



SUIVI DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES COÛTS (F&B FINANCE)

Script & Storyboard Pédagogique (Support Vidéo)

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

Module de Formation : Food & Beverage Management

PARCOURS D'EXCELLENCE

Formation : Directeur de Restaurant Hôtelier

Plan de la Vidéo (Storyline)



Indication Vidéo (Monteur) : Afficher un sommaire dynamique. Les mots clés "Revenus", "Prime Cost", et "Rentabilité" apparaissent en surbrillance. Musique de fond analytique et professionnelle.

Découpage des Séquences (15 Pages) :

1. **Séquence 1** : Introduction - Le Restaurant comme Centre de Profit
2. **Séquence 2** : Schéma Explicatif - La Structure des Coûts en Restauration
3. **Séquence 3** : Le Suivi du Chiffre d'Affaires (CA) et ses Ratios
4. **Séquence 4** : Schéma Explicatif - Le P&L (Compte de Résultat Simplifié)
5. **Séquence 5** : Le Food & Beverage Cost (Coût Matière)
6. **Séquence 6** : Le Labor Cost (Masse Salariale et Productivité)
7. **Séquence 7** : Schéma Explicatif - Le Prime Cost (L'indicateur vital)
8. **Séquence 8** : Les Dépenses Opérationnelles (OPEX)
9. **Séquence 9** : La Chasse au Gaspillage (Waste Management)
10. **Séquence 10** : Le Menu Engineering (Lien entre ventes et coûts)
11. **Séquence 11** : Le Reporting et l'Analyse des Écarts (Variance)
12. **Séquence 12** : Étude de Cas N°1 - Dérive du Food Cost (Vol ou erreur ?)
13. **Séquence 13** : Étude de Cas N°2 - Optimisation du Labor Cost en période creuse
14. **Séquence 14** : Étude de Cas N°3 - Booster le CA par le Ticket Moyen
15. **Séquence 15** : Conclusion et Grille d'Évaluation (Le Gestionnaire Stratégique)

Séquence 1: Le Centre de Profit



Indication Vidéo (Visuel) : B-Roll. Le Directeur de Restaurant est en salle, élégant, puis l'image bascule sur son bureau avec un tableau Excel et une calculatrice.

Voix-off (Narration) :

"Le sourire, l'accueil et la gastronomie sont l'art de notre métier. Mais sans rentabilité, cet art n'a pas d'avenir. Dans un hôtel, le restaurant est souvent perçu à tort comme un simple service additionnel pour les chambres. C'est faux. En tant que Directeur de Restaurant, vous dirigez un véritable Centre de Profit. Votre mission n'est pas seulement de faire un gros chiffre d'affaires, c'est surtout de dégager une marge. Vous pouvez avoir le restaurant le plus plein de la ville, si vos coûts sont hors de contrôle, vous ferez perdre de l'argent à l'hôtel à chaque couvert servi. Maîtriser le suivi des revenus et des coûts, c'est avoir le pouvoir d'anticiper, de corriger et de garantir le succès économique de votre établissement."

La Règle d'Or Financière :

- **Chiffre d'Affaires élevé \$ eq\$ Rentabilité.**
- **Profit = Revenus (Top Line) - Coûts.**
- Le rôle du Directeur est d'optimiser le premier et de contrôler le second sans jamais dégrader l'expérience client.

Séquence 2: Schéma - La Structure des Coûts

 **Indication Vidéo (Visuel)** : Animation d'un graphique en camembert (Pie Chart) montrant la répartition d'un billet de 100€ payé par un client.

Voix-off (Narration) :

"Où va l'argent que le client vient de payer ? Le Directeur doit connaître la ventilation exacte de ses charges pour savoir où agir."

Où vont les 100€ du client ? (À animer) :

30% : FOOD & BEV COST 🍷

Le coût de la matière première (viande, légumes, alcools).

35% : LABOR COST 👤

La masse salariale (Salaires, charges, extras, congés). Le poste le plus lourd.

15% : OPEX / OVERHEADS 💡

Frais opérationnels (Linge, casse vaisselle, décoration, électricité).

20% : PROFIT (GOP) 💰

La marge brute d'exploitation qui reste à la fin pour l'entreprise.

Séquence 3: Le Suivi du Chiffre d'Affaires



Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur édite un rapport depuis le système de caisse (POS). Il observe la courbe des ventes qui monte lors du dîner.

