

**DTP** *Conseils & Formations*



# Restauration

Ratio / ~~o~~ At Matière/Mix Marketing



juillet2016

## Introduction

Ce module de formation est dédié au monde du CHRD.

Le cheminement proposé ici, est de **se positionner comme un décideur** (un investisseur, un responsable opérationnel, un entrepreneur,...) **face à un projet** (une création, un rachat ou une vente).

Ce cheminement va permettre **d'aller à l'essentiel pour analyser ces projets avec les outils appropriés.**

Les outils, indicateurs et autres modèles d'analyse proposés permettent d'apporter un éclairage au processus de décision.

Il s'agit au final **d'avoir une vision nette et réelle** de l'entreprise ou du projet auquel on s'intéresse.

La gestion est avant tout **une aide à la décision**

Introduction

1

LES PRINCIPES DE GESTION  
EN CHR D

2

LES ESSENTIELS D'UN  
INVESTISSEMENT EN CHR D

3

LES LEVIERS des POLITIQUES COMMERCIALES et MARKETING

## LES PRINCIPES DE GESTION EN CHRD

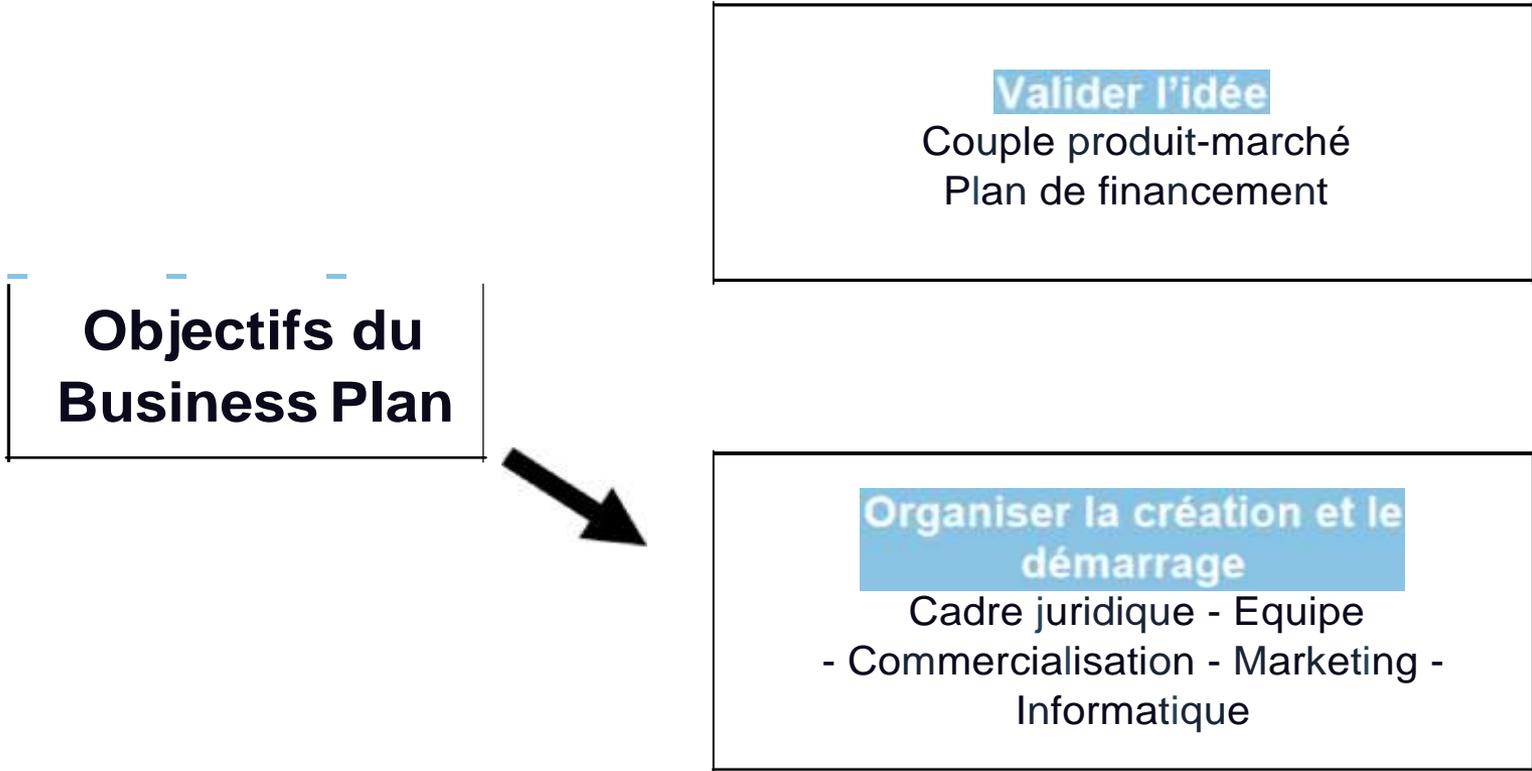
1. Le **Business Plan** et le **Compte d'Exploitation Prévisionnel**
2. Le compte de résultat
  - La structure du compte de résultat
  - Interpréter son compte de résultat
3. Les essentiels en gestion
  - Charges fixes et variables
  - Les immobilisations
  - Le seuil de rentabilité
  - Le coefficient multiplicateur
4. Les indicateurs de Gestion
  - Le tableau de bord
  - Les SIG

