

CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE D'ALENÇON



Fiche pratique n° 66

**Principes et règles
de la composition
d'une carte
de restaurant**

Mars 2011



12 place du Palais
B.P. 42
61002 Alençon cedex
Tél. : **02 33 82 82 82**
Fax : 02 33 32 10 16
cci@alencon.cci.fr

www.alencon.cci.fr



Sommaire

■ Introduction	3
■ Les menus au cours de l'histoire	3
■ L'influence de l'emplacement du restaurant sur la fréquentation	3
■ La mise au point de son offre : des règles de bon sens	4
1 ^{ère} règle : à clientèle fixe	4
2 nd règle : à clientèle variable	4
■ Composition de l'offre : combien de propositions	5
Les propositions du jour ou du marché	7
Les desserts ou le coin gourmandise	7
■ La fixation des prix : comment les établir	7
Règle 1 : étendue de l'ouverture de la gamme des prix	8
Règle 2 : dispersion des prix à l'intérieur de chaque gamme	8
Règle 3 : rapport de la demande sur l'offre	9
Règle 4 : promotion et la mise en avant du menu	10
■ Analyse des ventes : comment apprécier ses performances et gérer les changements de plats	10
La méthode du menu engineering	11
■ La conception matérielle du ou des supports	12
■ Les sens de lecture d'une carte	12
Sens de lecture d'une carte à deux volets	13
Sens de lecture d'une carte à trois volets	14
La « région focale » ou « point focal »	14
■ Conclusion	16
■ Ouvrages recommandés (liste non exhaustive)	16
■ Contacts	16





Introduction

Cette fiche pratique s'adresse aussi bien aux exploitants d'établissements de la restauration traditionnelle, que de pizzerias, crêperies, sandwicheries, bars et cafés proposant ne serait-ce qu'un menu pour le déjeuner. Elle expose les grandes lignes en matière de conception, et dresse l'essentiel de ce qu'il faut savoir. De nombreux ouvrages traitent de la réalisation de la carte. Vous pouvez prendre connaissance des titres consacrés à ce sujet, page 10. Par ailleurs, le service Tourisme, Hôtellerie, Restauration de la CCI territoriale d'Alençon dispose de nombreux modèles de carte que vous pouvez demander à consulter, notamment dans le cadre du renouvellement ou de la création d'une carte pour votre établissement.

Les menus au cours de l'histoire¹

Avant le XVII^{ème} siècle, les plats sont annoncés aux convives à voix haute, souvent par le chef de cuisine lui-même. L'office étant souvent situé loin du lieu du repas, les plats étaient apportés recouverts. Les convives avaient, donc la surprise de les découvrir lorsque les valets retiraient les couvercles.

Une des versions de l'origine du menu situerait vers 1541 la naissance de l'inscription des plats sur un support, à l'occasion de la Diète de Rastibonne.

Les premiers véritables menus connus apparaissent entre 1750-1755 avec le menu, calligraphié par Brain, de Sainte-Marie pour le souper du roi Louis XV, en 1751, au Château de Choisy.

Vers 1840, les restaurants français affichent les plats avec les prix sur les ardoises ; menus temporaires, etc.

Au fil du temps, la carte est devenue un outil de vente et de promotion. Fruit d'une véritable réflexion marketing, elle est une création qui mérite une attention importante de la part des professionnels. Tout comme une composition musicale, elle se doit d'être réalisée sans fausse note, d'autant plus qu'elle reflète l'image du restaurant.

L'influence de l'emplacement du restaurant sur la fréquentation

Tout restaurant, quels que soient le type ou la formule proposée, est soumis à des fluctuations des services de 0 couvert à 2 rotations des sièges dans une salle.

Un restaurant situé en ville, remplira aisément à midi avec la clientèle des actifs, et se videra le soir et le week-end.

L'établissement situé au bord d'un axe routier verra sa fréquentation varier en fonction du trafic.

¹ Source Wikipédia





Celui situé aux abords de la ville tirera son épingle du jeu, surtout le week-end.

