



ANALYSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE (KPIS)

Script & Storyboard Pédagogique (Support Vidéo)

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin
PARCOURS D'EXCELLENCE
Formation : Directeur de Restaurant Hôtelier



Indication Vidéo (Monteur) : Afficher un sommaire dynamique. Les mots clés "Data", "RevPASH" et "Prime Cost" apparaissent en surbrillance. Musique de fond analytique et high-tech.

Découpage des Séquences (15 Pages)

- Séquence 1** : Introduction - Piloter par la Data, non par l'Instinct
- Séquence 2** : Schéma Explicatif - La Pyramide des KPIs F&B
- Séquence 3** : Le Ticket Moyen et l'Indice de Vente (Item per Cover)
- Séquence 4** : Schéma Explicatif - Le RevPASH (L'indicateur Ultime)
- Séquence 5** : Le Food Cost & Beverage Cost (Théorique vs Réel)
- Séquence 6** : L'Écart de Rendement (Yield Variance et Gaspillage)
- Séquence 7** : Schéma Explicatif - Le Prime Cost (La zone rouge)
- Séquence 8** : Le Labor Cost et la Productivité (Ventes par Heure Travaillée)
- Séquence 9** : Les KPIs Hôteliers : Taux de Captation (Capture Rate)
- Séquence 10** : Le Taux de Rotation des Sièges (Seat Turnover Rate)
- Séquence 11** : L'Analyse de la Contribution Marginale (Marge en euros)
- Séquence 12** : Étude de Cas N°1 - La Chute du Ticket Moyen le Midi
- Séquence 13** : Étude de Cas N°2 - L'Écart Massif du Beverage Cost
- Séquence 14** : Étude de Cas N°3 - Optimisation Spatiale pour doper le RevPASH
- Séquence 15** : Conclusion et Grille d'Évaluation (L'Analyste F&B)

Séquence 1 : Piloter par la Data

Indication Vidéo (Visuel) : B-Roll. Le Directeur regarde une salle pleine et sourit. Puis l'image bascule sur un écran affichant des courbes rouges plongeantes. Une salle pleine ne signifie pas un restaurant rentable.

Voix-off (Narration) :

"L'hôtellerie a longtemps été gérée à l'instinct. Un manager regardait sa salle, voyait qu'elle était pleine, et en déduisait que les affaires étaient bonnes. Aujourd'hui, cette approche vous mènera droit à la faillite. Le volume d'activité ne garantit pas la rentabilité. En tant que Directeur de Restaurant, vous êtes assis sur une mine d'or d'informations générées par votre système de caisse (POS) et votre système de réservation. Votre rôle est de transformer ces données brutes en 'Key Performance Indicators' (Indicateurs Clés de Performance). Savoir lire ces KPIs, c'est comme posséder un radar dans le brouillard : cela vous permet de diagnostiquer une fuite financière, une baisse de productivité ou un problème de menu avant même que cela n'impacte votre compte de résultat à la fin du mois."

La Règle de l'Analyste F&B :

- **Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas.**
- **La donnée doit être actionnable** : Un chiffre seul ne sert à rien s'il ne déclenche pas une décision managériale.
- **La Fréquence** : Les KPIs ne s'analysent pas une fois par an, mais quotidiennement (Daily Flash) et hebdomadairement.

Séquence 2 : Schéma - La Pyramide des KPIs

Indication Vidéo (Visuel) : Animation d'une pyramide divisée en trois étages. Chaque étage s'allume pour montrer une catégorie d'indicateurs.

Voix-off (Narration) :

"Pour ne pas se noyer sous les chiffres, le Directeur classe ses indicateurs en trois grandes familles stratégiques."

1. KPIs FINANCIERS (La Rentabilité)

Mesurent les coûts et la survie économique. *Ex: Food Cost %, Beverage Cost %, Labor Cost %, Prime Cost.*

2. KPIs COMMERCIAUX (Le Revenu)

Mesurent la capacité à générer et optimiser le chiffre d'affaires. *Ex: Ticket Moyen, RevPASH, Taux de Captation.*

3. KPIs OPÉRATIONNELS (L'Efficacité)

Mesurent la vitesse et la productivité des équipes. *Ex: Seat Turnover, Temps de service, Ventes par Heure Travaillée.*

Séquence 3 : Le Ticket Moyen & Indice de Vente

Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur analyse les performances individuelles des serveurs. Le Serveur A a un ticket moyen de 45€, le Serveur B de 65€.

