ÉLABORATION ET GESTION DU BUDGET

Script & Storyboard Pédagogique (Support Vidéo)

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

Plan de la Vidéo (Storyline)

> *Indication Vidéo (Monteur) : Afficher un sommaire dynamique. Les mots clés "Budget", "CAPEX/OPEX" et "Forecast" apparaissent en surbrillance. Musique de fond stratégique, évoquant la construction, la prévision et la solidité.*

Découpage des Séquences (15 Pages)

Séquence 1 : Introduction - Le Budget : La Boussole du Manager

Séquence 2 : Schéma Explicatif - Le Cycle Budgétaire Annuel

Séquence 3 : Prévoir les Revenus (Le Top Line Forecast)

Séquence 4 : Schéma Explicatif - Budget Historique vs Base Zéro (ZBB)

Séquence 5 : Estimer les Coûts (Variables vs Fixes)

Séquence 6 : La Différence OPEX et CAPEX (Frais vs Investissements)

Séquence 7 : Schéma Explicatif - Le Point Mort (Seuil de rentabilité)

Séquence 8 : La Défense du Budget (Convaincre le DAF et le DG)

Séquence 9 : La Revue Mensuelle du P&L (L'analyse des écarts)

Séquence 10 : L'Ajustement en Temps Réel (Le Reforecast)

Séquence 11 : L'Implication de l'Équipe (Partager l'objectif)

Séquence 12 : Étude de Cas N°1 - Le Chiffre d'Affaires n'est pas au rendez-vous

Séquence 13 : Étude de Cas N°2 - Pitcher un CAPEX (La machine à café)

Séquence 14 : Étude de Cas N°3 - L'Inflation Inattendue (Protéger la marge)

Séquence 15 : Conclusion et Grille d'Évaluation (Le Stratège Financier)

Séquence 1 : La Boussole du Manager

Indication Vidéo (Visuel) : B-Roll. Un navire naviguant dans le brouillard. Transition : Le Directeur de Restaurant, serein, trace une ligne sur un grand calendrier financier annuel. Le brouillard se dissipe.

Voix-off (Narration) :

"Diriger un restaurant sans budget, c'est comme naviguer sans boussole : vous avancez, mais vous ne savez pas si vous allez vous écraser sur les rochers de la faillite. Le budget n'est pas un document administratif ennuyeux exigé par la comptabilité. C'est votre plan de bataille pour l'année. C'est l'outil qui vous permet de définir vos ambitions (combien allons-nous gagner ?), de sécuriser vos ressources (combien pouvons-nous dépenser ?), et de convaincre votre Directeur Général de vous suivre. En tant que Directeur de Restaurant, vous n'êtes pas qu'un dépensier ; vous êtes le garant de la profitabilité de votre département. Maîtriser l'élaboration d'un budget, c'est prouver votre maturité de Chef d'Entreprise."

La Philosophie Budgétaire :

- **Proactivité vs Réactivité :** Le budget vous force à anticiper (basse saison, événements), plutôt que de subir les crises au jour le jour.
- **Le Contrat Managérial :** C'est un accord entre vous et la Direction. Vous vous engagez sur un chiffre, ils s'engagent à vous fournir les moyens.

Séquence 2 : Schéma - Le Cycle Budgétaire

Indication Vidéo (Visuel) : Animation circulaire en 3 étapes. Un calendrier de l'année défile en arrière-plan.

Voix-off (Narration) :
"Le budget est un processus continu. Il commence bien avant l'année concernée, et ne s'arrête jamais vraiment d'être analysé."

1. PRÉPARATION (Q3 / Septembre)

Analyse de l'historique, prise en compte des tendances du marché, et fixation des objectifs de revenus et de coûts pour l'année suivante.

2. EXÉCUTION (Janvier à Décembre)

Le restaurant opère. Le Directeur utilise le budget comme guide quotidien pour valider ses plannings et ses achats.

3. CONTRÔLE (Chaque Fin de Mois)

La fameuse réunion "P&L Review". On compare le Budget prévu avec le Réel accompli. On explique les écarts (Variances).

Séquence 3 : Prévoir les Revenus (Forecast)

Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur et le Directeur Commercial de l'hôtel (DOSM) regardent un graphique des réservations futures.