## LES ESSENTIELS D'UN INVESTISSEMENT EN CHRD

1. Le compromis de vente
2. Le bail commercial
3. Le contrat brasseur
4. La rentabilité foncière

## Le Business Plan et le Compte d'Exploitation Prévisionnel

**Objectifs du  
Business Plan**



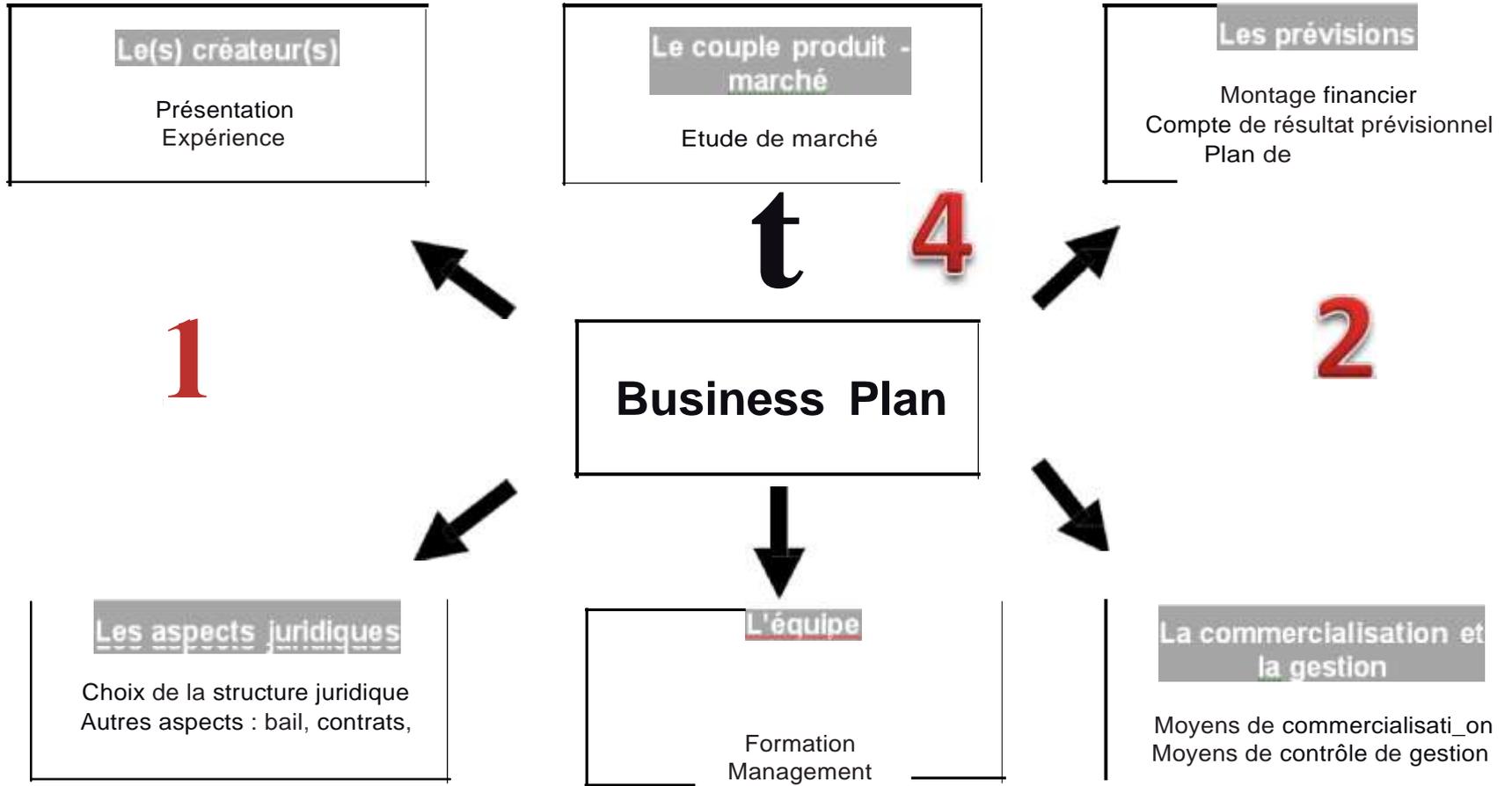
**Valider l'idée**

Couple produit-marché  
Plan de financement

**Organiser la création et le  
démarrage**

Cadre juridique - Equipe  
- Commercialisation - Marketing -  
Informatique

# Les 6 points d'un Business Plan



## LE(S) CRÉATEUR(S)

- Cette partie du dossier **présente les créateurs, leur état civil et surtout leur formation et leur expérience professionnelle.**
- S'il n'est pas exigé légalement de **diplôme professionnel** pour créer ou reprendre une entreprise du secteur des CHR, les banquiers en font parfois une condition pour leur accord de financement. À défaut de diplôme, une expérience du secteur est toujours appréciée.

## LE COUPLE PRODUIT-MARCHÉ : L'ÉTUDE DE MARCHÉ

- Elle peut le plus souvent être réalisée par le créateur ou bien confiée à un cabinet spécialisé si l'importance du projet le justifie.
- **Les organismes consulaires** (chambres de commerce) fournissent des informations utiles sur le secteur des CHR dans une ville ou une région données et sont de ce fait le premier contact à prendre.
- À titre indicatif, l'étude de marché devra répondre aux questions suivantes :
  - **que va-t-on vendre ?** Il s'agit de définir l'offre en mettant l'accent sur les points communs et les éléments de différenciation par rapport à l'offre existante ;
  - **à quel besoin répond cette offre ?** Il s'agit de s'assurer que l'offre répond à un besoin actuel de la clientèle. Il faut être attentif à l'évolution des goûts de la clientèle, notamment en restauration car le changement est rapide et continu. Les enquêtes régulièrement publiées dans les journaux professionnels et en particulier dans L'Hôtellerie Restauration fournissent sur ce point des informations primordiales ;
  - **quels sont les concurrents ?** Il est indispensable de faire l'inventaire des concurrents en observant leur offre de prestations, leurs prix et si possible leur volume d'activité.

## La commercialisation et la gestion

- Autre point faible de nombreux dossiers de création d'entreprise, **l'absence de réflexion préalable sur les moyens de commercialisation et de contrôle de gestion** qui seront mis en œuvre.

# Le Business Plan

## Comptabilité

### Priorité

### LES COMPTES DE RESULTAT PRÉVISIONNELS

**Chiffre d'affaires** : trois hypothèses être testées : optimiste, pessimiste.

Il convient pour tester la robustesse d'un Business Plan, de modifier les hypothèses de nombre de couverts et d'addition moyenne (par exemple) pour visualiser les impacts sur le résultat.

Un des critères clés en **CHRD** est le coût matière. Le taux doit se situer dans une fourchette de 25% à 35%

**Charges de personnel** : le 2<sup>e</sup> poste le plus important. Le plus

	1		2		3	
	711360	1000/o	770 640	1000/o	811200	1000/o
Chiffre d'affaires	624		624		624	
Nombr e de couverts par servi ce	60		65		65	
Add it ion (€QYf;f)J)s; HT	19		19		20	
et	2 27 635	32 %	2 38 898	31 %	25 14 72	31 %
<b>Mar ge brute</b>	<b>483 725</b>	68%	<b>531 742</b>	69%	<b>559 728</b>	69%
Charges de personn el	235 758	33%	24 2 831	32%	250 11 6	31 % 1
Charges de mât ière	14 000	2%	17 000	2 %	18 000	2%
hors LRYw	107 854	15 %	11 33 53	15 %	117 55 6	14 %
<b>Brut</b>	<b>126 113</b>	18 %	<b>158 558</b>	21 %	<b>174 056</b>	21 %
LRYw	18 000		18 000		18 000	
de charges de bail						
des	24 600		21 669		18 563	
au x	111 000		111 000		111 000	
	-27 487	-4 %	7 889	1 %	26 494	3%
im p osab le	0		-19 599		6 895	
Charges de mât ière	0		0		10 34	
<b>net</b>	<b>-27 487</b>	-4 %	<b>7 889</b>	1 %	<b>25 459</b>	3%
au x	111 000		111 000		111 000	
(*)	83 513	12 %	118 889	15 %	136 459	17 %
des	48 845		51 776		54 883	
<b>Solde de la caipa.cité d'9.1.1.1</b>	<b>34667</b>		<b>67 113</b>		<b>81577</b>	

(\*J QJ Cash Flow

## Le Business Plan Compte d'Exploitation Prévisionnel

### LES COMPTES DE RÉSULTAT PRÉVISIONNELS

#### Les frais généraux

Énergie	24000	3,4%	23500	3,0%	23500	2,9%
Blanchissage	18000	2,5%	23000	3,0%	25000	3,1%
Produits d'entretien	7600	1,1%	8300	1,1%	9100	1,1%
Maintenance et entretien	7600	1,1%	7600	1,0%	7600	0,9%
Petit matériel	7600	1,1%	7000	0,9%	7000	0,9%
Primes d'assurances	5500	0,8%	6000	0,8%	6200	0,8%
Décors floraux	1800	0,3%	2000	0,3%	2200	0,3%
Tenues du personnel	900	0,1%	1000	0,1%	1200	0,1%
Frais postaux et de télécom.	3800	0,5%	4000	0,5%	4200	0,5%
Fournitures de bureau	2200	0,3%	2300	0,3%	2400	0,3%
Commissions sur moyens de pmt.	4254	0,6%	3853	0,5%	4056	0,5%
Redevances	2300	0,3%	2500	0,3%	2800	0,3%
Missions, réceptions	4500	0,6%	4500	0,6%	4500	0,6%
Imprimerie	800	0,1%	800	0,1%	800	0,1%
Publicité	12000	1,7%	12000	1,6%	12000	1,5%
Divers	5000	0,7%	5000	0,6%	5000	0,6%
<b>Total des frais généraux</b>	<b>107854</b>	<b>15%</b>	<b>113353</b>	<b>15%</b>	<b>117556</b>	<b>14%</b>

Calculés à partir des moyennes  
professionnelles ou du détail des  
prévisions

# Le Bush ess Jtami

## Offi pte u<sup>1</sup>E loit tion Pf visionnel

### LES COMPTES DE RESULTAT PRÉVISIONNELS

- Coûts d'occupation : incidence créée
- Pfil les loyers et autres crédit-bail

#### Capacité d'autofinancement (Cash Flow) :

essentiel du retour sur investissement. Le Cash Flow mesure le total des ressources disponibles pour faire face aux emprunts. Pour qu'une entreprise soit viable (solvable), il faut que le Cash Flow soit au moins égal au remboursement des emprunts.