Voix-off (Narration) :

"Le Ticket Moyen est l'indicateur le plus connu, mais il est souvent mal exploité. Il ne suffit pas de le regarder globalement, il faut le décortiquer par service et par employé pour identifier les lacunes en matière de vente."

Disséquer l'Average Check :

- **Le Calcul** : $\text{Chiffre d'Affaires Total} / \text{Nombre de Couverts (Pax)}$.
- **L'Analyse par Serveur** : Si un serveur a un ticket moyen systématiquement plus bas que les autres, ce n'est pas de la malchance. C'est un manque de formation sur l'Upselling (Vente incitative). Il ne propose ni eau en bouteille, ni vin, ni dessert.
- **L'Indice de Vente (Item per Cover)** : Calcule combien de produits sont vendus en moyenne par client (ex: 2.1 articles). Si ce chiffre baisse, cela signifie que les clients n'achètent qu'un plat principal et partent. Il faut revoir l'attractivité des entrées et desserts.

Séquence 4 : Schéma - Le RevPASH

Indication Vidéo (Visuel) : Animation de l'indicateur suprême. Une chaise vide avec un chronomètre qui tourne. Chaque minute où la chaise est vide représente une perte financière.

Voix-off (Narration) :

"Le Ticket Moyen ignore une donnée fondamentale : le Temps. Un client qui dépense 50€ en 1 heure est plus rentable qu'un client qui dépense 60€ en 3 heures. Le RevPASH est la clé."

RevPASH

Revenue Per Available Seat Hour

(Revenu par Siège Disponible par Heure)

**Total Revenus / (Nb Sièges x
Heures d'ouverture)**

Comment l'Optimiser ?

- Accélérer le débarrassage et l'encaissement.
- Lancer un Menu "Early Bird" pour remplir les chaises vides à 18h30.
- Adapter les tables (séparer les tables de 4 en tables de 2 pour éviter les chaises vides).

Séquence 5 : Food & Beverage Cost

Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur et le Chef regardent un bilan. L'écran montre la différence entre ce que la recette devrait coûter sur le papier, et ce qu'elle a réellement coûté à la fin du mois.

Voix-off (Narration) :

"Le Coût Matière est l'indicateur financier principal. Mais la grande erreur est de ne regarder que le coût global. Un Directeur pointu compare toujours le Théorique et le Réel."

Théorique vs Réel (L'Écart de Rendement) :

- **Le Food Cost Théorique** : Basé sur vos fiches techniques. Si la recette dit 200g de viande, le coût théorique est calculé sur 200g.
- **Le Food Cost Réel** : Calculé avec l'inventaire de fin de mois. (Stock initial + Achats - Stock final). Il inclut le gaspillage, les erreurs de cuisson, les vols et les portions trop généreuses.
- **La Variance (Yield Variance)** : C'est l'écart entre les deux. Une variance acceptable est de 1% à 2%. Si l'écart est de 5%, le Directeur doit auditer les poubelles (Gaspillage) ou les assiettes (Contrôle des portions).

Séquence 6 : Le Prime Cost (Zone Rouge)

Indication Vidéo (Visuel) : Une jauge de couleur allant du vert au rouge vif. Le Prime Cost se calcule. L'aiguille dépasse les 65% et une alarme visuelle s'active.

Voix-off (Narration) :

"Si vous ne deviez regarder qu'un seul indicateur pour savoir si votre restaurant va survivre, ce serait le Prime Cost. C'est la somme de vos deux plus grandes dépenses contrôlables."

$$\text{PRIME COST} = \text{Food \& Bev Cost (\%)} + \text{Labor Cost (\%)}$$

Cible : < 60% à 65%

Dans l'hôtellerie de luxe, un Food Cost à 30% et un Labor Cost à 35% donnent un Prime Cost de 65%. Le restaurant dégage une marge saine pour couvrir les frais fixes.

Danger : > 70%

Si la matière première flambe et que vous avez trop de staff, le Prime Cost dépasse 70%. Le restaurant perd de l'argent. Coupez les heures sup' ou montez les prix immédiatement.

Séquence 7 : KPIs Hôtelières (Taux de Captation)

Indication Vidéo (Visuel) : Vue de l'hôtel. 200 clients dorment dans les chambres. Une flèche montre ceux qui sortent manger en ville, et une flèche montre ceux qui descendent au restaurant de l'hôtel.