Le restaurant implanté à proximité d'un site touristique se remplira plus facilement pendant les périodes de vacances et le week-end.

La mise au point de son offre : des règles de bon sens

Une offre de restauration (ou programme culinaire) bien équilibrée tient compte de deux éléments :

- **les mets** (ventilés à la carte ou à l'intérieur des menus proposés),
- **les boissons** (apéritifs, vins, cafés, thés, jus, eaux)

qu'ils soient **chauds ou froids**,

qu'ils soient **fixes ou variables**.

Ce qui importe en premier lieu dans la conception de son offre, c'est d'être incomparable. C'est aussi de veiller à proposer des plats difficilement réalisables chez soi.

Règle 1 : à clientèle fixe, une offre variable s'impose

De cette première règle, il en découle que :

- Le renouvellement des propositions (menus et plats à la carte) s'impose chaque jour d'ouverture. Le restaurateur n'a pas d'autre choix.
- L'offre peut toutefois reposer sur les « best-seller » ou les plats favoris qui assurent le succès des ventes. Elle constitue l'architecture de la carte.
- La fidélisation des clients repose sur la variation et le respect de la saisonnalité des produits

Règle 2 : à clientèle variable, une offre fixe paraît meilleure

Pour cette deuxième règle, la construction d'une telle offre présente, il est vrai, des avantages pour le restaurateur :

- Elle entraîne plus facilement des gains sur le coût matières. Les achats sont limités aux mêmes produits.
- Elle contribue à diminuer le risque de pertes.
- Elle permet de standardiser plus facilement la production et de gagner en régularité. Le personnel est mieux rodé à la fabrication des mets proposés.





Composition de l'offre : combien de propositions ?

Composer une offre consiste au départ à définir l'**assortiment**, point clé de l'élaboration du « produit restaurant ».

Colonne vertébrale de la carte, cet assortiment peut se bâtir à travers un minimum de 5 gammes de propositions, que sont, par exemple :

- entrées chaudes,
- entrées froides,
- plats principaux,
- salades et fromages,
- desserts.

Une carte complète peut comporter jusqu'à 8 gammes de produits :

- hors-d'œuvre,
- entrées (froides et/ou chaudes),
- poissons,
- viandes,
- propositions du jour (ou suggestions du marché),
- salades et fromages,
- desserts.

Selon le caractère et le profil de l'établissement, la carte peut comporter des gammes thématiques :

- potages consommés,
- fruits de mer (huîtres, coquillages, crustacés),
- salades composées,
- œufs,
- abats,
- volailles,
- grillades,
- pizzas,
- crêpes et galettes,
- choucroutes,
- pasta et risotto,
- tartares,
- viandes grillées,
- crèmes glacées et les sorbets.
- etc.





L'assortiment défini, il reste à déterminer pour chaque gamme le nombre de propositions. Cette offre sera plus ou moins dense selon le type d'établissement, la taille, le positionnement commercial, le style de cuisine. La règle à retenir est d'éviter des programmes trop abondants en propositions et des variantes déclinées à partir d'une recette de base.

Avant la quantité, priment la qualité et la variété des plats.

Un total de 20 à 30 propositions constitue de nos jours un maximum.

Trop de propositions pénalisent l'organisation de la cuisine. En effet, plus la mise en place est longue, plus les finitions sont multipliées, et plus difficile et long sera le service.

Par conséquent, un choix limité de plats a pour avantage de :

- faciliter la gestion des achats, ainsi que les opérations de transformation et de contrôle,
- réduire la durée de la mise en place et de préparer chaque service dans de meilleures conditions,
- produire et servir les clients plus rapidement (essentiel et vital le midi en jour de semaine) car il faut quasiment produire et servir simultanément.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la variation du nombre de propositions.