	1		2		3	
Çhtlfoe	<b>711360</b>	<b>1000/o</b>	<b>770 640</b>	<b>1000/o</b>	<b>B11200</b>	<b>1000/o</b>
d e serv ices	624		624		624	
Nom br ede oouv ert s par servi ce	60		65		65	
Addition HT	19		19		20	
et	227 635	32%	238 898	31%	25 1472	31 %
<b>Marge brute</b>	<b>4B3 725</b>	<b>68%</b>	<b>531 742</b>	<b>69%</b>	<b>559 72B</b>	<b>69%</b>
Ch arg es de personnel	235 758	33%	24 2 831	32%	250 11 6	31 %
JJJJ1:291â et taxes	14 00 0	2%	17 000	2%	18 000	2%
ECTII\$ hors !gym	107 854	15%	113353	15%	117 556	14%
<b>Brut</b>	<b>126 113</b>	<b>18%</b>	<b>15B 55B</b>	<b>21%</b>	<b>174 056</b>	<b>21%</b>
1.9.Ym	18 00 0		18 00 0		18 00 0	
de -bail						
des	24 60 0		21 669		18 563	
aux	1 11 00 0		111 00 0		1 11 00 0	
<b>fiill!!in:wimi</b>	<b>-274B7</b>	<b>-4 %</b>	<b>7 B89</b>	<b>1 %</b>	<b>26494</b>	<b>3%</b>
im posable	0		- 19 599		6 895	
JJJJ1:291â âvf les	0		0		1 034	
<b>net</b>	<b>- 2 74 87</b>	<b>-4 %</b>	<b>7 B89</b>	<b>1 %</b>	<b>25 459</b>	<b>3%</b>
au x	1 11 00 0		111 000		1 11 00 0	
(*)	<b>B3 513</b>	<b>1</b>	<b>1188B9</b>	<b>15%</b>	<b>136 459</b>	<b>17%</b>
des	<b>48 B45</b>		<b>5 1 776</b>		<b>54 B83</b>	
<b>Solde de la capaci té d'gytgt.</b>	<b>34 667</b>		<b>67 113</b>		<b>81577</b>	
(*)QJJ. Cash Flow						

# Le Besoin en Plinl FINANCEMENT

## Le plan de financemen t

### LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

- Détenir un stock, accorder des délais de paiement aux clients "consomment" de la trésorerie.
- À l'inverse, le crédit accordé par les fournisseurs "produit" de la trésorerie.
- La différence entre besoins et ressources peut être positive ou négative : on l'appelle le besoin en fonds de roulement (**BFR**).
- En restauration le BFR est souvent négligeable ou même négatif.
- En hôtellerie, les délais de règlement accordés à certains clients (agences, sociétés, autocaristes...) ont pour conséquence de créer un BFR parfois important qu'il faut prévoir dans le plan de financement.

Calcul du BFR

Stocks	1 100
+ Clients	1 000
- Fournisseurs	1 500
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>600</b>

Durée de rotation du stock en jours	15	15	15
Durée du crédit clients en jours	10	10	10
Durée du crédit fournisseurs en jours	20	20	20
Taux moyen de TVA sur les ventes	19,60 %	19,60 %	19,60 %
Taux moyen de TVA sur les achats	10 %	10%	10%

Les durées prévues et les taux de TVA permettent le calcul du **besoin en fonds de roulement**

Stocks de matières	9 355	1	9 818	1	10 334
Clients	23 309	1	25 252	1	26 581
Fournisseurs	13 720	1	14 399	1	15 157
Dettes fiscales et sociales	5 147	1	5 301	1	5 460
<i>Besoin en fonds de roulement</i>	<i>13 797</i>		<i>1 5369</i>		<i>16 298</i>
<i>Variation du besoin en fonds de roulement</i>			<i>1 572</i>		<i>929</i>

DTP, , , , ,  
( \_

# 1 SOMMAIRE

## LES PRINCIPES DE GESTION EN CHR

1. Le Business Plan et le Compte d'Exploitation Prévisionnel
2. Le **compte de résultat**
  - La structure du compte de résultat
  - Interpréter son compte de résultat
3. Les essentiels en gestion
  - Charges fixes et variables
  - Les imputations
  - Le seuil de rentabilité
  - Le coefficient multiplicateur
4. Les indicateurs de Gestion
  - Le tableau de bord
  - Les SIG

## LES ESSENTIELS D'UN INVESTISSEMENT EN CHR

1. Le compromis de vente
2. Le bail commercial
3. Le

1

# Le compte de résultat

## C'est qui

Le compte de résultat représente la performance de l'entreprise sur un exercice fiscal.  
Le compte de résultat permet d'analyser les évolutions de l'entreprise d'un exercice à l'autre.  
Le compte de résultat de l'entreprise regroupe donc l'ensemble des charges et produits de l'exercice



Les produits d'exploitation	Les charges d'exploitation
<ul style="list-style-type: none"> <li>0 Ils sont une <b>sous partie des produits</b> du compte de résultat</li> <li>0 Ils regroupent le <b>chiffre d'affaires</b> ET l'<b>ensemble des produits ne relevant pas de l'activité propre</b> de l'entreprise comme les subventions, etc.</li> <li>0 <i>L'analyse du compte de résultat</i> : le chiffre d'affaires reflète l'activité de l'entreprise. Il faut donc <b>analyser les fortes baisses comme les fortes augmentations</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0 Elles sont une <b>sous partie des charges</b> du compte de résultat</li> <li>0 Elles regroupent l'<b>ensemble des achats consommés</b> (matières premières et marchandises, les charges externes (électricité...), <b>les frais de personnel, les impôts et taxes, les dotations aux amortissements</b>, etc</li> <li>0 <i>L'analyse du compte de résultat</i> : s'il est nécessaire d'observer l'évolution de l'ensemble de ces postes, et de manière plus précise leur <b>part dans le chiffre d'affaires</b>, le poste le plus important est celui des achats.</li> <li>0 Le rapport achats consommés/chiffre d'affaires permet de déterminer la marge brute. Il existe des études qui permettent de connaître les marges brutes moyennes en fonction du secteur d'activité. Ce rapport d'évaluation de sa performance, une marge brute trop faible est souvent signe d'une mauvaise gestion, à l'inverse, une marge trop élevée peut être révélatrice d'une fraude.</li> </ul>

# Le compte de résultat

## Cas pratique : « La Brasserie du Port »

Tableau de bord résumé de la Brasserie du Port

	n	%	n - 1	Onl
Chiffre d'affaires	742 000	100,00%	698 000	100,00%
<i>Nombre de couverts</i>	45 800		44 200	
<i>Addition moyenne</i>	16,20		15,79	
- Consommations de matières	214 100	28,85%	205 600	29,46%
<b>MARGE BRUTE</b>	527 900	71,15%	492 400	70,54%
- Charges de personnel (Masse salariale)	275 000	37,06%	270 000	38,68%
<b>MARGE SUR COÛT PRINCIPAL</b>	252 900	34,08%	222 400	31,86%
- Frais généraux	88 000	11,86%	102 200	14,64%
<b>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	164 900	22,22%	120 200	17,22%
- Coûts d'occupation	106 750	14,39%	101 400	14,53%
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	58 150	7,84%	18 800	2,69%

D  
●  
●  
D

0

Q

Le ratio personnel, un des indicateurs clés de la gestion d'un restaurant. Ce ratio est situé entre **25 % et 35 %** du chiffre d'affaires

- selon les formes de restauration,
- le type de produits utilisés
- et les moyens de contrôle mis en œuvre pour le maîtriser.

Ratio personnel : de 30 % à 40 %

Ensemble hétérogène de charges sous la responsabilité du directeur : de 10 % à 12 % en

regroupement en un seul poste des **charges de structure liées aux investissements et aux financements**

Responsabilité des investisseurs ou de la chaîne. Ne devraient pas dépasser 12 % en restauration.