Voix-off (Narration) :

"Le Chiffre d'Affaires (CA) est le moteur. Mais un montant global ne suffit pas pour prendre des décisions. Il faut le décomposer en indicateurs de performance."

Les KPIs du Chiffre d'Affaires :

- **Le Ticket Moyen (Average Check) :** $CA \text{ Total} / \text{Nombre de couverts}$. Il mesure la capacité de votre équipe à vendre (Upselling/Cross-selling). S'il baisse, vos serveurs se contentent de prendre des commandes au lieu de conseiller des apéritifs ou des vins supérieurs.
- **Le Taux de Captation :** Pourcentage de clients de l'hôtel qui dînent au restaurant. Un indicateur clé de la synergie entre la Réception et le F&B.
- **Le RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour) :** $CA / (\text{Nbr de sièges} * \text{Heures d'ouverture})$. C'est le Yield Management du restaurant. Il indique si vous gagnez de l'argent sur chaque chaise à chaque heure, ou si le restaurant tourne à vide entre 19h et 20h.

Séquence 4: Schéma - Le P&L (Compte de Résultat)

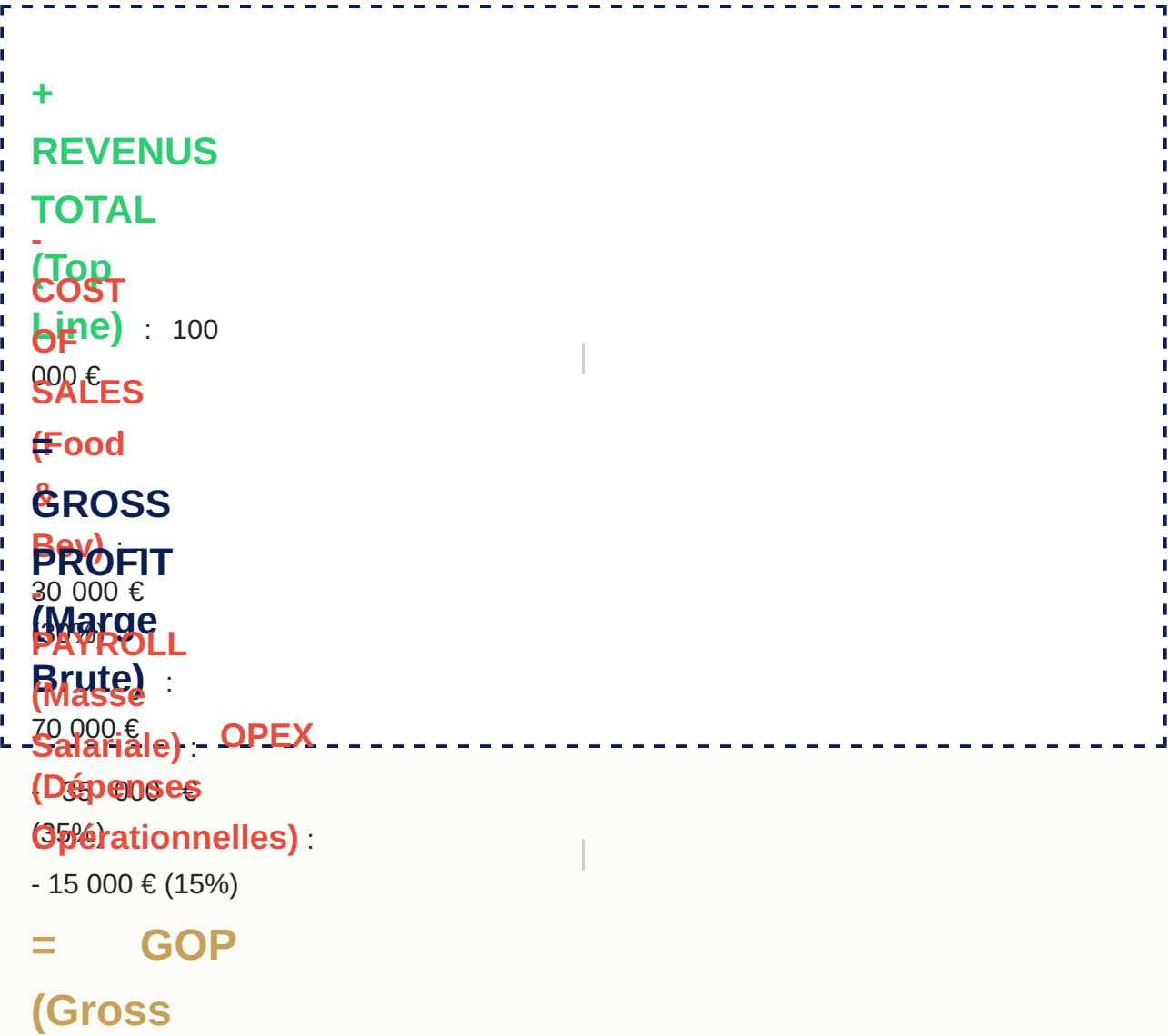


Indication Vidéo (Visuel) : Animation d'un tableau financier en cascade. L'argent rentre par le haut, les coûts sont soustraits étape par étape, jusqu'au résultat final.

