

**ENTREPRENDRE
ET INNOVER
EN RESTAURATION**



BRIAN
LEMERCIER

**ENTREPRENDRE
ET INNOVER
EN RESTAURATION**

DUNOD

Édition : Innocentia Agbe, Margaux Lidon et Claudia Mericksay

Fabrication : Damien Naranin

Mise en page : PCA

Direction artistique et couverture : Studio Dunod

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-083542-3

Sommaire

PRÉFACE	7
INTRODUCTION	9
QUELQUES MOTS SUR LA CRÉATIVITÉ	11
Les années 1940 et le productivisme créatif	11
La pensée divergente	12
Quelle est la différence entre une découverte et une invention ?	14
Le portrait du créatif idéal	15
Où se loge la créativité dans l'alimentation	16
La vitesse de diffusion dans l'innovation	18
La courbe de diffusion	20
L'importance du <i>timing</i> dans l'innovation	21

PARTIE 1 – ÉLABORER SON PROJET

1 AVANT DE SE LANCER	25
Personnalité et motivation	26
Compétences et savoir-faire	32
Comment faire, à qui s'adresser ?	37
2 CRÉER OU CHOISIR SON CONCEPT	45
Qu'est-ce qu'un concept de restauration ?	46
Choisir son positionnement	53
Sélectionner un emplacement	57
Étudier son marché	65
3 ÉTABLIR SON <i>BUSINESS PLAN</i>	77
Structurer et présenter son <i>business plan</i>	78
L'étude financière	85

Le compte de résultat prévisionnel	91
Le choix du statut juridique	98

4 CRÉER SON IDENTITÉ 105

L'image de marque	106
Protéger sa marque	109
La responsabilité sociale et environnementale des restaurateurs	111

PARTIE 2 – OUVRIR, EXPLOITER ET DÉVELOPPER UN CONCEPT

5 MONTER SON ÉQUIPE 123

Définir ses besoins en personnel	124
La législation du travail en restauration	130
Comment fidéliser son personnel	136

6 MARKETER SON OFFRE 143

Élaborer sa stratégie marketing	144
Construire son offre	148

7 COMMUNIQUER ET SE FAIRE CONNAÎTRE 163

Le lancement et le <i>soft opening</i>	164
La force du numérique	173

8 S'ÉPANOUIR DANS LE MILIEU DE LA RESTAURATION 183

Maximiser son chiffre d'affaires et sa rentabilité	184
Grandir et se dupliquer	190
Revendre son affaire	194

CONCLUSION 201

REMERCIEMENTS DE L'AUTEUR 203

BIBLIOGRAPHIE 205

Préface

Si vous tenez ce livre entre vos mains, c'est que vous avez un projet à concrétiser ou que vous rêvez d'ouvrir votre propre restaurant. Vous faites bien !

Certes, la restauration est un métier difficile et exigeant, qui demande des sacrifices importants. Pour réussir, il faut avoir du courage, de la résistance et être capable de gérer la pression, savoir associer la générosité et la gestion.

Néanmoins, vous faites bien. Les opportunités qu'offre la restauration valent la peine de s'y investir, particulièrement si vous aimez les challenges et que vous cherchez à vous surpasser. Vous vous apprêtez à découvrir un métier passionnant et motivant, que vous pourrez, en tant qu'entrepreneur, adapter à votre personnalité et au(x) sens que vous souhaitez y donner. Il vous sera possible de vous réinventer perpétuellement, d'être étonné chaque jour, d'apprendre sans cesse, d'explorer de nouveaux horizons et de régulièrement rencontrer d'autres professionnels passionnés.

Vous faites bien car vous vous apprêtez à embrasser un métier en mouvement, synonyme d'action, où la routine n'existe pas – en particulier quand vous aimez innover. Il demande un sens de l'observation affûté, ainsi que la faculté de déceler les tendances et les évolutions du marché. Il exige donc aussi une capacité d'adaptation et des qualités personnelles, qui vous seront décrites dans cet ouvrage. Mais rassurez-vous, la restauration est un secteur où chacun peut véritablement s'épanouir, tout en exprimant sa créativité.



Vous faites bien parce que c'est un métier d'hospitalité et de générosité. Si vous aimez faire plaisir aux autres, la restauration est faite pour vous. Vous partagerez des moments de vie avec vos clients fidèles, et la satisfaction de leur offrir une parenthèse d'enchantement sera votre plus grande récompense. Rien ne vaut l'amour du travail bien fait et la sensation d'avoir accompli sa mission avec fierté.

Enfin, vous faites bien car c'est un métier où la collaboration prime avant tout. Pour réussir, vous aurez à cœur de construire et animer une équipe soudée, où la camaraderie et la solidarité dans l'effort sont les maîtres mots. Lorsque, dans votre restaurant, chacun de vos collaborateurs aura trouvé sa place et apporté sa pierre à l'édifice, vous aurez bâti quelque chose de grand. En somme, vous vous apprêtez à vivre une véritable aventure humaine.

Dans cet ouvrage, Brian Lemerancier s'est appuyé sur son expérience professionnelle et les nombreux experts de son entourage pour vous apporter toutes les clés pour réussir et créer un restaurant à votre image.