Voix-off (Narration) :
"Tout budget commence par la ligne du haut : Le Revenu (Top Line). Vous ne pouvez pas estimer vos dépenses si vous ne savez pas combien vous allez gagner. Mais on ne devine pas un chiffre d'affaires, on le calcule."

La Formule du Revenu Prévisionnel :

- **Couverts Prévus x Ticket Moyen Estimé = Revenu.**
- **L'Historique (Baseline) :** On commence toujours par regarder ce qui s'est passé l'année dernière à la même période.
- **Le Pace (Le Rythme) :** L'hôtel a-t-il plus de réservations de chambres "On the books" (OTB) que l'année dernière pour le mois de Juin ? Si oui, le restaurant aura mécaniquement plus de couverts.
- **Les Facteurs Externes :** Un nouveau concurrent ouvre-t-il en face ? Y a-t-il un grand salon international prévu dans la ville ? Ces éléments modifient l'équation.

Séquence 4 : Schéma - Historique vs Base Zéro

Indication Vidéo (Visuel) : Deux méthodes budgétaires s'affrontent. À gauche, un vieux dossier dépoussiéré. À droite, une page blanche qui se remplit logiquement.

Voix-off (Narration) :
"Il existe deux grandes philosophies pour construire son budget. La méthode historique, facile mais paresseuse, et la méthode Base Zéro (ZBB), exigeante mais redoutablement efficace."

BUDGET HISTORIQUE

On prend le budget de l'année dernière, et on ajoute +5% (inflation ou croissance). **Le Danger :** Si l'année dernière était mal gérée (trop de gaspillages), on budgétise ce gaspillage pour l'année suivante.

VS

ZERO-BASED BUDGETING (ZBB)

On part d'une feuille blanche. **Chaque euro dépensé doit être justifié.** "Ai-je vraiment besoin de 4 serveurs le lundi midi ?". Cette méthode force le Manager à repenser totalement son organisation.

Séquence 5 : Estimer les Coûts (Fixes vs Variables)

Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur trie des factures. Il met les salaires des cadres dans un tiroir rouge (Fixe), et les factures de viande et le salaire des extras dans un tiroir vert (Variable).

Voix-off (Narration) :
"Une fois les revenus estimés, il faut budgétiser les dépenses (Bottom Line). Pour cela, le Directeur doit séparer ce qu'il contrôle de ce qu'il ne contrôle pas. C'est la distinction entre coûts fixes et variables."

La Structuration des Coûts :

- **Les Coûts Variables :** Ils évoluent directement avec le chiffre d'affaires. (Le Food Cost, les boissons, la blanchisserie des nappes, les serveurs extras). Si vous avez 0 client, ces coûts sont à 0. *C'est là que le Directeur doit être agressif dans son contrôle.*
- **Les Coûts Fixes :** Ils ne bougent pas, que le restaurant soit vide ou plein. (Le salaire du Directeur, le loyer, l'amortissement du matériel).
- **La Règle d'Or :** En cas de baisse de revenus imprévue, un Directeur agile coupe immédiatement dans ses coûts variables pour protéger la marge.

Séquence 6 : La Différence OPEX et CAPEX

Indication Vidéo (Visuel) : D'un côté, l'achat de serviettes en papier (qui disparaissent). De l'autre, l'achat d'une cave à vin en chêne massif (qui reste). Les deux ne se budgetisent pas au même endroit.

Voix-off (Narration) :
"Le langage financier a ses propres codes. Si vous demandez à votre Directeur Financier (DAF) d'acheter un nouveau four en le mettant dans votre budget opérationnel, il refusera. Il faut séparer l'OPEX du CAPEX."

OPEX (Operational Expenditure) :

Ce sont les dépenses d'exploitation du quotidien. Ce qui se consomme (Nourriture, produits d'entretien, salaires, bougies, impression des menus). Ils impactent directement votre marge du mois (P&L).

CAPEX (Capital Expenditure) :

C'est l'investissement (Matériel lourd, rénovation de la salle, nouveau logiciel de caisse). Ces achats enrichissent le patrimoine de l'hôtel. Ils sont *amortis* sur plusieurs années et nécessitent souvent un "Business Case" (dossier de rentabilité) séparé du budget quotidien.