Voix-off (Narration) :

"Le P&L (Profit & Loss) est le bulletin de notes mensuel du Directeur. C'est sur la dernière ligne (Bottom Line) qu'il est évalué par sa Direction."

La Structure du P&L (À animer) :



Séquence 5: Le Food & Beverage Cost



Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur et le Chef de Cuisine analysent une "Fiche Technique". Ils pèsent un filet de viande sur une balance.

Voix-off (Narration) :

"Le Coût Matière est le coût le plus volatil. Il peut exploser en quelques jours si la cuisine ou le bar ne respectent pas les standards."

La Maîtrise de la Matière :

Les Règles de Gestion :

- **La Fiche Technique :** C'est la loi. Elle détaille au gramme près la composition d'un plat et son coût exact. Si le Chef sert 250g de viande au lieu des 200g prévus par la fiche, la marge du restaurant est détruite.
- **Le Ratio Cible :** En général, entre 25% et 32% selon le positionnement de l'hôtel. (Vendre un plat 100€ qui a coûté 30€ en ingrédients).
- **Le Beverage Cost :** L'alcool est très rentable (souvent autour de 18% à 25% de coût). Mais c'est aussi là qu'il y a le plus de vols et de "sur-dosage" (over-pouring) par les barmans. Les inventaires de la cave doivent être stricts.

Séquence 6: Le Labor Cost (Masse Salariale)



Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur fait un planning sur son ordinateur. Un graphique montre l'affluence prévue des clients superposée au nombre de serveurs planifiés.

Voix-off (Narration) :

"Le Labor Cost est la dépense la plus lourde. C'est un coût fixe qui peut devenir un gouffre si le planning n'est pas optimisé au cordeau."

Optimiser la Productivité :

- **Le Sureffectif (Overstaffing) :** Si vous prévoyez 10 serveurs pour un mardi pluvieux et qu'il n'y a que 20 clients, votre Labor Cost de la journée dépassera 100% de votre Chiffre d'Affaires. C'est une perte sèche.
- **Le Sous-effectif (Understaffing) :** Avoir trop peu de personnel fait certes baisser le coût, mais détruit la qualité de service, génère des plaintes, et épuise l'équipe (ce qui entraînera un fort Turnover, très coûteux à terme).
- **L'Outil de Gestion :** Le Directeur doit utiliser le "Forecast" (prévisionnel d'activité) de l'hôtel (taux d'occupation) pour ajuster ses plannings de la semaine. Il utilise les employés flexibles ("Extras") pour les jours de pics d'activité.

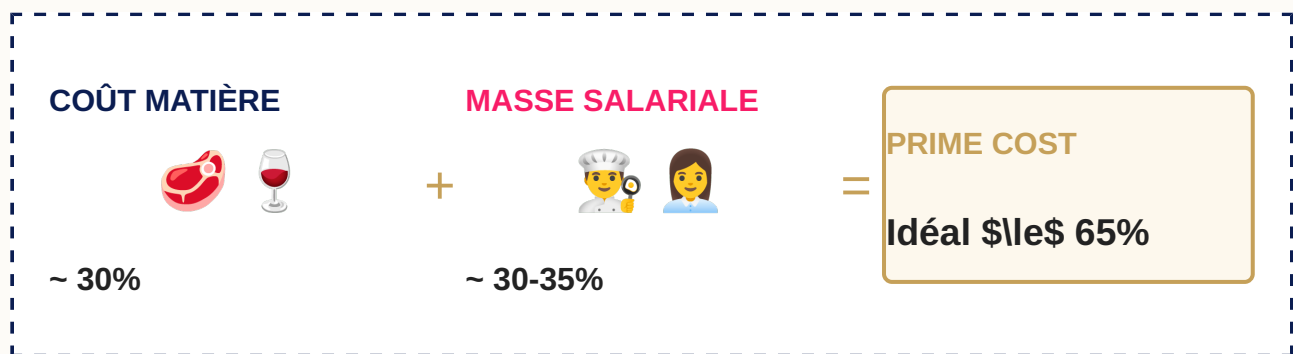
Séquence 7: Schéma - Le Prime Cost

 **Indication Vidéo (Visuel)** : Un thermomètre s'affiche. Le rouge monte dangereusement. Le texte "Prime Cost" apparaît.

Voix-off (Narration) :

"Si vous ne deviez surveiller qu'un seul chiffre chaque jour, ce serait le Prime Cost. C'est l'indicateur vital de votre gestion de restaurant."