DTP, (

# Le compte de résultat

## Cas pratique « La Brasserie du Port »

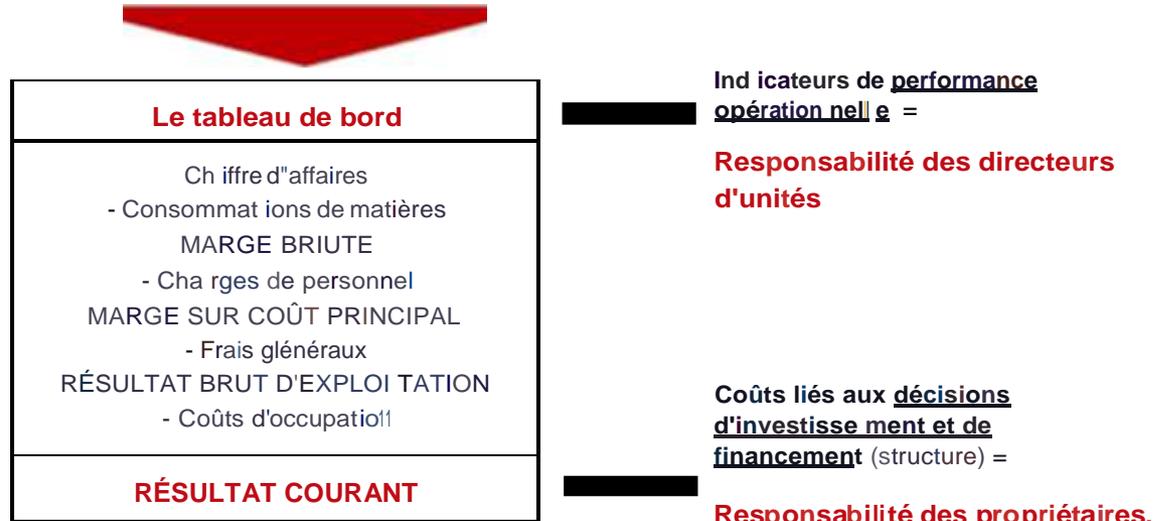
### Tableau de bord résumé vs compte de résultat

En comparant le compte de résultat comptable et le tableau de bord, on prend conscience de **l'aspect synthétique du tableau de bord et de son adaptation au secteur des CHR** :

- il fait apparaître clairement **les coûts principaux** : matières consommées et charges de personnel ;
- il **sépare clairement** les **charges d'exploitation** et les **charges de structure** liées à l'investissement et au financement (coûts d'occupation).

qui permet de calculer un **indicateur de performance d'exploitation**, le **résultat brut d'exploitation (R.B.E.)** :

- *dans les chaînes*, le R.B.E. permet de mesurer la performance des directeurs d'unités qui ont la responsabilité de toutes les charges d'exploitation, matières, personnel et frais généraux. Il permet d'autre part de comparer les performances d'établissements caractérisés par des montages juridico-financiers différents (propriété des murs ou location, emprunt ou crédit-bail) ;
- *dans les CHR indépendants*, le calcul du R.B.E. permet de comparer les performances de l'établissement à celles de la profession, la plupart des statistiques disponibles fournissant les niveaux de R.B.E. par catégorie et taille d'établissement.



# Normes des RATIOS

Postes du tableau de bord	Valeurs moyennes	Ratios ou indicateurs de gestion associés
Chiffre d'affaires		
- Consommations de matières	25 % - 35 %	<p><b>Ratio matière =</b>            Achats de matières + Variation de stocks - Coût matière des repas du personnel et des offerts (Production consommée)</p> <p>-----</p> <p>Chiffre d'affaires hors taxes service compris</p>
- Charges de personnel	30 % - 40 %	<p>→ <b>Ratio personnel =</b>            Salaires et traitements + Charges sociales</p> <p>-----</p> <p>Chiffre d'affaires hors taxes service compris</p> <p>→ <b>Indicateurs de productivité</b>            CAHTSC / Nombre d'heures travaillées            CAHTSC / Nombre d'employés</p>
- Frais généraux	10 % - 15 %	<p><b>Ratio frais généraux =</b>            Frais généraux</p> <p>-----</p> <p>Chiffre d'affaires hors taxes service compris</p>
Résultat Brut d'Exploitation	15 % - 25 %	<p><b>Ratio de R.B.E. =</b>            Résultat Brut d'Exploitation</p> <p>-----</p> <p>Chiffre d'affaires hors taxes service compris</p>
- Coûts d'occupation	10 % - 12 %	<p><b>Ratio de coûts d'occupation =</b>            Coûts d'occupation</p> <p>-----</p> <p>Chiffre d'affaires hors taxes service compris</p>
= Résultat courant avant impôt	8 % - 12 %	<p><b>Ratio de Résultat Courant avant Impôt =</b>            Résultat courant avant impôt</p> <p>-----</p> <p>Chiffre d'affaires hors taxes service compris</p>

# SOMMAIRE

## LES PRINCIPES DE GESTION EN CHR D

1. Le Business Plan et le Compte d'Exploitation Prévisionnel
2. Le compte de résultat
  - La structure du compte de résultat
  - Interpréter son compte de résultat
3. Les essentiels en gestion
  - Charges fixes et variables
  - Les immobilisations
  - Le seuil de rentabilité
  - Le coefficient multiplicateur
4. Les indicateurs de Gestion
  - Le tableau de bord
  - Les SIG

## LES ESSENTIELS D'UN INVESTISSEMENT EN CHR D

1. Le compromis de vente
2. Le bail commercial
3. Le

# Les essentiels en Gestion

## Les charges fixes et les charges variables

### Charges fixes

0 Les frais fixes sont l'ensemble des **charges inhérentes au fonctionnement** de l'entreprise, **incompressibles**, quelle que soit son activité, tels que :

- le loyer et les charges qu'il lui sont liés,
- les frais de personnel,
- les frais d'assurance,
- l'eau, le gaz et l'électricité,
- les fournitures de bureau, le téléphone, internet,
- les dividendes à verser à la SACEM lorsque le restaurant diffuse de la musique.
- Les frais d'honoraires (comptable et expert comptable).

### Charges variables

0 Ce sont les frais qui, à la différence des charges fixes, **varient en fonction du nombre de clients et de leur consommation**.

- 0 Ils sont principalement constitués des coûts d'approvisionnement en matières premières (liquides et solides).
- 0 Les frais de publicité et de communication (campagne d'ouverture, actions diverses, etc.) sont également des charges variables.

0 Connaître le montant des frais fixes **permet de calculer la marge brute** minimale à réaliser pour s'assurer de l'équilibre des comptes de l'entreprise.

0 Pour contrôler les frais fixes, il convient d'étudier chaque **poste de dépenses, son évolution par rapport aux objectifs initiaux et aux exercices précédents**.

0 Cette analyse peut donner lieu, quand il y en a besoin, à un programme de réductions des frais, sans pour autant porter atteinte au bon fonctionnement de l'entreprise.

0 La maîtrise des frais variables est l'un des principaux facteurs de réussite financière du restaurant.

0 Car pour contrôler les coûts matières, et donc par extension la marge brute et le seuil de rentabilité, il convient d'abord de connaître précisément ces coûts.

### Le seuil de rentabilité

- 0 Le seuil de rentabilité correspond **au montant minimum de chiffre d'affaires à réaliser pour payer toutes les charges fixes.**
- 0 On parle aussi de « point mort » : dès que les ventes dépassent le point mort, l'entreprise commence à dégager des bénéfices.
- 0 Pour connaître le seuil de rentabilité de son activité, autrement dit le montant de chiffre d'affaires qui permet de payer toutes les charges fixes, il faut *diviser le montant des charges fixes par (1 - taux de marge variable)*

### Exemple

Calcul du seuil de rentabilité pour un restaurant traditionnel dont le ratio estimé de **charge variable est de 35 %** et pour lequel le montant annuel de **charges fixes est de 500 000 €**.