Gamme	Nombre de propositions minimum	Nombre de propositions maximum
Entrées	4	6
Poissons	2	4
Plats principaux	5	6
Fromages	1	1
Desserts	5	8
Propositions du jour	3	5
TOTAL	20	30

Source : CCIT Alençon, service Tourisme, Hôtellerie, Restauration

Remarques : le total des plats principaux (viandes + poissons) doit être égal ou presque au total des entrées.

Au-delà du nombre de propositions à établir, il est important de rechercher dans la mise au point de son offre :

- l'équilibre alimentaire,
- la variété (volailles – viandes bovine et ovine – abats – poissons – etc.),
- l'originalité,
- la diversité de la clientèle (tenir compte de la féminisation de la société, les femmes attendent une nourriture plus légère, plus végétale qu'animale),
- le juste dosage dans les proportions,
- l'innovation (en créant de nouvelles propositions et recettes à chaque renouvellement de carte).





Donner aux plats des appellations authentiques, informatives avec une touche poétique sans tomber dans des formulations prétentieuses, compliquées, exagérées, etc.

2 gammes, sources de profit, sont donc à soigner tout particulièrement :

- les propositions du jour (ou du marché)
- les desserts (ou le coin gourmandises).

Les propositions du jour ou du marché

- Le plat du jour est un excellent test pour connaître les réactions, les tendances et déceler les goûts de sa clientèle. C'est une source d'information pertinente et un moyen à utiliser pour la réalisation de la carte suivante.
- Le plat du jour allège le travail de la cuisine pendant le service. Il représente un gain de productivité pour le déroulement du service car la préparation est faite à l'avance.
- Le plat du jour permet d'exploiter les bonnes affaires auprès de ses fournisseurs. Ainsi, il peut générer un gain substantiel sur le coût matières.
- Enfin, le plat du jour contribue à l'amélioration de l'image de marque sur le plan commercial, et dynamise l'offre de la carte. Il contribue à la satisfaction des habitués de voir ainsi l'offre se renouveler régulièrement.

Les desserts ou le coin gourmandise

- Le dessert représente un produit capital sur une carte de restaurant autant en terme de marge que d'image.
- Le dessert reste toujours le couronnement, l'apogée d'un repas.
- Des études ont montré que le dessert est le seul plat dont se souvient le plus le client.
- En valeur, le dessert peut représenter 20 à 30 % du chiffre d'affaires d'un restaurant.
- Le dessert fidélise beaucoup plus que l'entrée ou le plat principal.

La fixation des prix : comment les établir ?

Pourquoi est-ce complexe de définir les prix de vente ?

L'élaboration des prix doit tenir compte de différents facteurs et critères :

- le positionnement commercial de l'établissement (thème, formules, etc.),
- la concurrence, sans pour autant la copier ;
- le prix psychologique (prix optimal que le client est susceptible de payer pour tel ou tel produit). Il faut apprécier le seuil de résistance ;
- le coût de revient de chaque plat ou menu proposé (recours aux fiches techniques) ;
- l'équilibre : éviter des écarts de prix excessifs à l'intérieur des gammes.





Dans ce domaine, il existe des techniques que l'on désigne par les fameux principes « d'Omnes ». Omnes est un mot latin qui signifie pour tous. A l'origine, ces principes ont été établis par Jean Toulemonde qui a eu en charge le développement d'une chaîne de cafétérias. Il s'agit d'une technique de fixation des prix de vente élaborée, à l'origine, dans la grande distribution, et appliquée aujourd'hui dans la restauration.

Au nombre de 4, ces règles ont pour objet de donner une image claire, homogène et cohérente et une certaine hiérarchie des tarifs pratiqués.

Règle 1 : étendue de l'ouverture de la gamme des prix

De quoi s'agit-il ?

- L'ouverture de la gamme est l'écart de prix qui existe entre le plat (ou le menu) le plus cher et le plat (ou le menu) le moins onéreux de chaque gamme,
- Pour conserver une clientèle cible, la gamme des prix (plats ou menus) ne doit pas être trop ouverte,
- Pour éviter trop d'écart entre la référence la plus chère et la moins chère, qui aurait pour conséquence de viser plusieurs clientèles, le rapport entre le prix le plus haut et le prix le plus bas ne doit être supérieur à 2,5.
- Le rapport peut atteindre 3 pour une gamme plus longue (plus de 8 références).