Alors lancez-vous ; faites, et faites-le bien.

Avec tous mes vœux de bonheur et de réussite,

Didier Chenet
Président du Groupement national des Hôtelleries
et Restauration de France

Introduction

Chère lectrice, cher lecteur,

Créer son propre restaurant est à la fois une quête et un parcours dont la complexité est souvent sous-estimée, nécessitant réflexion, courage et audace.

C'est la raison pour laquelle j'ai voulu, à travers cet ouvrage, fournir les clés aux créateurs souhaitant être inspirés et guidés dans leur installation, de l'idée de concept au développement de leur entreprise.

Ce livre est nourri d'expériences et de témoignages de restaurateurs, d'experts et de passionnés. Il n'est pas exhaustif, car le sujet est vaste et chaque histoire singulière.

À lire et à relire, cet ouvrage s'aborde comme un guide pratique. Son objectif est avant tout de vous faire comprendre les logiques et les mécanismes entrepreneuriaux liés au merveilleux métier dans lequel vous allez vous engager avec passion.

La première partie de l'ouvrage est entièrement consacrée à la créativité. La voie de l'innovation est, à mon sens, celle qui donne à la fois la plus grande satisfaction personnelle et les meilleures chances de réussir – collectivement. Le monde change... À vous de changer le monde !



Chaque chapitre est ponctué de conseils intemporels à la manière de Jacques Birol¹. Il n'y a là rien de péremptoire, mais seulement la volonté de vous servir quelques mots pour vous inspirer et vous guider dans votre aventure entrepreneuriale et créative.

Belle lecture,
Brian Lemerancier

La créativité, c'est l'intelligence qui s'amuse.

ALBERT EINSTEIN

1. *52 conseils éternels pour entreprendre et innover d'après les maximes de Baltasar Gracián* – J. Birol – Éditions Diatino, 2011.

Quelques mots sur la créativité

Les années 1940 et le productivisme créatif

■ ■ ■ Le mot anglo-saxon *creativity* est d'abord apparu dans les publications des psychologues et psychanalystes américains des années 1940 qui, préoccupés par les concepts récents d'intuition ou de subconscient, cherchaient à spécifier l'imagination créative (*creative imagination*).

Cet engouement pour la créativité s'explique historiquement aux États-Unis par la course à l'énergie atomique et à l'armement dans laquelle tous les chercheurs alors disponibles se sont investis. L'avenir des nations qui font face aux dictatures soviétiques et totalitaires se trouve lié à leur créativité : potentiel de découverte, compréhension des faits scientifiques observés chez leurs concurrents et rapidité d'adaptation technologique.

Toutes les connaissances de l'époque sont combinées et employées pour mettre au point une méthodologie de la créativité.

Le terme «**créativité**» : un anglicisme et un néologisme, au service de la production créative

Produire	>	Production	>	Productif	>	Productivité
Créer		Création		Créatif		Créativité

(Source : Alain Beaudot)

Depuis, de nombreux penseurs se sont fait connaître par leurs études sur la créativité, qu'il s'agisse de méthode avec Alex Osborn et l'invention du *brainstorming*, de clubs théoriques (Guy Aznar, Gilbert Rapaille...), ou de mesure de la performance créative avec les tests psychométriques et l'évaluation de la pensée divergente de Guilford et Torrance.

Ils ont démontré que les individus créatifs ont une capacité intellectuelle particulière – la pensée divergente –, qui facilite leur aptitude à résoudre des problèmes, à analyser, à synthétiser et à évaluer des situations pluridirectionnelles.

La créativité est alors perçue par les chercheurs comme une aptitude mesurable, activable et que l'on peut provoquer, voire entraîner.

La pensée divergente

■ ■ ■ Les travaux des scientifiques de l'après-guerre aux États-Unis ont suggéré que les individus créatifs ont une capacité intellectuelle particulière, qui les aide à évaluer des situations plurielles grâce au principe de pensée divergente. Cette capacité se mesure (tests psychométriques) à travers le nombre d'idées, de pistes ou d'éventualités qu'un individu peut produire à partir d'un point de départ unique.

En résumé, la pensée divergente permet d'augmenter les probabilités de productivité créative et devient ainsi la composante essentielle du processus créatif. Par opposition, le convergent quant à lui n'est pas un créatif, mais un conservateur.

Face à un problème, l'esprit divergent sait adapter, reconstruire et modifier le monde qu'on lui propose pour trouver une solution de manière intuitive. La pensée convergente reste néanmoins essentielle, car elle permet de synthétiser et d'affiner les idées générées de manière créatives en solutions pratiques et réalisables.