**Seuil de rentabilité =**

$$\frac{500\,000}{(1 - 0,35)}$$

-+ soit 769 230 €

-+ Il faudra donc réaliser 769 230 € de chiffre d'affaires hors taxes pour atteindre le seuil de rentabilité.

## Les coefficients multiplicateurs à appliquer

Afin de déterminer le prix d'un plat ou d'une boisson, plusieurs options s'offrent à vous :

- ▶ S'inspirer des tarifs appliqués par la concurrence
- ▶ Définir le prix en fonction de l'image que l'on souhaite refléter
- ▶ Définir le prix en fonction de la marge souhaiter, pour cela vous pouvez appliquer au prix d'achat de vos marchandises un coefficient multiplicateur.

Par exemple, si pour les solides vous appliquez un coefficient multiplicateur de 4,30 sur le prix d'achat HT (25 €), vous affichez un prix de vente client de 107 € TTC (25 x 4,30), ce qui vous génère une marge de (en tenant compte d'un taux de TVA à 10 %) :

$107/1,1 - 25 = 72$  € soit un taux de marge solide de 72 %.

Ce qui apparaît dans la fourchette les taux moyens constatés dans la restauration indépendante depuis quelques années.

Concernant les liquides, le coefficient multiplicateur appliqué est souvent très variable et peut se situer entre 3 à 10 pour certains alcools.

# 1 SOMMAIRE

## LES PRINCIPES DE GESTION EN CHR D

1. Le Business Plan et le Compte d'Exploitation Prévisionnel
2. Le compte de résultat
  - La structure du compte de résultat
  - Interpréter son compte de résultat
3. Les essentiels en gestion
  - Charges fixes et variables
  - Les immobilisations
  - Le seuil de rentabilité
  - Le coefficient multiplicateur
4. **Les indicateurs de Gestion**
  - Le tableau de bord
  - Les SIG

## LES ESSENTIELS D'UN INVESTISSEMENT EN CHR D

1. Le compromis de vente
2. Le bail commercial
3. Le

## Les indicateurs de Gestion : **Introduction**

- L'analyse de ratios et d'indicateurs clés en CHRD est essentielle à trois niveaux :
  1. elle permet de **porter un jugement sur la santé financière** de l'entreprise,
  2. elle permet de **détecter les risques de défaillances**,
  3. elle permet **d'établir des comparaisons** dans le temps avec les ratios moyens précédents et les ratios objectifs, et dans l'espace avec les ratios des concurrents (activité et situation géographique).

## Les indicateurs de Gestion

### Le tableau de bord

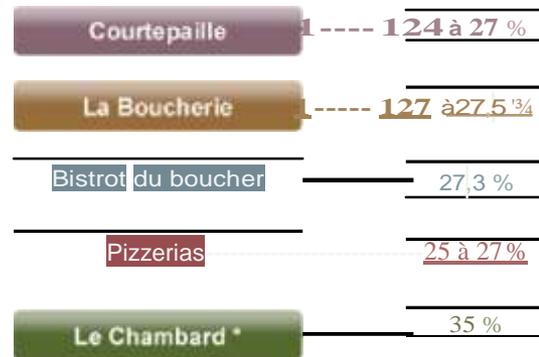
Postes	Mode de calcul	Responsabilité
<b>Chiffre d'affaires</b>	Ventes de marchandises + Production vendue = Montant du chiffre d'affaires	<i>Toute l'équipe</i>
<b>- Matières consommées</b>	Achats de matières + Variation de stocks - Production consommée (Coût matières des repas du personnel et des offerts)	<i>Chef</i>
<b>= MARGE BRUTE</b>		<i>Chef</i>
<b>- Charges de personnel</b>	Salaires et traitements + Charges sociales	<i>Chef de cuisine Responsable de salle</i>
<b>= MARGE SUR COÛT PRINCIPAL (MARGE SUR PRIME COST)</b>		
<b>- Frais généraux</b>	Autres achats et charges externes + Autres charges + Impôts et taxes + Commissions sur moyens de paiement - Loyers et charges locatives - Redevances de crédit-bail	<i>Directeur avec délégation auprès des chefs de service</i>
<b>= RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION (RBE)</b>  <b>"Gross Operating Profit" (GOP)</b>	<b>Mesure de la performance opérationnelle</b> (indépendamment des coûts liés à l'investissement et au financement). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure les performances du directeur,</li> <li>• Permet de comparer les performances de différentes unités aux montages juridiques et financiers différents.</li> </ul>	Directeur salarié  <i>(Décisions de gestion opérationnelle)</i>
<b>- Coûts d'occupation</b>	Loyers  + Redevances de crédit-bail + Dotations aux amortissements + Intérêts et charges assimilés (sauf commissions sur moyens de paiement)	Propriétaires  <i>(Décisions d'investissement et de financement)</i>
<b>= RÉSULTAT COURANT</b>	Résultat hors éléments exceptionnels	<i>Propriétaires</i>

# Les indicateurs de Gestion

## Le tableau de bord : le coût matière

- 0 Poste de charge variable et **directement proportionnel** au CA HT, les achats constituent l'In e des clés de la rentabilité
- 0 **Un point de gain sur le « coût matières », c'est un point de plus dans le résultat**
- 0 Est à prendre en compte dans le calcul de ce ratio la valeur des repas fournis au personnel ainsi que la valeur des offerts aux clients
- 0 Cette valeur des achats consommés varie entre **25 et 35 % du CA IHT** fonction du type et des caractéristiques de l'établissement
- 0 Un des critères de réussite des chaînes réside dans leur puissance d'achat et la logistique d'approvisionnement
- 0 C'est un ratio qui peut être affiné en distinguant les denrées des boissons

Benchmark\* : Le coût matière relevé dans des enseignes de restauration



Postes	Mode de calcul	Responsabilité
<b>Chiffre d'affaires</b>	Ventes de marchandises + Production vendue = l'ontant du chiffre d'affaires	Toute l'équipe
<b>- Matières consommées</b>	Achats de matières + Valeur de stocks - Production consommée (Coût matières des repas du personnel et des offerts)	Chef
<b>= MARGE BRUTE</b>		Chef
<b>- Charges de personnel</b>	Salaires et traitements + Charges sociales	Chef de cuisine Responsable de salle
	<b>= MARGE SUR COÛT PRINCIPAL (MARGE SUR PRIME COST)</b>	
<b>- Frais généraux</b>	Autres adhésifs et charges externes + Autres charges + Impôts et taxes + Commissions sur moyens de paiement - Loyers et charges locatives - Re devances de crédit-bail	Directeur avec délégation auprès des chefs de service
<b>= RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION (RBE)</b>	<b>Mesure de la performance opérationnelle</b> (indépendamment des coûts liés à l'investissement et au financement).	Directeur salarié  (Décisions de gestion opérationnelle)
<b>"Gross Operating Profit" (GOP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesure les performances du directeur,</li> <li>Permet de comparer les performances de différentes unités aux montages juridiques et financiers différents.</li> </ul>	
<b>- Coûts d'occupation</b>	Loyers  + Re devances de crédit-bail + Dotations aux amortissements + Intérêts et charges assimilés (sauf commissions sur moyens de paiement)	Propriétaires  {Décisions d'investissement et de financement}
<b>= RÉSULTAT COURANT</b>	Résultat hors éléments exceptionnels	Propriétaires

# Les indicateurs de Gestion

## Le tableau de bord : les charges de personnel

2

- Le poste charges de personnel constitue le poste de dépense le plus élevé et dont la nature est globalement fixe, difficilement compressible de par la nature de l'activité (accueil, service, production,...).
- Situé autour de 20 % du CA HT années 1970-1980, aujourd'hui, il se situe entre 35 et 40 % (rémunération exploitant(s) incluse).
- Un poste appelé à augmenter encore au regard des engagements de la profession sur le volet social du contrat d'avenir.
- Une mauvaise organisation, répartition des tâches, une insuffisance d'activité peuvent faire plonger rapidement ce ratio.
- La mesure de la productivité économique et/ou commerciale s'impose.

