



SUIVI DES VENTES ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES (CA)

Script & Storyboard Pédagogique (Support Vidéo)

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

Module de Formation : Service & Management de Salle

PARCOURS D'EXCELLENCE

Formation : Maître d'Hôtel (Hôtellerie & Restauration)

Plan de la Vidéo (Storyline)



Indication Vidéo (Monteur) : Afficher un sommaire dynamique. Les mots clés "KPI", "Ticket Moyen", et "RevPASH" apparaissent en surbrillance Or. Musique de fond stimulante (Corporate rythmé).

Découpage des Séquences (15 Pages) :

1. **Séquence 1** : Introduction - Le Maître d'Hôtel, gestionnaire de centre de profit
2. **Séquence 2** : Schéma Explicatif - Les 3 KPI (Indicateurs Clés de Performance)
3. **Séquence 3** : L'Anatomie du Ticket Moyen (Average Check)
4. **Séquence 4** : Schéma Explicatif - Le RevPASH (L'arme fatale de la rentabilité)
5. **Séquence 5** : Le Taux de Captation (Attirer les clients de l'hôtel)
6. **Séquence 6** : Fixer et Suivre les Objectifs (Le Briefing de vente)
7. **Séquence 7** : Schéma Explicatif - Le Menu Engineering (Popularité vs Marge)
8. **Séquence 8** : Le Contrôle des Coûts : Pertes (Waste) et Offerts (Comps)
9. **Séquence 9** : L'Analyse de Fin de Service (Le rapport de caisse / Flash Report)
10. **Séquence 10** : Communiquer les Chiffres à la Direction (F&B Manager)
11. **Séquence 11** : Utiliser les Données du POS (Micros, Lightspeed)
12. **Séquence 12** : Étude de Cas N°1 - Chute inexplicquée du Ticket Moyen le midi
13. **Séquence 13** : Étude de Cas N°2 - Optimiser le RevPASH un samedi soir (Double seating)
14. **Séquence 14** : Étude de Cas N°3 - Un "Food Cost" trop élevé à cause des "Offerts" abusifs
15. **Séquence 15** : Conclusion et Grille d'Évaluation (Le Stratège Financier)

Séquence 1: Le Centre de Profit



Indication Vidéo (Visuel) : B-Roll. Le Maître d'Hôtel, élégant dans la salle, se transforme soudainement : on le voit dans son bureau, analysant des graphiques sur un écran d'ordinateur.

Voix-off (Narration) :

"Le Maître d'Hôtel n'est pas seulement le chef d'orchestre de la salle, c'est le gestionnaire d'un centre de profit à part entière. Dans un hôtel de luxe, le département F&B (Restauration) peut représenter jusqu'à 40% du Chiffre d'Affaires total. Sourire aux clients et dresser de belles tables est essentiel, mais si vous ne savez pas lire un tableau de bord, analyser vos ventes et comprendre où se trouve votre marge, vous dirigez le navire à l'aveugle. Votre mission est de transformer l'expérience client en performance financière. Pour cela, vous devez parler le langage des chiffres. L'objectif n'est pas de faire du chiffre pour faire du chiffre, mais de s'assurer que l'excellence de votre service se traduit par une rentabilité saine et pérenne."

Les 3 Casquettes du Maître d'Hôtel :

- **L'Hôte** : Garanti de la satisfaction client (Qualité).
- **Le Leader** : Garanti de l'engagement de la brigade (RH).
- **Le Gestionnaire** : Garanti de la rentabilité (Finance).

Séquence 2: Schéma - Les 3 KPI de la Salle



Indication Vidéo (Visuel) : Animation d'un tableau de bord de voiture de sport. Les compteurs s'allument un à un pour révéler les indicateurs de la restauration.

Voix-off (Narration) :

"Pour piloter vos ventes, vous devez surveiller vos KPI (Key Performance Indicators). Ce sont les boussoles de votre rentabilité quotidienne."

Le Tableau de Bord (À animer) :

TICKET (Average Check)



Combien dépense **1 client** en moyenne ?

Formule : $CA\ Total / Nombre\ de\ Couverts$

MOYEN

RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour)



Combien rapporte **1 chaise** par heure, qu'elle soit occupée ou vide ?

Le vrai juge de l'efficacité.

TAUX DE CAPTATION (Capture Rate)



Quel pourcentage des **clients dormant à l'hôtel** dînent dans votre restaurant ?

Séquence 3: L'Anatomie du Ticket Moyen



Indication Vidéo (Visuel) : Une addition (ticket) s'imprime à l'écran. Elle se sépare en deux blocs distincts : La nourriture (Food) et la Boisson (Beverage).