Séquence 7 : Schéma - Le Point Mort (Break-Even)

Indication Vidéo (Visuel) : Animation d'un graphique de rentabilité. La courbe des revenus croise la ligne des coûts totaux. Un drapeau rouge se plante au point d'intersection.

Voix-off (Narration) :
"Le Point Mort, ou seuil de rentabilité, est le chiffre magique que tout Directeur de Restaurant doit connaître par cœur. C'est le jour du mois où vous arrêtez de perdre de l'argent."

LA ZONE DE PERTE

Le 1er du mois, vous commencez à -15 000€ (à cause de vos coûts fixes : loyers, salaires cadres). Chaque plat vendu rembourse cette dette grâce à sa *marge sur coût variable*.

LE POINT MORT

Le moment exact (ex: le 21 du mois, ou après 1200 couverts) où vos revenus ont couvert la totalité de vos coûts fixes et variables. Vous êtes à Zéro. À partir du 22 du mois, chaque euro encaissé devient enfin du profit pur.

Séquence 8 : La Défense du Budget

Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur de Restaurant, debout devant un écran, présente son budget annuel au Directeur Général et au DAF. Il est confiant et argumente avec des données.

Voix-off (Narration) :
"Construire le budget n'est que la moitié du travail. L'autre moitié consiste à le vendre. C'est la fameuse 'Budget Review'. Le DAF vous demandera toujours de baisser vos coûts, et le DG de monter vos revenus."

L'Argumentaire Financier (Le Pitch) :

- **Ne jamais présenter un chiffre nu :** Si vous budgétez une hausse de +10% de chiffre d'affaires, prouvez comment : "Nous allons ouvrir la terrasse 2 semaines plus tôt et augmenter le prix de notre menu dégustation de 3€".
- **Défendre l'Humain par les Ratios :** Si le DAF veut couper la Masse Salariale, répondez avec le Taux de service : "Si je coupe un serveur le samedi, le ratio passe à 1 serveur pour 25 clients. C'est un standard de brasserie, pas de 5 étoiles. Nous allons perdre des clients."

Séquence 9 : La Revue Mensuelle du P&L

Indication Vidéo (Visuel) : Réunion de fin de mois. Le document du "Profit & Loss" est sur la table. Le Directeur de Restaurant surligne une ligne rouge (Variance négative) et explique pourquoi.

Voix-off (Narration) :
"Le budget est validé. Maintenant, l'année commence. Le 5 de chaque mois, vous recevez le P&L du mois précédent. C'est l'heure de vérité : avez-vous tenu vos promesses ?"

Analyser la Variance (L'Écart) :

- **La Variance Favorable (Green) :** Vous aviez budgété 50 000€ de revenus, vous avez fait 55 000€. Vous devez expliquer pourquoi (ex: météo exceptionnelle ayant dopé la terrasse).
- **La Variance Défavorable (Red) :** Le Food Cost budgété était de 30%, il est à 34%. Le DAF attend une explication factuelle, pas une excuse. "Nous avons eu un frigo en panne le 12, entraînant une perte sèche de 2000€ de viande. Le problème technique est résolu."
- **L'Action Corrective :** Une variance expliquée sans plan d'action ne sert à rien. Le Directeur annonce toujours la solution pour le mois suivant.

Séquence 10 : Étude de Cas N°1

> *Indication Vidéo (Visuel) : Icône "Alerte Baisse de CA". Mois d'octobre. Le restaurant est à moitié vide. Les revenus sont 20% en dessous du budget prévu.*

CAS PRATIQUE

Le Chiffre d'Affaires n'est pas là

Le Problème : Un grand congrès dans la ville a été annulé à la dernière minute. Le budget prévoyait 100 000€ de revenus pour octobre. À la mi-mois, le Directeur voit qu'il ne fera que 80 000€ (Shortfall). S'il ne fait rien, la profitabilité va s'effondrer.
Le Diagnostic Budgétaire : On ne peut plus inventer des clients. Il faut passer en mode **Reforecast (Re-prévision)** et protéger la "Bottom Line" (le profit).
L'Action du Directeur : Dès le 15 du mois, il coupe massivement dans les coûts variables pour compenser. 1. Il annule tous les extras (serveurs intérimaires). 2. Il gèle les achats d'OPEX (pas de nouvelle décoration ou de rachat de verrerie ce mois-ci). 3. Il force ses équipes internes à prendre leurs jours de congés payés en retard pour réduire la provision sociale. Il sauve ainsi le pourcentage de marge, malgré la chute en valeur absolue.