Postes	Mode de calcul	Responsabilité
<b>Chiffre d'affaires</b>	Ventes de marchandises + Production vendue = Montant du chiffre d'affaires	Toute l'équipe
<b>- Matières consommées</b>	Achats de matières + Variation de stocks - Production consommée (Coût matières des repas du personnel et des offerts)	Chef
<b>= MARGE BRUTE</b>		Chef
<b>- Charges de personnel</b>	Salaires et traitements + Charges sociales	Chef de cuisine Responsable de salle
<b>= MARGE SUR COÛT PRINCIPAL (MARGE SUR PRIME COST)</b>		

### Benchmark\*



Type d'entreprise	Nombre	Ratio charges de personnel*
Hôtel restaurant	1 891	40,9 %
Restaurant	4 888	42,5 %
Café restaurant	3 504	39,2 %
Crêperie	601	47,9 %
Pizzeria	798	45,7 %
Café Hôtellerie Restauration	25 368	40,2 %



## Les indicateurs de Gestion

### Le tableau de bord : le prime cost

3

- Ratio résultant de l'addition du « coût matières » et des « charges de personnel » largement répandu et utilisé en restauration.
- Il varie dans une fourchette de 65 à 75 % du CA HT selon formule, concept, service, prix pratiqués et autres caractéristiques.
- Il a finalement peu évolué dans les TPE entre 1991 et 2009.
- La marge après prime cost sert à financer les frais généraux et le résultat.
- L'attention et la surveillance de ce ratio repose entre autres sur la mise en place d'outils de gestion (mercuriale – fiches pratiques, tableau de bord, budget prévisionnel,...).

#### Benchmark\*



Postes	Mode de calcul	Responsabilité
<b>Chiffre d'affaires</b>	Ventes de marchandises + Production vendue = Montant du chiffre d'affaires	Toute l'équipe
<b>- Matières consommées</b>	Achats de matières + Variation de stocks - Production consommée (Coût matières des repas du personnel et des offerts)	Chef
<b>= MARGE BRUTE</b>		Chef
<b>- Charges de personnel</b>	Salaires et traitements + Charges sociales	Chef de cuisine Responsable de salle
<b>3 = MARGE SUR COÛT PRINCIPAL (MARGE SUR PRIME COST)</b>		
<b>- Frais généraux</b>	Autres achats et charges externes + Autres charges + Impôts et taxes + Commissions sur moyens de paiement - Loyers et charges locatives - Redevances de crédit-bail	Directeur avec délégation auprès des chefs de service
<b>= RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION (RBE)</b>	<b>Mesure de la performance opérationnelle</b> (indépendamment des coûts liés à l'investissement et au financement). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure les performances du directeur,</li> <li>• Permet de comparer les performances de différentes unités aux montages juridiques et financiers différents.</li> </ul>	Directeur salarié (Décisions de gestion opérationnelle)
<b>- Coûts d'occupation</b>	Loyers + Redevances de crédit-bail + Dotations aux amortissements + Intérêts et charges assimilés (sauf commissions sur moyens de paiement)	Propriétaires (Décisions d'investissement et de financement)
<b>= RÉSULTAT COURANT</b>	Résultat hors éléments exceptionnels	Propriétaires

## Les indicateurs de Gestion

### Le tableau de bord : les frais généraux

4

- Les frais généraux : 2 regards ou 2 façons possibles d'opérer
  - Celui du gestionnaire ou responsable opérationnel qui raisonnera en coûts d'exploitation (coûts de fonctionnement + coûts de gestion) et en coûts d'occupation (loyers + amortissements + frais financiers + charges d'entretien et réparation de l'immeuble...);
  - Celui de l'expert comptable, du banquier... qui portera son regard sur le poste « Autres achats et charges externes » lequel comprend une part fixe (exemple : loyer-honoraires-assurances) et une part variable (eau, gaz, électricité...).

**Benchmark\***: frais généraux ou autres charges et charges externes (fourchette observée en restauration)

Ratio frais généraux (hors loyer) 10 – 15 %

Ratio coûts d'occupation 10 – 12 %

Autres achats et charges externes en 2009 20,3 %

**Benchmark\***: frais généraux ou autres charges et charges externes (fourchette observée en hôtellerie-restauration)

Ratio frais généraux 20 – 27 %

Autres achats et charges externes en 2009 24,7 %

Postes	Mode de calcul	Responsabilité
Chiffre d'affaires	Ventes de marchandises + Production vendue = Montant du chiffre d'affaires	Toute l'équipe
- Matières consommées	Achats de matières + Variation de stocks - Production consommée (Coût matières des repas du personnel et des offerts)	Chef
= MARGE BRUTE		Chef
- Charges de personnel	Salaires et traitements + Charges sociales	Chef de cuisine Responsable de salle
<b>= MARGE SUR COÛT PRINCIPAL (MARGE SUR PRIME COST)</b>		
- Frais généraux	Autres achats et charges externes + Autres charges + Impôts et taxes + Commissions sur moyens de paiement - Loyers et charges locatives - Redevances de crédit-bail	Directeur avec délégation auprès des chefs de service

**Benchmark\***: Frais généraux (autres charges et charges externes) (fourchette observée en restauration)

Energie 2,5 à 5 %

Assurances 0,5 à 1 %

Petit matériel 0,5 à 1 %

Produits d'entretien 1 à 2 %

Maintenance, réparations 1 à 2,5 %

Honoraires 1,5 à 2,5 %

Promotion, communication 2 à 3 %

Loyer 4 à 8 %

# Les indicateurs de Gestion

## Le tableau de bord : autres postes

Postes du tableau de bord	Valeurs moyennes	Ratios ou indicateurs de gestion associés
Chiffre d'affaires		
- Consommations de matières	25 0/o - 35 0/o	$\frac{\text{Chiffre d'affaires hors taxes service compris}}{\text{Coût matière de service personnel et de offices: (Prnd uGbon conso mmée)}}$
- Charges de personnel	30 0/o - 40 0/o	$\frac{\text{Chiffre d'affaires hors taxes service compris}}{\text{Ratio personnel = Salaires et traitements - Charges sociales}}$
- Frais généraux	10 0/o - 15 %	$\frac{\text{Chiffre d'affaires hors taxes service compris}}{\text{Ratio frais généraux = Frais généraux}}$
Résultat Brut d'Exploitation	15 25 0/o	$\frac{\text{Résultat Brut d'Exploitation}}{\text{Ratio R.e.E. = Résultat Brut d'Exploitation}}$
- Coûts d'occupation	10 0/o - 12 %	$\frac{\text{Chiffre d'affaires hors taxes service compris}}{\text{Ratio de Résultat Courant avant Impôt = Résultat courant avant impôt}}$
~ avant impôt	12 %	$\frac{\text{Chiffre d'affaires hors taxes service compris}}{\text{Ratio de Résultat Courant avant Impôt = Résultat courant avant impôt}}$

0 Résultat brut d'exploitation (RBE) ou Gross Operating Profit (GOIP) mesure la performance opérationnelle (indépendamment des coûts liés à l'investissement et au financement).  
 0 C'est une **mesure des performances de la direction opérationnelle**, et qui permet de comparer les performances de différentes unités aux montages juridiques et financiers différents.

0 Les coûts d'occupation (dotations aux amortissements, intérêts des emprunts, loyers) forment un **ensemble de charges fixes liées aux décisions d'investissement et de financement** sur lesquelles il n'est pas possible d'agir à court terme. C'est pourquoi leur suivi s'effectue une fois par an lorsqu'on dispose des comptes annuels.

0 Notamment les loyers et redevances de crédit-bail figurent dans les autres charges externes du compte de résultat comptable. En particulier et restructuration, ces charges sont considérées comme des coûts d'occupation qui regroupent l'ensemble des charges liées aux décisions d'investissement et de financement prises par les propriétaires.