Voix-off (Narration) :

"Un Directeur de Restaurant en hôtel possède un avantage massif sur un restaurant indépendant : il a des clients captifs qui dorment au-dessus de sa tête. Mais encore faut-il savoir les attirer."

Le Capture Rate (Taux de Captation) :

- **Le Calcul** : $(\text{Couverts servis aux clients de l'hôtel} / \text{Nombre total de clients dormant à l'hôtel}) \times 100$.
- **L'Objectif (Petit-déjeuner)** : Doit frôler les 80% à 90%. S'il est bas, le prix est perçu comme abusif ou le buffet est inintéressant.
- **L'Objectif (Dîner)** : Se situe souvent entre 20% et 40%. Si le Capture Rate du dîner s'effondre à 10%, les clients préfèrent sortir. Le Directeur doit collaborer avec la Réception pour promouvoir le restaurant dès le Check-in ou créer des forfaits (Half-Board).

Séquence 8 : L'Analyse de la Contribution Marginale

Indication Vidéo (Visuel) : Le Menu du restaurant. Un plat de pâtes avec un pourcentage de Food Cost bas, comparé à un Homard avec un pourcentage élevé. La valeur en euros (marge brute) est révélée.

Voix-off (Narration) :

"La plus grande illusion financière est de ne jurer que par les pourcentages. On ne paie pas les salaires avec des pourcentages, on les paie avec des euros (ou dollars)."

Le Piège du Food Cost % :

- **Exemple A (Les Pâtes) :** Prix 20€. Coût 4€. Food Cost = 20%. Très beau ratio. Mais la **Marge Brute est de 16€**.
- **Exemple B (Le Caviar) :** Prix 100€. Coût 60€. Food Cost = 60%. Ratio catastrophique en apparence. Mais la **Marge Brute est de 40€**.
- **La Leçon :** Le Directeur doit former ses serveurs à vendre le Caviar, même s'il dégrade le pourcentage de Food Cost global, car il rapporte 40€ net dans la caisse de l'entreprise contre 16€ pour les pâtes. La Marge de Contribution prime.

Séquence 9 : Labor Cost & Productivité

Indication Vidéo (Visuel) : Un graphique montrant la superposition de deux courbes : le chiffre d'affaires généré par heure, et le nombre de serveurs planifiés par heure.

Voix-off (Narration) :

"Le Labor Cost (Coût du travail) est rigide. En France ou en Europe, on ne peut pas renvoyer les employés chez eux au milieu d'un service. L'analyse de la productivité est donc préventive."

Les Indicateurs de Ressources Humaines :

- **Sales Per Labor Hour (Ventes par heure travaillée) :** Divisez le CA total par le nombre d'heures payées ce jour-là. Si l'équipe génère seulement 30€/heure travaillée, vous êtes en sur-effectif sévère.
- **Covers Per FTE (Couverts par Équivalent Temps Plein) :** Combien de clients un serveur gère-t-il en moyenne ? Dans le luxe, ce chiffre est bas (ex: 12 clients par serveur) pour garantir la qualité. Dans une brasserie, il monte à 25+.
- **L'Analyse des Heures Supplémentaires :** C'est le cancer du Labor Cost. Le Directeur vérifie chaque semaine ce KPI. Trop d'heures sup = mauvaise planification ou sous-effectif chronique (il faut embaucher).

Séquence 10 : Étude de Cas N°1

Indication Vidéo (Visuel) : Icône "Alerte Data". Le Directeur analyse les chiffres du mois. Le restaurant est plein tous les midis, mais le chiffre d'affaires stagne.

CAS PRATIQUE

La Chute du Ticket Moyen le Midi

Le Problème : Le nombre de couverts le midi est excellent (Rotation de 1.5). Pourtant, le Chiffre d'Affaires n'atteint pas les objectifs. Le rapport POS indique un Ticket Moyen en chute libre à 32€ (contre 45€ espérés).

Le Diagnostic Analytique (Data Dive) : Le Directeur extrait l'**Indice de Vente (Item per Cover)**. Il constate que la vente de boissons (vins, eaux minérales) est passée de 1.2 à 0.4. Les clients boivent des carafes d'eau et ne prennent qu'un plat direct.