Séquence 11 : Étude de Cas N°2

Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur de Restaurant est dans le bureau du DAF. Il tient un dossier. Sur le dossier est écrit : "Business Case - Nouvelle Machine Espresso".

CAS PRATIQUE

Pitcher un CAPEX

Le Problème : La machine à café du restaurant a 10 ans. Elle tombe en panne, et le café est médiocre. Le Directeur veut une nouvelle machine très haut de gamme (CAPEX de 8 000€). Le DAF refuse : "C'est trop cher, réparez l'ancienne".

Le Diagnostic Budgétaire : Le DAF ne voit qu'une dépense. Le Directeur doit lui montrer un Retour sur Investissement (ROI).

L'Action du Directeur : Il rédige un dossier financier. "La machine actuelle nous coûte 1200€ de réparations par an. De plus, sa lenteur limite nos ventes de cafés au petit-déjeuner. La nouvelle machine permet de faire 2 cafés simultanément au lieu d'un. En vendant seulement 10 cafés supplémentaires par jour à 4€ (marge de 3,50€), nous générons 12 700€ de marge additionnelle par an. La machine est remboursée en 8 mois (Payback)." Le DAF signe le chèque.

Séquence 12 : Étude de Cas N°3

> *Indication Vidéo (Visuel) : Une facture de fournisseur arrive. Le prix du bœuf a augmenté de 15%. Le Chef est inquiet. Le Directeur sort sa calculatrice.*

CAS PRATIQUE

L'Inflation Inattendue

Le Problème : Le budget de l'année a été figé en décembre. Mais en mai, le fournisseur principal annonce une hausse soudaine de 15% sur toutes les viandes bovines. Le Food Cost budgété (30%) va exploser si rien n'est fait.

Le Diagnostic Budgétaire : Le Manager ne peut pas contrôler les prix du marché mondial, mais il contrôle son menu et ses prix de vente.

L'Action du Directeur : Avec le Chef de cuisine, il attaque le problème sous 3 angles. 1. Il augmente discrètement le prix du Filet de bœuf de 2€ sur la carte pour absorber le choc. 2. Le Chef modifie la garniture : il remplace les asperges (chères) par une purée truffée maison (très faible coût) pour rétablir la marge de l'assiette. 3. Le Directeur lance un "Incentive" aux serveurs pour pousser la vente de Poissons (dont le coût est resté stable). Le Food Cost global du restaurant est sauvé.

Séquence 13 : Conclusion & Évaluation

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

Grille d'Évaluation (Élaboration Budgétaire) :

- [ ] Je budgétise mes revenus (Forecast) en me basant sur la Data (OTB, Historique, Événements) et non au hasard.
- [ ] Je maîtrise la différence entre mes coûts fixes et mes coûts variables (Prime Cost).
- [ ] Je sais différencier une dépense d'exploitation (OPEX) d'un investissement amortissable (CAPEX).
- [ ] J'analyse chaque mois mon P&L pour justifier les variances entre mon Budget et le Réel accompli.
- [ ] Je construis des "Business Cases" (avec calcul du ROI) pour défendre mes demandes d'investissement.

Voix-off (Narration) :

"L'hôtellerie est une industrie de passion, mais elle est gouvernée par les mathématiques. Un Directeur de Restaurant qui ignore son budget confie son destin à la chance. En maîtrisant l'art de la prévision, en comprenant comment un Euro dépensé impacte directement la ligne de profit final, et en sachant défendre vos chiffres devant la Direction Générale, vous quittez le costume du simple opérationnel. Vous devenez un partenaire stratégique de l'hôtel. Le budget n'est pas une contrainte, c'est le cadre dans lequel s'épanouit votre vision. Si vos finances sont saines, vous aurez toujours les moyens d'offrir l'excellence à vos clients."

Fin du Script d'Animation Vidéo