(Investissements, charges, ...)  
**1 de charges de structure.**

0 On peut montrer la sensibilité de ce résultat aux variations des ratios de gestion. Prenons par exemple un restaurant dont le RCAI est de 8 % du chiffre d'affaires. Si le ratio matières augmente de 2 %, le résultat ne représente plus que 6 % du chiffre d'affaires et a par conséquent connu une baisse de 25 % du résultat a été annulé par la dégradation du ratio.

## Les indicateurs de Gestion

### Cas pratique

	NOURRITURE	BOISSONS	CUMUL
CA € HT	10 000	4 000	14 000
Stocks Début de mois	2 000	2 000	4 000
Achats	3 000	5 000	8 000
Stocks fin de mois	1 500	6 000	7 500
Offerts	40	100	140
Pertes	100	100	200
Total consommation	3 360	800	4 160

Calcul de la Marge Brute  
Calcul du Food Cost

## Les indicateurs de Gestion

### Cas pratique

	NOURRITURE	BOISSONS	CUMUL
CA € HT	10 000	4 000	14 000
Stocks Début de mois	2 000	2 000	4 000
Achats	3 000	5 000	8 000
Stocks fin de mois	1 500	6 000	7 500
Offerts	40	100	140
Pertes	100	100	200
Total consommation	3 360	800	4 160
Marge brute	66,40%	80,00%	70,29%
Food cost	33,60%	20,00%	29,71%

Calcul de la Marge Brute :

$(CA / \text{Total consommation}) / CA$

Calcul du Food Cost :

$\text{Total consommation} / CA$

## Les indicateurs de Gestion : Les soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) Introduction

- Le tableau des soldes intermédiaires de gestion est fourni par l'expert comptable en même temps que le compte de résultat comptable.
- Une bonne analyse financière nécessite de connaître les SIG et les standards admis. Au nombre de 8 selon le plan comptable, 2 ici seront étudiés et méritent une attention particulière :
  1. **La Marge**
  2. **L'EBE** : son résultat traduit la performance économique de l'entreprise. Il sert aussi de base pour l'évaluation de l'entreprise. Le calcul de l'Excédent Brut d'Exploitation se fait après prise en compte des loyers. Dans les CHR, on préfère utiliser le Résultat Brut d'Exploitation qui se calcule hors loyers.
- En complément aux SIG, il est utile de calculer la "capacité d'autofinancement" (CAF).

### Calcul des SIG

CA HT

- Achats consommés

**= Marge brute**

- Charges externes

**= Valeur ajoutée**

- Impôts et taxes

- Charges de personnel

**= Excédent Brut d'Exploitation**

- Dotation aux amortissements

**= Résultat d'exploitation**

- Charges financières

- Charges exceptionnelles

**= Résultat de l'exercice**

## Les Soldes Intermédiaires de Gestions (SIG)

### Marge brute et taux de marge brute

#### La marge brute

- C'est la différence entre le prix de vente final d'un produit et le coût direct lié à ce produit.
- En CHRD, elle est égale à la **différence entre le prix de vente** (hors taxe) d'un plat et **son coût de revient** (hors taxe), c'est-à-dire le coût des matières qui le composent.

- Outre la marge brute sur vente d'un plat et/ou d'un menu, il est aussi intéressant de calculer la **marge brute annuelle** : la différence entre les ventes de l'année et les achats de matières de l'année, auxquels il faut ajouter la différence de stocks entre le début et la fin de l'année.

#### Le taux de marge brute

- C'est le pourcentage obtenu en divisant la marge brute par le chiffre d'affaires.

$$\text{Le taux de marge} = \frac{(\text{Prix de vente} - \text{coût d'achat d'une marchandise})}{\text{coût d'achat d'une marchandise}}$$

- Exemple :
  - ✓ prix achat = 80
  - ✓ Prix de vente = 100
  - ✓ taux de marge = 25 %, ce qui correspond au profit que vous faites par rapport au prix d'achat.
- **Le taux de marge + 1** correspond au **coefficient multiplicateur du Prix d'achat** qui détermine le Prix de vente.
- Le taux de marge se différencie du taux de marque par le fait que le taux de marque se calcule par rapport au Prix de vente et que le taux de marge se calcule par rapport au Prix d'achat.

- Il est fondamental de calculer régulièrement son taux de marge brute, au mois ou au trimestre (le plus souvent possible en fait !) : cela permet de suivre l'évolution de sa marge, des coûts et au final de la rentabilité de l'entreprise.

# Les indicateurs de Gestion : Les soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

## Introduction

○ Valeurs de référence des principaux SIG dans le secteur CHR/D

	Indicateurs SIG				
	Marge brute	Valeur ajoutée	E.B.E.	Résultat d'exploitation	Résultat courant
Hôtel restaurant	74,3 %	49,6 %	16 %	12,9%	11,5 %
Restaurant	68,7 %	48,4 %	15,8 %	14,9 %	13,9 %
Café restaurant	66,8 %	46,9 %	17,4 %	16 %	14,7 %
Crêperie	75,6 %	56,1 %	23,2 %	21,9 %	20,7 %
Pizzeria	71,2 %	51,6 %	18,7 %	17,8 %	16,8 %