L'Indicateur Vital (À animer) :



Si votre Prime Cost dépasse 65% de votre Chiffre d'Affaires, il sera mathématiquement très difficile de dégager un bénéfice (GOP) en fin de mois après déduction des autres charges.

Séquence 8: Les Dépenses Opérationnelles (OPEX)



Indication Vidéo (Visuel) : Un serveur jette accidentellement une nappe propre avec les déchets. Puis un verre en cristal se brise en plonge. Le bruit du verre cassé est remplacé par un bruit de caisse enregistreuse négatif.

Voix-off (Narration) :

"Le troisième bloc de coûts, ce sont les OPEX (Operating Expenses). Ce sont les frais cachés qui, s'ils ne sont pas surveillés, rongent la marge à petit feu."

Les Frais Silencieux :

- **Le Linge (Linen) :** Le pressing coûte très cher. Changer une nappe de Palace pour une miette d'une table qui n'a pas encore été servie est un gaspillage. Le Directeur doit éduquer l'équipe.
- **La Casse (Breakage) :** La vaisselle et la verrerie fine s'ébrèchent vite, surtout à la plonge. Le Directeur suit un budget de remplacement ("Operating Equipment"). Il sensibilise l'équipe en affichant le prix d'un verre Riedel dans l'office.
- **Les Fournitures et Décorations :** Les bougies, les menus réimprimés tous les jours, les fleurs fraîches. Chaque dépense doit être challengée et optimisée (achats groupés).

Séquences 9 & 10: Gaspillage & Menu Engineering



Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur analyse la "Waste Sheet" (Feuille de pertes). Puis il observe le design de sa carte de restaurant, des zones de chaleur apparaissent (Eye-tracking).

La Chasse au Gaspillage (Waste Management)

Le Gaspillage (ou Coulage) est l'ennemi N°1 du Food Cost. Il prend plusieurs formes : La détérioration (les produits périmés jetés car mal gérés en réserve), la surproduction (trop de viennoiseries cuites pour le petit-déjeuner), et le vol. Le Directeur doit instaurer une **Feuille de Perte (Waste Log)** stricte en cuisine. Tout ce qui part à la poubelle doit être justifié, quantifié et chiffré.

L'Ingénierie du Menu (Menu Engineering)

Le Menu n'est pas qu'une liste, c'est l'outil de rentabilité principal. Le Directeur analyse les ventes et classe les plats dans une matrice : - **Stars** : Forte popularité, forte marge (À mettre en avant visuellement). - **Plowhorses** : Forte popularité, faible marge (L'Entrecôte -> Réduire la portion ou augmenter un peu le prix). - **Dogs** : Faible popularité, faible marge (À supprimer immédiatement de la carte). Le design de la carte est ajusté pour orienter le client vers les produits rentables.

Séquence 12: Étude de Cas 1 (Food Cost)



Indication Vidéo (Visuel) : Icône "Cas Pratique 1". Le Directeur F&B reçoit le rapport financier hebdomadaire (Flash Cost). Alerte Rouge : Le Food Cost est à 38% au lieu de 28%.

Cas Pratique N°1 : La dérive du Coût Matière

Le Problème : Le rapport de la deuxième semaine du mois montre une marge anormale. Le restaurant perd de l'argent sur la nourriture.

L'Analyse et la Résolution :

1. **Vérification des Prix :** Le Directeur vérifie si les prix d'achat ont augmenté. Non.
2. **Vérification du Chiffre :** Y a-t-il eu beaucoup d'annulations ou de repas offerts ("Comps") ? Non.
3. **Vérification en Cuisine :** Le Directeur fait un audit surprise pendant le service. Il observe le nouveau commis préparer les plats de "Saumon". La fiche technique impose 180g par portion. Le commis coupe à l'œil des morceaux de 230g.