Menus ou plats d'une gamme : $\frac{\text{prix le plus cher}}{\text{prix le moins cher}} = 2,5$

Règle 2 : dispersion des prix à l'intérieur de chaque gamme

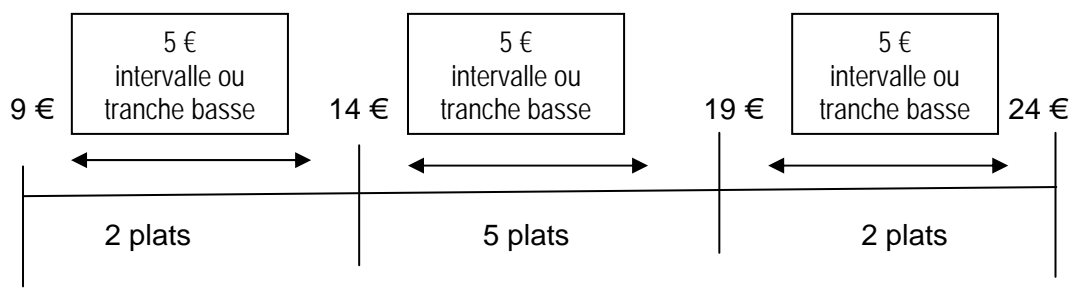
Le deuxième principe a pour but de donner une image de prix homogène en répartissant judicieusement les prix des plats à l'intérieur des gammes :

- Le respect de ce principe consiste à diviser chaque gamme en 3 intervalles de prix égaux. Pour ce faire, on calcule la différence entre le prix le plus élevé et le prix le moins élevé ; le résultat obtenu sera divisé par 3.
- En ajoutant ce résultat au prix le moins cher, on obtiendra à la fois le prix maximum de la tranche basse et le prix minimum de la tranche médiane.
- En soustrayant le résultat du prix le plus élevé, on obtiendra à la fois le prix minimum de la tranche haute et le prix maximum de la tranche médiane.
- Ensuite, on répartit la moitié des références dans la tranche médiane et l'autre moitié est répartie à égalité dans les tranches (basse et haute).
- En d'autres termes, le total des références de la tranche médiane doit être égal au nombre total des références en tranche basse et en tranche haute.



Exemple : la gamme des plats principaux comprend 9 références ou propositions avec une amplitude de prix allant de 9 € à 24 €.

- La différence entre le prix le plus cher et le moins cher est de 15.
- Le résultat divisé par 3 est de 5 (15/3).



Les proportions peuvent varier dans les cas suivants :

- Si la gamme est très longue, on peut placer plus de références en tranche basse qu'en tranche haute,
- Si le restaurant est de prestige, le nombre de plats peut être plus élevé dans la tranche haute que dans la tranche basse.

Règle 3 : rapport de la demande sur l'offre

Le respect de ce principe consiste à calculer le rapport entre :

$$\frac{\text{prix moyen demandé}^1}{\text{prix moyen offert}^2}$$

$$\text{prix moyen demandé}^1 = \frac{\text{chiffre d'affaires d'une gamme (entrées ou plats, etc.)}}{\text{quantités vendues de la gamme (entrées ou plats, etc.)}}$$

$$\text{prix moyen offert}^2 = \frac{\text{somme des prix de vente de cette gamme (entrées ou plats, etc.)}}{\text{nombre de plats de cette gamme (entrées ou plats, etc.)}}$$

Quelle est la signification du résultat et qu'en déduire ?

Si le rapport de prix obtenu est compris entre :

- 0,9 et 1 : le rapport qualité-prix est satisfaisant
- moins de 0,9 : la gamme de prix est trop élevée, le client ne suit pas
- plus de 1 : la gamme de prix n'est pas assez élevée, les articles les moins chers sont peu choisis.