Voix-off (Narration) :

"Le Ticket Moyen est l'indicateur que votre équipe peut influencer le plus directement. Mais il ne suffit pas de le regarder globalement, il faut le disséquer."

L'Analyse Food & Beverage :

- **La Séparation des Chiffres** : Un ticket moyen s'analyse toujours en deux parties : le TM Food (Nourriture) et le TM Beverage (Boisson). Si votre TM global stagne, c'est peut-être que l'Upselling sur les plats fonctionne, mais que le sommelier ne vend plus de vin.
- **Le Poids de la Boisson** : Dans la haute restauration, le ratio idéal se situe souvent autour de 60% Food et 40% Beverage. La boisson génère la plus forte marge (souvent 70 à 80% de marge brute).
- **L'Action du Maître d'Hôtel** : Si le TM Beverage est bas, le Maître d'Hôtel lance un challenge (Incentive) sur la vente d'eaux minérales, de cocktails apéritifs ou de digestifs pour corriger le tir immédiatement.

Séquence 4: Schéma - Le RevPASH



Indication Vidéo (Visuel) : Animation. Une salle de restaurant à 19h00 (Moitié vide). Puis la même salle à 21h00 (Pleine à craquer). Un chronomètre tourne au-dessus des tables.

Voix-off (Narration) :

"Faire un gros ticket moyen sur une table qui reste assise 4 heures n'est pas rentable. Le RevPASH mesure l'optimisation de votre espace et de votre temps."

La Vitesse et l'Espace (À animer) :

FAIBLE RevPASH

Table bloquée 3h pour
100€ de CA.

Restaurant vide à 19h.

Le temps détruit votre rentabilité.

VS

HAUT RevPASH

La table fait 2 rotations
(19h30 puis 21h30).

2 x 80€ = 160€ de CA sur
la même chaise.

L'espace est monétisé intelligemment.

Pour augmenter le RevPASH : Accélérer le rythme de service (Pacing) ou attirer des clients en dehors des heures de pointe.

Séquence 5: Le Taux de Captation (Capture Rate)



Indication Vidéo (Visuel) : Des clients avec des valises arrivent à la réception de l'hôtel. Un graphique montre combien d'entre eux décident de dîner au restaurant de l'hôtel ce soir-là.

Voix-off (Narration) :

"Dans un hôtel, votre première clientèle dort juste au-dessus de votre tête. Le Taux de Captation indique votre capacité à les faire descendre dîner chez vous plutôt que d'aller en ville."

Capter le Client Interne :

- **Le Calcul :** *(Nombre de clients de l'hôtel ayant dîné / Nombre total de clients résidents) x 100*. Un bon taux se situe souvent entre 25% et 40% selon l'emplacement de l'hôtel.
- **Le Rôle de la Réception :** Le Maître d'Hôtel ne peut pas tout faire seul. Il doit tisser des liens forts avec le Chef de Réception pour que les réceptionnistes "vendent" le restaurant dès le Check-in (Cross-selling inter-départements).
- **Les Outils :** Lettre d'accueil en chambre signée du Maître d'Hôtel, offre "Coupe de champagne offerte pour nos résidents", ou présentoir digital attractif dans les ascenseurs.

Séquence 6: Fixer et Suivre les Objectifs



Indication Vidéo (Visuel) : Briefing de 18h30. Le Maître d'Hôtel est devant son équipe. Il écrit des chiffres sur un tableau blanc, l'air enthousiaste et motivant.

Voix-off (Narration) :

"Un marin sans destination n'a jamais de vent favorable. Si vous ne donnez pas d'objectif de vente à votre brigade avant le service, ils ne vendront rien de plus que le strict minimum."

Le Briefing de Vente :

- **L'Analyse de la Veille :** *"Hier, nous avons fait 85€ de Ticket Moyen. L'objectif budgété était de 90€. Nous avons manqué l'apéritif."*
- **L'Objectif du Jour :** Il doit être clair et atteignable (SMART). *"Ce soir, nous avons 80 couverts. Notre objectif est de vendre 20 coupes de Champagne et 15 plats signatures à la truffe."*
- **Le Suivi en Temps Réel :** À 21h00, le Maître d'Hôtel passe dans les rangs : *"Équipe, nous en sommes à 12 coupes, il nous reste le deuxième service pour atteindre notre but, on ne lâche rien !" C'est la gamification de la vente.*

Séquence 7: Schéma - Le Menu Engineering

 **Indication Vidéo (Visuel) :** Une matrice de type Boston Consulting Group adaptée à la carte d'un restaurant. Les plats sont classés dans 4 catégories.