L'Action du Directeur : La clientèle du midi est une clientèle d'affaires, pressée, qui ne veut pas boire d'alcool. Le Directeur réagit en créant une offre "Mocktails Affaires" (Cocktails sans alcool premium à forte marge) et impose l'Upselling d'eaux minérales. Le ticket moyen remonte instantanément de 8€ par personne sans ralentir le service.

Séquence 11 : Étude de Cas N°2

Indication Vidéo (Visuel) : Fin de mois. Le contrôleur financier annonce que le "Beverage Cost" (Coût Boisson) est passé de 22% à 31%. Une fuite financière grave.

CAS PRATIQUE

L'Écart Massif du Beverage Cost

Le Problème : La variance entre le coût théorique des boissons vendues et l'inventaire réel est énorme. Il manque des dizaines de litres d'alcool fort et de vin au verre.

Le Diagnostic Analytique : Ce n'est pas un problème de prix d'achat. Une variance aussi élevée sur les liquides indique soit du vol, soit un "Overpouring" (les barmans versent des doses trop généreuses), soit des boissons offertes non frappées en caisse.

L'Action du Directeur : 1. Il impose l'utilisation stricte de doseurs (Jiggers) pour les alcools forts. 2. Il met en place un inventaire partiel hebdomadaire (Spot Check) sur les 10 références les plus chères. 3. Il rappelle la règle stricte : "Aucun verre ne sort du bar s'il n'y a pas un bon de commande imprimé". La rigueur des KPIs assainit le comportement de l'équipe, le coût retombe à 22%.

Séquence 12 : Étude de Cas N°3

Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur regarde son plan de salle. Beaucoup de tables de 4 personnes sont occupées par seulement 2 clients. 50% des chaises sont vides, mais le restaurant affiche "complet".

CAS PRATIQUE

L'Optimisation pour doper le RevPASH

Le Problème : Le samedi soir, le restaurant refuse des clients à la porte. Pourtant, l'indicateur RevPASH (Revenu par chaise) est moyen. En observant la salle, le Directeur constate que la configuration physique des tables est inadaptée à la demande.

Le Diagnostic Analytique : 80% des réservations sont des couples (Parties of 2), mais 60% des tables du restaurant sont fixées pour 4 personnes. L'hôtel bloque deux chaises vides par réservation, détruisant la capacité d'accueil (Seat Occupancy).

L'Action du Directeur : Il révisé la géométrie de la salle (Floor Plan Optimization). Il fait remplacer plusieurs grandes tables par des "Deuces" (tables de 2) modulables. Résultat : Sans ajouter un seul mètre carré, il augmente la capacité d'accueil de 15% le samedi soir, dopant immédiatement le RevPASH et le Chiffre d'Affaires global.

Séquence 13 : Conclusion & Évaluation

Indication Vidéo (Visuel) : Affichage de la "Checklist de l'Analyste F&B". Défilement du texte vers le haut. Musique d'accomplissement (Corporate).

Grille d'Évaluation (Analyse des KPIs) :

- ☐ J'édite et j'analyse mon rapport quotidien (Daily Flash) pour suivre mon CA et mon Ticket Moyen.
- ☐ Je calcule mon RevPASH pour comprendre l'efficacité de mon restaurant en fonction du temps.
- ☐ Je traque la Variance (Écart de rendement) entre mon Food Cost théorique et mon inventaire réel.
- ☐ Je surveille la ligne rouge de mon "Prime Cost" (Matière + Salaires) pour protéger la rentabilité.
- ☐ Je privilégie la vente de plats à forte Contribution Marginale (Euros) plutôt que de viser uniquement un bon pourcentage.

Voix-off (Narration) :

"La data est froide, mais elle ne ment jamais. Être un Directeur de Restaurant inspirant et charismatique est essentiel pour le leadership, mais si vous ne savez pas lire vos indicateurs de performance, vous pilotez un avion de ligne les yeux bandés. Les KPIs (Food Cost, RevPASH, Ticket Moyen) ne sont pas des punitions comptables ; ce sont vos tableaux de bord. Ils vous disent où accélérer, où freiner, et où former vos équipes. En maîtrisant l'analyse de ces données, vous passez d'un rôle d'exécutant opérationnel à celui d'un véritable stratège financier, garant de la survie et de la prospérité de votre établissement."

Fin du Script d'Animation Vidéo