Règle 4 : promotion et la mise en avant du menu

Le menu constitue une méthode promotionnelle parmi d'autres. Son prix doit être voisin du prix moyen des plats de chacune des gammes qui le composent. Pour en faire un véritable produit d'appel, tout particulièrement à midi, on peut ajouter un abattement de 5 à 10 % au résultat obtenu de la fixation du prix.

Exemple :

Menu comprenant : 1 entrée + 1 plat principal + 1 dessert

Le prix du menu sera égal au prix moyen de la gamme des entrées + le prix moyen de la gamme des plats principaux + le prix moyen de la gamme des desserts.

Pour faire du menu, un véritable produit d'appel, tout particulièrement pour le déjeuner, au résultat obtenu à partir de l'application de cette 4^{ème} règle, on peut ajouter un abattement de 5 à 10 %.

Une telle pratique permet de fixer très clairement l'image de prix du repas dans un restaurant. On peut faire de même pour les menus proposés à midi à base d'une entrée + plat ou plat + dessert.

Que révèlent ces principes ? Ils sont fondés sur la notion d'équilibre et de moyenne : ni trop bas, ni trop haut. C'est une démarche rationnelle par excellence.

Analyse des ventes : comment apprécier ses performances et gérer les changements de plats ?

On constate fréquemment qu'à l'intérieur d'une gamme, 20 % des plats génèrent 80 % du chiffre d'affaires. Il existe 2 méthodes pour apprécier la performance de son offre de restauration. D'une part, l'indice de popularité ou indice de référencement, et d'autre part, le menu « engeneering » ou connu sous le nom de « principes de Smith ».

L'indice de popularité consiste à déterminer le palmarès des ventes des plats et menus proposés. Le calcul de cet indice est simple et se réalise à partir de 2 ou 3 indicateurs selon que l'on dispose uniquement d'une offre fixe ou d'une offre fixe combinée à une offre variable.

Dans le premier cas d'une offre fixe, l'indice de popularité est égal à :

Total des ventes d'un plat

Total des ventes de tous les plats

et ce gamme par gamme (entrée – plat – dessert – etc.).





Dans le deuxième cas d'une offre fixe complétée d'une offre variable, l'indice de popularité³ est égal à

$$\frac{\text{Indice de vente}^1}{\text{Indice de présentation}^2}$$

¹ L'indice de vente est le rapport total des ventes d'un plat sur la totalité des ventes de tous les plats (comme dans le 1^{er} cas).

$$\text{Indice de vente : } \frac{\text{Total des ventes d'un plat}}{\text{Total des ventes de tous les plats}}$$

² L'indice de présentation est le rapport du nombre de présentations ou de services d'un plat (ou du nombre de services) sur le nombre total de présentations de tous les plats.

NB : nombre de jours de présentation = nombre de jours ou de services où le plat a été proposé au client sur la carte.

$$\text{Indice de présentation : } \frac{\text{Nbre de jours de présentation d'un plat en 1 mois}}{\text{Nbre de jours de présentation de tous les plats en 1 mois}}$$

³ L'indice de popularité est le rapport de l'indice de vente sur l'indice de présentation.

$$\text{Indice de popularité : } \frac{\text{Indice de vente}}{\text{Indice de présentation}}$$

Pour ce qui est du résultat, cet indice doit être proche de 1. Le but de ce calcul est de guider le restaurateur dans le maintien ou le retrait de plats dont la rotation est insuffisante. Quelles peuvent être les causes de l'insuccès de ces plats qui n'obtiennent pas la faveur des clients ?

- prix trop élevé,
- qualité insuffisante,
- grammage trop faible,
- saison non propice,
- fin d'un effet de mode,
- lassitude du client (habitué) de voir le même plat proposé,
- etc.

