ci le multiplie. Les restaurants saignent du capital sur l'enthousiasme — la rénovation à 40 000 € qui « le sentait bien », le four mixte utilisé à moitié — et affament les investissements ennuyeux qui se cumulent. Le remède : un calcul de coin de nappe avant chaque oui — la même **logique de ROI** que vous appliquez désormais aux plats.

La méthode du coin de nappe

- **Délai de retour = investissement ÷ contribution mensuelle supplémentaire.** Une terrasse à 12 000 € qui ajoute 90 couverts par mois à 25 € de contribution se rembourse en un peu plus de cinq mois — oui retentissant.
- **Comptez les coûts honnêtement :** le prix du four inclut l'installation, la formation et le service qu'il perturbe ; la terrasse inclut le mobilier, les autorisations et le stockage d'hiver.
- **Comptez les gains prudemment :** prenez 70% de votre estimation optimiste. Si ça passe encore sous 18 mois, allez-y.

Où se cache le ROI ennuyeux

Les investissements au meilleur rendement du métier sont rarement visibles des clients : un **système de réservation** qui récupère les no-shows (un retour souvent mesuré en semaines), un froid économe en énergie qui ronge la ligne énergie, une formation qui fait baisser la rotation d'un cran (le chapitre 5 du **guide du personnel** l'a chiffré), la **couche d'automatisation** qui rend dix heures d'équipe par semaine. Le clinquant vieillit ; le cumul, non.

Et quand l'investissement est la croissance elle-même — une seconde salle, un bail plus grand — la règle se durcit : modélisez d'abord sur le seuil du chapitre 4 et le radar de trésorerie du chapitre 3. La croissance qui va plus vite que la trésorerie, c'est ainsi que de bons restaurants meurent ambitieux.

◉ **À FAIRE CE SOIR**

Listez vos trois derniers investissements significatifs et calculez leur retour réel avec les vrais chiffres. Aucun jugement — du calibrage. Votre prochaine décision d'investissement vient de devenir plus maligne que les trois dernières.

LE SECRET DU CHEF

Le capital le moins cher de la restauration

Ce n'est pas un prêt bancaire — c'est la demande prévendue. Un dîner vigneron complet six semaines à l'avance, des acomptes sur les groupes de décembre, des cartes cadeaux achetées en semaine 50 et utilisées en semaine 7 : tout cela, ce sont des clients qui financent votre trésorerie à 0% d'intérêt, sans le moindre risque de no-show. Les maisons qui prévendent systématiquement 10 à 15% du chiffre d'affaires du trimestre suivant ont rarement besoin de leur découvert — le carnet de clients est la ligne de crédit.

Chaque euro investi concourt avec tous les autres. Un four, une terrasse, une meilleure extraction ou un système de réservation — tous promettent un rendement. La question : lequel rapporte le plus vite et le plus ?

Cet article présente deux méthodes simples pour toute décision d'investissement, et les pièges les plus coûteux.

Payback : en combien de temps récupérez-vous ?

La mesure la plus simple : investissement ÷ gain annuel. Un lave-vaisselle de 6 000 € économisant 3 000 €/an a un payback de 2 ans.

Règle d'or : un payback sous 2-3 ans est défendable. Plus long que la durée de vie ? Vous perdez. Utilisez des gains prudents.

ROI : quel rendement en pourcentage ?

Le payback ignore l'après. Regardez aussi le ROI : (gain annuel ÷ investissement) × 100. Notre lave-vaisselle : 50 % de ROI/an — excellent.

Comparez toujours de la même façon. Une petite amélioration à 80 % de ROI bat souvent une rénovation prestigieuse à 12 %.

N'oubliez pas les coûts cachés

Le prix d'achat est rarement le coût total. Ajoutez installation, formation, entretien, financement et fermeture partielle. Une terrasse exige permis, mobilier, chauffage, personnel et comporte un risque météo.

Tenez compte de la trésorerie — voir /fr/blog/finances/gestion-tresorerie-restaurant.html.

Priorisez : pas tout en même temps

Listez chaque investissement, calculez payback et ROI, classez-les. Commencez par ceux qui libèrent du cash le plus vite — ils financent les plus gros. Reliez votre plan au /fr/blog/finances/revpash-restaurant-kpi.html.

Comment calculer le ROI d'un nouvel investissement dans mon restaurant ?

ROI = (revenus supplémentaires ou économies par an / montant de l'investissement) × 100. Une terrasse à 10 000 € générant 5 000 € de CA supplémentaire par an a un ROI de 50 % et une période de remboursement de 2 ans.

Quels investissements ont généralement la meilleure période de retour ?

Les systèmes de réservation, les outils de planification du personnel et les équipements économes en énergie ont les délais de remboursement les plus courts car ils génèrent des économies directes.

Quand vaut-il mieux louer qu'acheter du matériel de restaurant ?

La location est préférable si vous souhaitez préserver votre capital ou mettre à niveau rapidement avec l'évolution technologique. L'achat est préférable pour un équipement à longue durée de vie avec des fonds suffisants.

Quelle est la forme financière de votre restaurant ?

- [ ] Je lis mon compte de résultat chaque mois, en pourcentages du chiffre d'affaires
- [ ] Je me verse un vrai salaire dans la ligne personnel
- [ ] Le prime cost est calculé chaque semaine et reste ≤60–65%
- [ ] Un pourcentage impôts fixe part chaque semaine sur un compte séparé
- [ ] Une prévision de trésorerie glissante sur 13 semaines est mise à jour chaque lundi
- [ ] Je connais mon seuil de rentabilité en couverts par service

PRÊT À COMMENCER

Envie du cockpit sans les tableurs ?

HappyChef suit les couverts, le chiffre d'affaires et les prévisions tirées des réservations derrière votre radar de trésorerie — les chiffres de ce guide, calculés pendant que vous cuisinez.

Réserver une démo

Gratuit, 30 minutes, sans engagement

HappyChef