Pensée convergente (conservatrice)	Pensée divergente (créative)
Problème étroit	Problème vaste
Solution immédiate	Solution par tâtonnement
Solution unique	Solutions diverses
Recherche limitée	Recherche élargie
Critères de réussite rigoureux	Critères de réussite peu précis

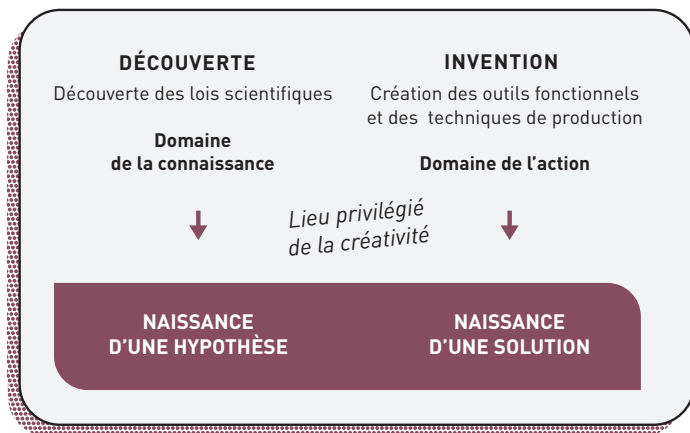
Synthèse des pensées convergentes et divergentes – Guilford (1977)

CONSEIL INTEMPOREL N° 1

Oser se distinguer

Quand la vache violette arrive sur les emballages Milka en 1971, elle tranche par une couleur unique et reconnaissable entre toutes. Sympathique et anticonformiste, elle gagne à être connue. C'est l'animal sacré de l'innovateur, celui qui a choisi la bonne voie et dont personne ne se méfie.

Quelle est la différence entre une découverte et une invention ?



■ ■ ■ Une découverte est un processus de compréhension ou de mise à jour de connaissances déjà existantes sur un sujet ou un phénomène. Cela peut inclure la découverte d'une nouvelle substance, d'une nouvelle région géographique ou d'un nouveau concept.

En 2010, un chef cuisinier péruvien du nom de Virgilio Martinez a entrepris un voyage dans les Andes pour explorer les recettes et les techniques culinaires traditionnelles des populations locales. Il a alors découvert la quinoa pourpre, une variété de quinoa ancienne qui était méconnue à l'époque, qu'il a ensuite intégrée dans ses plats, contribuant ainsi à la popularisation de cet ingrédient dans la cuisine péruvienne moderne.

Une invention, en revanche, est le processus créatif de conception et de développement d'un produit ou d'un processus, nouveau et utile, qui n'existait pas auparavant. Cela peut être la

création d'un dispositif mécanique, d'un médicament ou d'un système informatique.

Le physico-chimiste français Hervé This est connu pour ses travaux pionniers dans le domaine de la gastronomie moléculaire. Dans les années 1990, il a collaboré avec le physicien Nicholas Kurti pour développer de nouvelles techniques culinaires. L'une de leurs inventions les plus célèbres est la « sphérification », qui consiste à encapsuler des ingrédients.

Le portrait du créatif idéal

■ ■ ■ Une bonne nouvelle : chacun peut être créatif à son niveau. Le degré de créativité se mesure alors à la reconnaissance du milieu dans lequel il évolue, légitime pour évaluer son originalité. Dans la restauration, il s'agit par exemple des clients, des concurrents, des guides, des critiques, de la presse, du bouche-à-oreille...

Ainsi, pour développer cette capacité à proposer de la créativité à ses clients (dans le concept, l'offre culinaire, le mode de service, le design, l'identité de marque...) le restaurateur créatif adopte une attitude positive et une posture entrepreneuriale favorables à l'émergence de la créativité :

- Curieux, il s'intéresse à tout et prend plaisir à s'instruire.
- Il aime partager, recevoir, échanger et développer son réseau.
- Organisé, il aime classer, dresser des listes, stocker, collectionner.
- Ouvert, il prend plaisir à collaborer avec d'autres, voire tenter des partenariats improbables.
- Il prend des risques, tâtonne, accepte l'erreur par amour de l'effort, même s'il est souvent très critique avec les autres et lui-même.

Penser à double-sens

Nager à contre-courant, c'est s'exposer au risque d'échouer. L'entrepreneur innovant fait face à une contradiction, puisqu'il doit être capable d'être en rupture avec son époque tout en s'inscrivant dans un courant dominant pour se maintenir sur un marché. Ainsi, lorsque Steve Jobs présente l'iPod d'Apple pour la première fois, il ne parle pas de «révolution» (et pourtant !), mais de concourir à créer un accès universel à la musique.

Où se loge la créativité dans l'alimentation

■ ■ ■ En restauration, certaines entreprises créatives se spécialisent dans l'innovation de produit (spécialisation sur un produit particulier, un style culinaire, une cuisine régionale, etc.), tandis que d'autres se concentrent sur l'innovation de procédé, c'est-à-dire la manière dont un produit ou service est élaboré et distribué (organisation du service de cuisson particulier, service original, concept de vente à emporter...).

En règle générale, les entreprises suivent des trajectoires d'innovation fluctuantes. Des périodes d'innovation de produit, pendant lesquelles on modifie les fonctionnalités, la qualité, les finitions, etc., sont suivies de périodes où dominent des innovations de procédé, visant à optimiser la production et à en améliorer la distribution.

Par ailleurs, beaucoup d'innovations réussies s'appuient non pas uniquement sur la production, mais sur la recombinaison de différents éléments déjà connus du modèle économique.