La méthode du menu « engineering »

Elle permet d'aller plus loin par rapport à l'indice de popularité. Elle s'inspire de la fameuse méthode et grille d'évaluation du *Boston Consulting Group*. En effet, elle est fondée à la fois sur la performance de la vente et de la rentabilité de chaque plat. Baptisée « principes de Smith » du nom d'un spécialiste américain des menus, cette approche représente un travail plus long que celui du calcul de l'indice de popularité. Toujours est-il que cette méthode de calcul est une excellente approche





de l'évaluation de la performance des plats et menus proposés. Elle permet surtout de tirer des conclusions intéressantes quant à la fixation des prix, à leur réajustement et aux changements de carte.

Pour plus de détails sur cette approche, votre conseiller Tourisme, Hôtellerie, Restauration pourra vous transmettre la méthodologie et la grille de calcul.

La conception matérielle du ou des supports

Outil de promotion et de vente, la carte en tant que support, se doit d'être avant tout propre, appétissante, lisible, séduisante, en bon état, compréhensible, et respecter les obligations réglementaires.

Quelles sont les principales considérations et précautions à prendre ? Quels sont les choix à faire ?

- Le type de support se doit d'être en lien avec l'image de l'établissement. Veiller à le personnaliser, c'est se démarquer de la concurrence et charmer les clients ;
- le format doit permettre une bonne prise en main et susciter la lecture. Il n'y a pas de taille idéale en la matière. Pratique surtout, il ne doit être ni trop petit ni trop grand ;
- la police de caractères, il faut choisir des caractères très lisibles, d'une hauteur de 3 millimètres au minimum (taille X),
- les couleurs doivent être franches et en rappel avec les tons utilisés dans le restaurant,
- les photos des plats sont plutôt réservées à la restauration à thème,
- les emplacements ou zones focales à fort impact pour l'œil sont à prendre en ligne de compte pour promouvoir les plats à forte marge ou ceux que l'on souhaite vendre le plus (voir page 13).

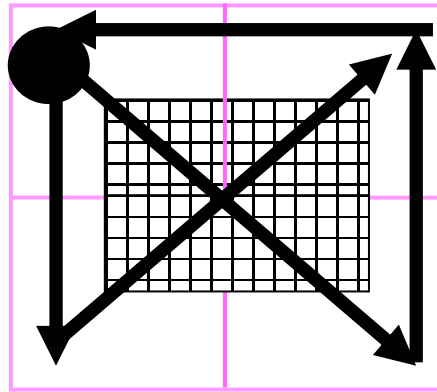
On peut dans le cadre de la conception s'attacher les services d'un graphiste et d'un imprimeur. Le service Tourisme, Hôtellerie, Restauration a connaissance d'entreprises spécialisées dans la création de cartes.

Les sens de lecture d'une carte

Comme tout document qui se lit, la carte n'échappe pas aux sens de lecture. De nombreuses études et enquêtes ont démontré que certains emplacements de la carte attiraient plus l'œil que d'autres. Il est bon de les connaître. On relève deux courants de pensée sur ce sujet : celui de Daniel Majonchi et Michel Kosossey (auteurs d'ouvrages dont « réussir en hôtellerie-Restauration », et celui de William Doerfler (spécialiste américain du menu design).