## LES LEVIERS des POLITIQUES COMMERCIALES et MARKETING

- **Etat des lieux** : évaluation du mix marketing, la réputation

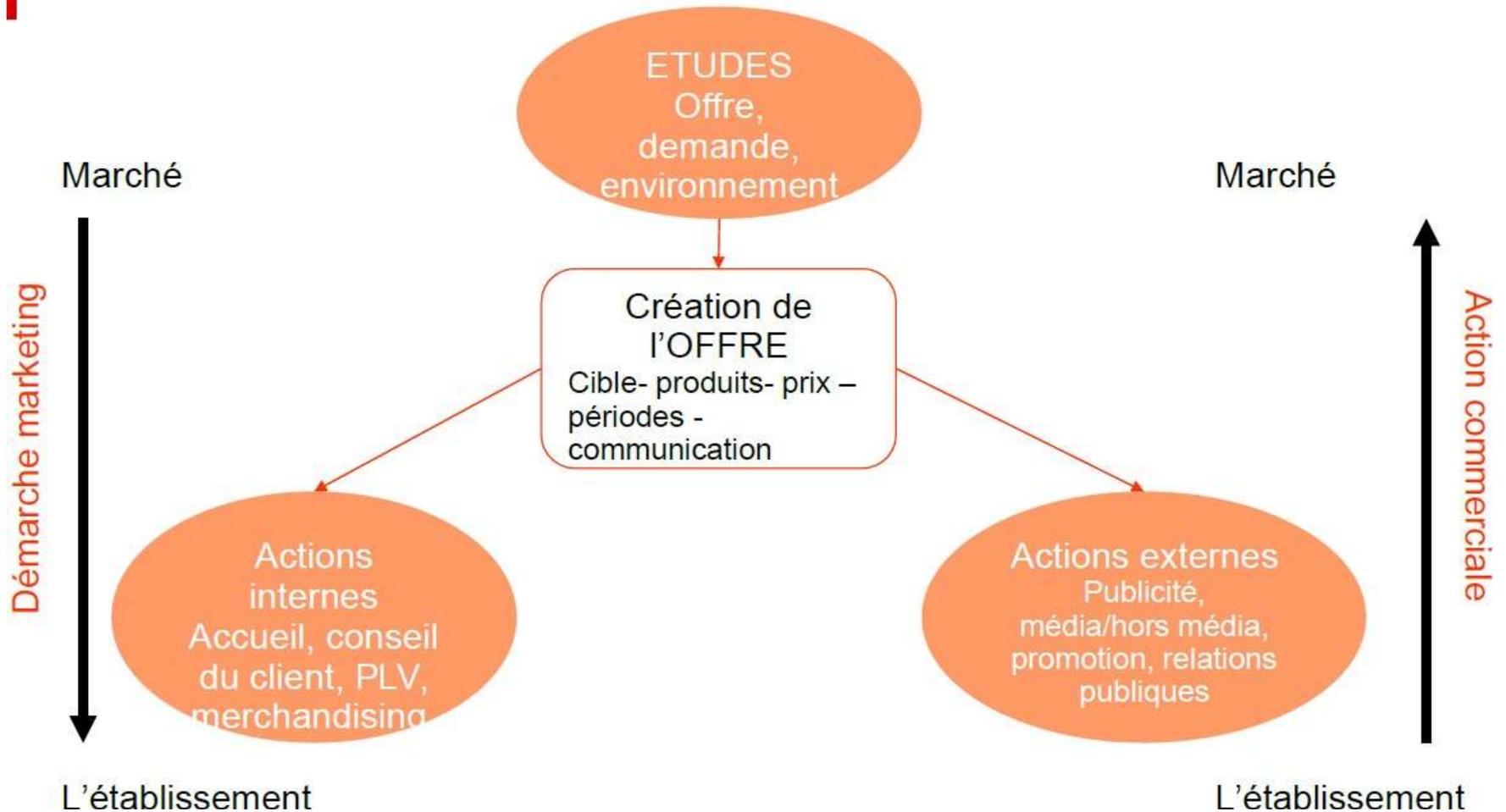
- **Les actions internes**

- ✓ La conception de la **carte** (plats, prix, présentation)
- ✓ Les autres composantes du **concept**
- ✓ La qualité du **contact client** (accueil, service)
- ✓ Les autres actions

- **Les actions externes**

- ✓ Communiquer, choix des outils
- ✓ Les outils sur internet

## Principes généraux : la démarche marketing vs l'action commerciale



## Marketing

**Définir son produit**, en fonction d'un positionnement, pour améliorer ou transformer une offre ancienne

### ■ 2 règles de bon sens :

- ✓ à clientèle fixe, une offre variable s'impose : renouvellement des propositions mais aussi proposer les « best-seller » ou les plats favoris qui assurent le succès des ventes => **l'architecture de la carte**. La fidélisation des clients repose sur la variation et le respect de la saisonnalité des produits
- ✓ à clientèle variable, une offre fixe paraît meilleure : gains sur le coût matières, diminution des risques de pertes, bon « rodage » pour la fabrication donc régularité de l'offre

- Présence systématique de **formules d'appel**, qui s'appuient toujours sur le positionnement de l'enseigne.
- Développer les **facteurs d'ambiance** (soirées à thème, buffet...) : la semaine de la Région X, le beaujolais, la St Valentin ...=> la décoration de la salle sera éventuellement revue.

- **Remanier la carte**, en fonction d'événements, d'une saisonnalité, ...la carte « du soir » vs le midi  
Exemples :

- ✓ Face à la crise => **menu anticrise** : plat unique, servi à certaines heures, à une clientèle spécifique, ...c'est une question d'imagination et de bonne connaissance de sa clientèle habituelle
- ✓ Développer les **formules dégustation** qui privilégie la découverte et la variété en réduisant le volume des portions
- ✓ Proposer des **dosages différents**. Exemple : Plateau de 4 digestifs différents dosés à 1cl chacun
- ✓ Créer des **ventes associés** par des associations au mets et vins : Foie gras de canard et son verre de Sauternes



**St-Valentin :**  
cocooez à 2  
avec un exceptionnel  
**dîner\* homard**  
à emporter (ou sur place)

deux entrées au choix  
**Taboulé rose de homard,**  
agrumes et herbes en gelée  
Une moulture Saint Valentin  
par Emmanuel Roume  
deux desserts au choix



## Marketing

**Définir son produit**, en fonction d'un positionnement, pour améliorer ou transformer une offre ancienne

- Proposer de la **vente à emporter**, vecteur important de notoriété.



*Bienvenue chez Amarine !*



**Vente à emporter**  
Emportez le meilleur d'Amarine tous les jours de 10h à 22h. Au banc de Fécaille.  
Composez et commandez vos plateaux d'huîtres, de fruits de mer, de saumon ...

**Newsletter**  
Inscrivez-vous ici pour recevoir toutes les actualités Amarine !

**Nos Restaurants**  
Retrouvez les restaurants Amarine le plus proche de chez vous !

**Amarinez-vous !**  
Découvrez nos métiers, nos offres d'emploi et déposez votre CV. Cliquez ici pour retrouver toutes ces informations.

- **2 gammes, sources de profit à soigner tout particulièrement :**

- ✓ **les propositions du jour (ou du marché) :** excellent test pour connaître les réactions, les tendances et déceler les goûts de sa clientèle
- ✓ **les desserts (ou le coin gourmandises) :** des études ont montré que le dessert est le seul plat dont se souvient le plus le client. En valeur, il peut représenter 20 à 30 % du chiffre d'affaires d'un restaurant. Le dessert fidélise beaucoup plus que l'entrée ou le plat principal.



## Marketing

### Définir sa politique tarifaire, les promotions, les calendriers,...

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

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

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

(Le rapport peut atteindre 3 pour une gamme plus longue (plus de 8 références)).

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

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.

#### Règle 3 : rapport de la demande sur l'offre

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

$\frac{\text{prix moyen demandé}}{\text{prix moyen offert}}$

prix moyen demandé =  $\frac{\text{CA d'un plat}}{\text{Quantités vendues}}$

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.

prix moyen offert =  $\frac{\text{somme des PV}}{\text{nombre de plats}}$

## ...et dans l'établissement, **cohésion entre le positionnement et le concept de l'établissement, son image**

L'établissement en tant que tel va permettre de communiquer et **d'asseoir votre image** et ce que vous souhaitez **véhiculer comme image**

### Flux « informationnel » multiples

Canal visuel

L'accueil et la décoration, en adéquation avec votre positionnement, votre « promesse ».  
Que voit le client lorsqu'il entre ? Quelle est son expérience pendant ?

Canal auditif

Ambiance sonore agréable ...  
...ou bruits de la salle, de la cuisine ?  
Quid de la TV ?

Canal olfactif

Gare aux odeurs trop accentuées...la friture, le poisson, ou pire !  
Ne pas mésestimer l'ensemble des pièces : entrée, salle, toilettes

Canal kinesthésique

Communication par le mouvement des corps :

- **Contact** : accueil du client par le patron, le chef, ou le chef de salle => serrer les mains, accompagner par le geste, assister pour le vestiaire,...
- Faire bouger le client : cas des restaurants proposant **les buffets** : sens de circulation, facilité de circulation

# Marketing

## L'accueil ...le service : les qualités d'un bon serveur

### La fiche de fonction du serveur :

1/ C'est quoi => propositions de contenus pour établir la fiche de fonction

#### Connaissances

- Il connaît la carte du restaurant et la composition des mets et boissons.
- Il est au courant des offres journalières et ponctuelles.
- Des plats, il en connaît les qualités gustatives.
- Il connaît les techniques à utiliser pour argumenter et vendre.
- Il maîtrise le langage de l'accord des mets et des vins
- ETC...

#### Entretien du matériel et des locaux, sécurité

- Il est garant de la mise en place et la propreté de son rang.
- Il assure le réassortiment de sa console de travail durant le service ainsi qu'en fin de service.
- Il veille à la propreté et la bonne utilisation du matériel et des machines.
- Il maintient en bon état les décorations de tables.
- ETC...

#### Communication commerciale

- Il accueille et salue le client chaleureusement à son arrivée.
- Il l'invite à choisir sa table, ou l'oriente vers la table qu'il a réservée, sans le faire attendre.
- Il adapte son comportement en fonction des types de clientèles et des situations.
- Il assure le suivi de la table tout en entretenant la convivialité.
- Il est à l'écoute du client pour répondre à ses attentes et besoins.

Mais aussi : les techniques de vente, les techniques professionnelles, la gestion, la polyvalence,... **La fiche de fonction est propre à chaque entreprise et varie selon ses besoins d'organisation et ses clientèles.**

2/ Pour quoi faire ?

- Etablir un dialogue avec votre futur collaborateur lors de l'entretien d'embauche
- Etablir le plan de progression dans les 1ères semaines de présence
- Par la suite, permet l'entretien d'évaluation des compétences



# Merci de votre écoute