Voix-off (Narration) :

"Pour diriger les ventes de son équipe, le Maître d'Hôtel utilise la matrice de popularité et de rentabilité (Menu Engineering) élaborée avec le Chef et le Cost Controller."

Orienter les Ventes (À animer) :

LES ÉTOILES (Stars)

Forte Marge + Fortes Ventes. Ex: Foie Gras poêlé.

Action : Les recommander systématiquement !

LES CHEVAUX (Plowhorses)

Faible Marge + Fortes Ventes. Ex: Filet de bœuf pur.

Action : Ne pas les pousser, ils se vendent seuls.

LES ÉNIGMES (Puzzles)

Forte Marge + Faibles Ventes. Ex: Soufflé original.

Action : Créer un argumentaire pour aider les serveurs à les vendre.

LES CHIENS (Dogs)

Faible Marge + Faibles Ventes. Ex: Salade composée datée.

Action : Demander au Chef de les retirer de la carte.

Séquence 8: Pertes (Waste) et Offerts (Comps)



Indication Vidéo (Visuel) : Le Maître d'Hôtel est au terminal de caisse (POS). Il utilise sa carte manager pour annuler un plat renversé (Waste) et offrir une coupe (Comp).

Voix-off (Narration) :

"Générer du chiffre d'affaires ne sert à rien si les marges sont détruites par le gaspillage et les offerts non contrôlés. Le Maître d'Hôtel est le gardien du 'Food Cost'."

Protéger la Marge :

- **Le "Waste" (Les Pertes) :** Une assiette renversée par un serveur, un vin bouchonné, un plat retourné pour erreur de cuisson. Tout doit être enregistré dans la caisse avec la mention "Waste" pour que les stocks soient justes. Une perte élevée indique un besoin urgent de formation.
- **Les "Comps" (Les Compliments / Offerts) :** Offrir le café pour s'excuser d'un retard, ou offrir un dessert pour un anniversaire. Ces gestes commerciaux sont essentiels, mais doivent être traçables (Bouton "Offert" sur la caisse avec motif).
- **Le Contrôle :** Si un Chef de Rang fait 15% d'offerts sur ses tables, c'est qu'il "achète" ses pourboires avec l'argent du restaurant. Le Maître d'Hôtel doit auditer ces chiffres chaque jour.

Séquences 9 & 10: Fin de Service et Reporting

 **Indication Vidéo (Visuel)** : 23h30. Le restaurant est vide. Le Maître d'Hôtel imprime le "Z-Report" (Bilan journalier). Il s'assoit à son bureau et rédige un email pour son Directeur.

L'Analyse de Fin de Journée (Flash Report)

Le service ne se termine pas à la sortie du dernier client. Le Maître d'Hôtel clôture la caisse. Il imprime le rapport d'activité (Flash Report) qui compare le Chiffre d'Affaires réalisé avec le Budget prévisionnel. Il analyse le nombre de couverts, le ticket moyen, la répartition Food/Beverage, et justifie les annulations (Voids) et offerts (Comps).

La Communication à la Direction

Le Maître d'Hôtel rédige le "Logbook" (Journal de bord). Il ne se contente pas de donner des chiffres, il donne le "Pourquoi".

"CA en baisse de 10% aujourd'hui. Explication : Forte pluie qui a annulé la terrasse (30 couverts perdus), mais Ticket Moyen excellent en intérieur à 110€ grâce au challenge sur les Vins de Bourgogne." Le Directeur F&B a besoin de ce contexte pour comprendre la performance.

Séquence 12: Étude de Cas 1 (Chute du Ticket)



Indication Vidéo (Visuel) : Icône "Cas Pratique 1". Le graphique du Ticket Moyen (TM) du service de midi est en chute libre depuis 3 semaines. Le Maître d'Hôtel mène l'enquête.

Cas Pratique N°1 : La baisse inexpliquée

Le Problème : Le TM du midi est passé de 65€ à 50€. La salle est pourtant pleine. La direction s'inquiète de cette perte de rentabilité.

L'Analyse du Maître d'Hôtel :

1. **Fouille des datas (POS) :** Il imprime la ventilation des ventes. Il remarque que la vente des eaux minérales et des cafés a chuté de 50%.
2. **Observation (Sur le terrain) :** Il observe son équipe à midi. Pour gagner du temps lors de ce "rush" d'affaires, les serveurs amènent de l'eau en carafe d'office, et oublient de proposer le café pour vite débarrasser.
3. **Le Redressement :** Briefing immédiat. *"Interdiction de poser une carafe sans avoir proposé nos eaux minérales."* Instauration d'une "Prime" sur la vente de café. Le TM remonte en 48 heures.