Action : La perte était due à des portions excessives ("Over-portioning"). Le Directeur impose le retour de la balance au poste de travail (SOP) et briefe l'équipe. L'hémorragie est stoppée pour la fin du mois.

Séquence 13: Étude de Cas 2 (Labor Cost)



Indication Vidéo (Visuel) : Icône "Cas Pratique 2". Le restaurant est désespérément vide un mardi soir de pluie. 5 serveurs attendent sans rien faire.

Cas Pratique N°2 : Optimisation de la Masse Salariale

Le Problème : C'est la basse saison. Le taux d'occupation de l'hôtel est très faible. Le planning prévoyait 5 serveurs ce soir-là, mais seulement 12 clients sont prévus. Le Labor Cost de la soirée va s'envoler.

Le Management Réactif (Cut) :

1. Le Directeur anticipe le matin même en lisant le "Forecast".
2. Il demande si des employés souhaitent prendre une récupération ou partir plus tôt ("Early cut"). Souvent, un collaborateur est ravi de rentrer chez lui.
3. **Cross-Training :** S'il ne peut pas renvoyer de personnel, il l'optimise. Au lieu de les laisser inactifs en salle, il les affecte à des tâches de grand nettoyage, de réorganisation de l'office, ou les prête temporairement au service des Banquets qui prépare un événement pour le lendemain. L'argent dépensé est ainsi utile à l'hôtel.

Séquence 14: Étude de Cas 3 (Ticket Moyen)



Indication Vidéo (Visuel) : Icône "Cas Pratique 3". Le Directeur analyse un tableau montrant les ventes de ses serveurs. Un serveur a un Ticket Moyen très bas.

Cas Pratique N°3 : Booster le CA par le Ticket Moyen

Le Problème : Le nombre de couverts servis est bon, mais le Chiffre d'Affaires n'est pas au rendez-vous. Le Ticket Moyen est passé de 65€ à 50€.

L'Action du Directeur (Formation & Incentive) :

1. **Analyse :** Le Directeur constate que l'équipe ne vend plus d'eau minérale (elle sert de l'eau en carafe d'office) et que la vente de desserts a chuté de 30%.
2. **Formation :** Lors du briefing d'avant-service (Line-up), il recadre la méthode. On demande toujours "Souhaitez-vous une eau plate ou pétillante ?" (Question fermée qui incite à l'achat).
3. **Incentive (Challenge) :** Il lance un concours sur la semaine : le serveur qui vendra le plus de "Cafés Gourmands" (qui cumulent café et dessert) gagnera un repas pour deux.

Résultat : L'équipe, motivée par le jeu (Gamification) et mieux formée, reprend de bons réflexes commerciaux. Le Ticket Moyen remonte à 68€ en 4 jours.

Séquence 15: Conclusion & Grille d'Évaluation

 **Indication Vidéo (Visuel)** : Affichage de la "Checklist du Gestionnaire Stratégique". Défilement du texte vers le haut. Musique d'accomplissement et de réussite (Corporate).

Grille d'Évaluation (Suivi Financier) :

- [] Je contrôle mon **Food Cost & Beverage Cost** à l'aide de fiches techniques et d'inventaires.
- [] J'adapte mon **Labor Cost (Plannings)** en fonction des prévisions d'occupation de l'hôtel.
- [] Je surveille mon **Prime Cost** (Matière + Salaire) pour m'assurer qu'il ne dépasse pas 65%.
- [] Je traque les **gaspillages et les OPEX** inutiles (Casse, pressing excessif).
- [] J'analyse régulièrement mon **Ticket Moyen** et j'utilise le Menu Engineering pour booster le CA.

Le Mot de la Fin

L'hôtellerie de luxe est un métier de passion, mais cette passion doit être financée. Un grand Directeur de Restaurant sait jongler entre l'art de recevoir et la science des chiffres. Maîtriser le suivi du Chiffre d'Affaires et le contrôle de vos coûts fait de vous bien plus qu'un hôte parfait : cela fait de vous un Chef d'Entreprise, le capitaine d'un centre de profit. En traquant le gaspillage sans jamais rogner sur la qualité, et en guidant votre équipe vers des ventes intelligentes, vous garantisiez non seulement la rentabilité de votre établissement, mais vous sécurisez aussi les emplois de vos collaborateurs. La vraie liberté d'innover en gastronomie commence par la maîtrise de ses finances.

Fin du Script d'Animation Vidéo

Conçu pour la formation managériale des Directeurs de Restaurant en Hôtellerie.