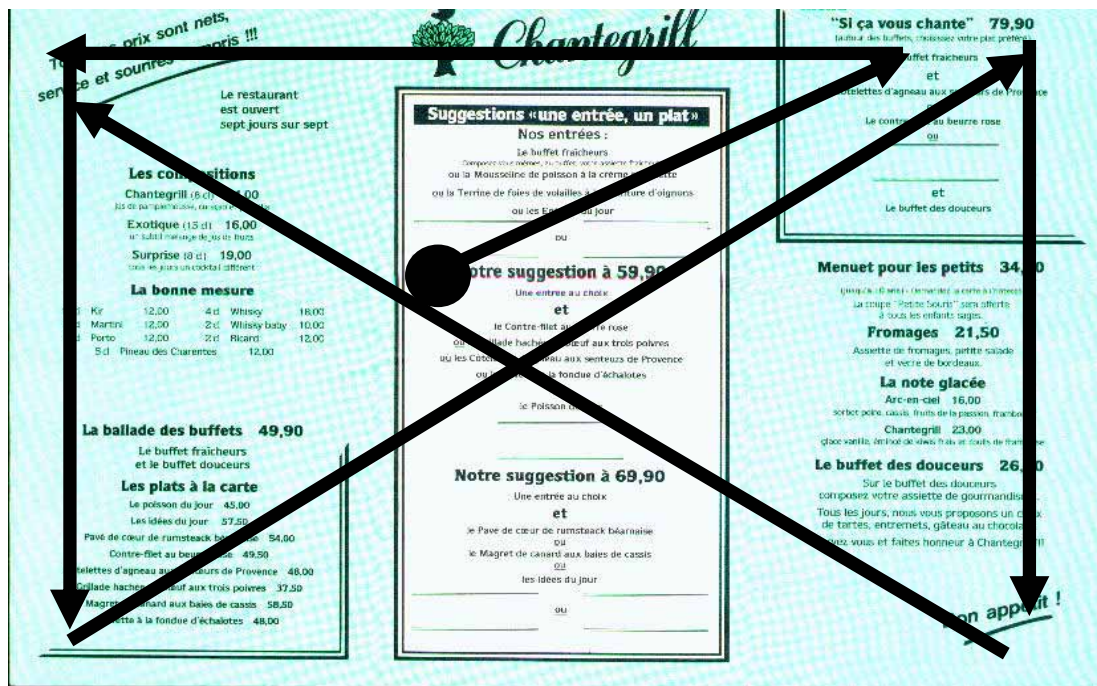
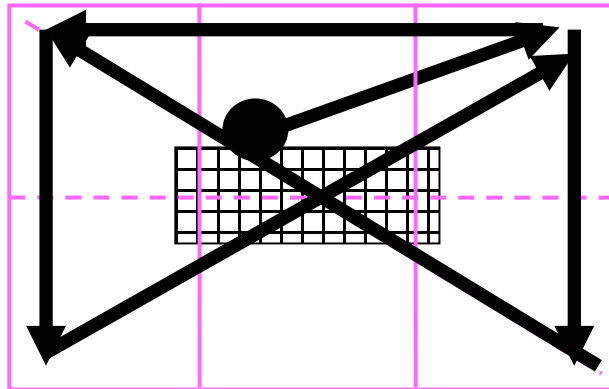


Sens de lecture d'une carte à deux volets



Le début de lecture d'une carte à deux volets s'effectue en diagonale depuis le coin en haut à gauche vers le coin en bas à droite. La zone la plus en vue (à meilleur impact) se situe au milieu du pli central de la carte. Cet emplacement est en principe le meilleur. Toutefois, son effet d'impact est atténué par la présence du pli.

Sens de lecture d'une carte à trois volets

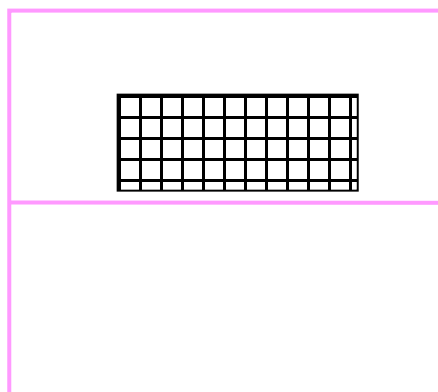


Selon les auteurs, la lecture part du centre de la carte pour se diriger d'abord vers l'angle en haut à droite. La zone la mieux vue est celle du centre de la carte, balayée trois fois par le regard. L'effet est renforcé par l'absence de pli qui donne ainsi une plus grande clarté et renforce l'attraction du regard. La partie de la carte la moins vue ou à plus faible impact est située sur le bas du volet central.