Séquence 13: Étude de Cas 2 (Le Double Seating)

 **Indication Vidéo (Visuel)** : Icône "Cas Pratique 2". C'est la Saint-Valentin (ou samedi soir plein). Le téléphone n'arrête pas de sonner, mais la salle est complète à 20h00.

Cas Pratique N°2 : Optimiser le RevPASH

Le Problème : Si le restaurant ne fait qu'un seul service à 20h00, le chiffre d'affaires plafonne. Comment augmenter les revenus sans rajouter de tables ?

L'Action du Maître d'Hôtel (Yield Management) :

1. **La Stratégie de Rotation (Double Seating)** : Il refuse les réservations à 20h30. Il impose des créneaux : le premier service à 19h00, le second à 21h30.
2. **La Promesse Client** : Lors de la réservation à 19h00, l'hôtesse annonce avec tact : *"Nous serons ravis de vous accueillir à 19h00, nous aurons votre table à disposition jusqu'à 21h15."*
3. **Le Rythme (Pacing)** : Le Maître d'Hôtel briefe la cuisine et la salle : *"Les tables de 19h doivent être au dessert à 20h40 maximum."* **Résultat** : 60% de la salle est revendue deux fois. Le CA de la soirée explose.

Séquence 14: Étude de Cas 3 (Les Offerts Abusifs)



Indication Vidéo (Visuel) : Icône "Cas Pratique 3". Le Maître d'Hôtel regarde son "Comps Report" (Rapport des offerts). Un Chef de Rang précis a offert pour 300€ de vin et desserts cette semaine.

Cas Pratique N°3 : Fuite de Marge et Pourboires

Le Problème : Un Chef de Rang très apprécié des clients (il a beaucoup de pourboires) est en réalité "généreux" avec les produits de l'hôtel. Il offre des coupes et des desserts sans justification valable.

L'Action du Maître d'Hôtel :

1. **Le Contrôle des Droits** : Il modifie les accès sur la caisse. Seul le Maître d'Hôtel peut désormais valider une touche "Offert" (Management swipe card).
2. **L'Entretien** : Il convoque le serveur. *"Faire plaisir au client est primordial, mais offrir les produits de l'hôtel sans autorisation s'appelle de la perte de marge, voire du vol indirect. Tes pourboires ne doivent pas être financés par notre Food Cost."*
3. **Le Budget Légal** : Il met en place une nouvelle règle : chaque Chef de Rang dispose d'un "Budget Geste Commercial" de 30€ par service, qu'il peut utiliser librement. Au-delà, le manager doit valider.

Séquence 15: Conclusion & Grille d'Évaluation



Indication Vidéo (Visuel) : Affichage de la "Checklist du Stratège Financier". Défilement du texte vers le haut. Musique d'accomplissement, corporate et sérieuse.

Grille d'Évaluation (Suivi des Ventes) :

- [] Je connais et je communique quotidiennement le **Ticket Moyen** et l'**Objectif de CA** à ma brigade.
- [] J'analyse la ventilation entre le **Food** et le **Beverage** pour cibler mes efforts de vente.
- [] Je maîtrise le concept de **RevPASH** et j'optimise la rotation des tables (Table Turn) sans brusquer le client.
- [] J'utilise la matrice du **Menu Engineering** pour demander à mon équipe de pousser les plats "Stars" (Fortes marges).
- [] Je contrôle scrupuleusement les **Pertes (Waste)** et les **Offerts (Comps)** pour protéger la marge du restaurant.

Le Mot de la Fin

Un Maître d'Hôtel qui ne regarde pas ses chiffres n'est qu'un chef de salle. C'est l'analyse financière, le pilotage des ventes et la protection des marges qui font de vous un véritable Directeur de Centre de Profit. Le luxe coûte cher à produire : des produits nobles, une brigade nombreuse, un décor somptueux. Si vous ne transformez pas l'excellence de votre service en rentabilité, l'établissement ne survivra pas. Les données (Data) de votre système de caisse ne sont pas là pour vous surveiller, elles sont là pour vous guider. En maîtrisant l'art de la vente, le rythme de rotation et le contrôle des coûts, vous devenez le pilier financier indispensable de votre hôtel.

Fin du Script d'Animation Vidéo

Conçu pour la formation opérationnelle et managériale des Maîtres d'Hôtel.