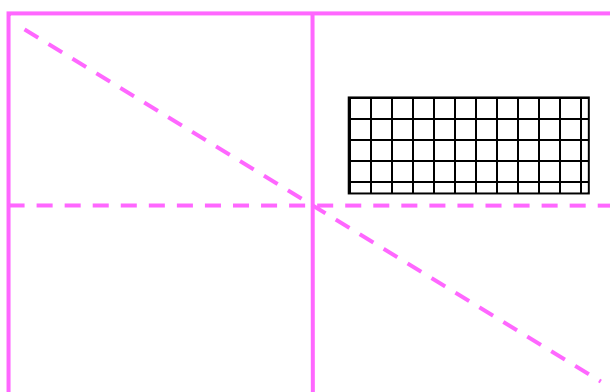
La « région focale » ou « point focal »

Elle correspond à la zone d'attraction principale du regard. En d'autres termes, il s'agit d'une partie de la carte qui attire plus particulièrement l'œil. William Doerfler, spécialiste américain du menu design, a démontré, après

études et enquêtes, l'existence de ce qu'il a appelé « la région focale » ou « point focal » – (Intervenant à Cornell University – Ithaca – New York). Cet expert préconise d'utiliser ces zones focales pour valoriser, pousser les plats à forte marge ou ceux que l'on veut vendre le plus.



Carte à 1 volet



Carte à 2 volets

S'il fallait résumer la composition d'une carte, voici 10 commandements qui peuvent servir de guide au fil conducteur :

- « un trop grand nombre de plats, tu ne proposeras,
- à promouvoir tes spécialités, tu t'appliqueras,
- des caractères trop petits, tu prosciras,
- un bref descriptif, tu rédigeras,
- une présentation aérée, tu choisiras,
- un format mesuré, tu élimineras,
- à l'harmonie des insertions et des attaches, tu veilleras,
- de tout espace, tu profiteras pour t'y présenter ainsi que ta région,
- par une ligne continue plutôt que pointillée, tu relieras les prix aux plats,
- à la longévité de la carte, tu réfléchiras. »

Source : Guide gastronomique et revues professionnelles



Conclusion

La mise au point d'une carte n'est pas un exercice aussi simple qu'elle y paraît. La lecture de cette fiche montre qu'elle résulte d'une réflexion, de l'application des règles et principes de bons sens, ainsi que d'un suivi permanent. Elle peut représenter un coût non négligeable, mais si elle est bien conçue, elle est indiscutablement une source de profit.

Cherchez à mettre en valeur votre établissement et votre savoir-faire, et bannissez les cartes-supports qui mettent en avant le nom de leur marque de café, de vin ou de champagne, et qui ne se distinguent que par la couleur du plastique ou le nom de la marque.

Affichée, exposée dans votre porte-menu d'une qualité et d'une propreté irréprochables, elle doit inviter à pousser la porte de votre restaurant. Adaptez en permanence votre offre aux attentes de vos clients, et ayez de petites attentions. C'est le secret de ceux qui réussissent.

Ouvrages recommandés (liste non exhaustive)

- L'organisation de la carte, par Patricia et Rémy Le Naour des Editions BPI
- Réussir en hôtellerie et restauration (3 tomes), par Michel Kosossey et Daniel Mayonchi aux Editions BPI
- La carte de l'hôtel-bar-restaurant, carrefour du management hôtelier, par Paul ARIES des Editions Lanore
- La carte du restaurant, outil de gestion et de promotion par Cyril Fadal et Guy Trolliet des Editions CECOD - ACFCI (1984)
- Les cahiers du GIRA, thème carte et menus

De plus, le journal de *l'Hôtellerie* et la revue *Néo Restauration* publient régulièrement des articles qui traitent de la réalisation de la carte.

Contacts

Chambre de commerce et d'industrie territoriale d'Alençon

- Joël Delaunay
Tél : 02 33 82 82 75
E-mail : delaunay@alencon.cci.fr
- Isabelle Brunet
Tél : 02 33 82 82 88
E-mail : brunet@alencon.cci.fr

