



TABLEAUX DE BORD ET REPORTING F&B

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 "KPI", "Reporting", et "Data Visualisation" apparaissent en surbrillance Or. Musique de fond analytique et concentrée.

Découpage des Séquences (15 Pages) :

1. **Séquence 1** : Introduction - Le Tableau de bord comme Boussole
2. **Séquence 2** : Schéma Explicatif - L'Anatomie d'un Tableau de Bord Performant
3. **Séquence 3** : Le Reporting Journalier (Le "Daily Shift Report")
4. **Séquence 4** : Schéma Explicatif - Les KPIs Incontournables de la Salle
5. **Séquence 5** : Le Reporting Hebdomadaire (Le Flash Cost)
6. **Séquence 6** : Le P&L Mensuel (Profit & Loss / Compte d'Exploitation)
7. **Séquence 7** : Schéma Explicatif - Le Cycle du Reporting (Collecter, Analyser, Agir)
8. **Séquence 8** : Le Reporting RH (Productivité et Labor Cost)
9. **Séquence 9** : La Data Visualisation (Rendre les chiffres parlants)
10. **Séquence 10** : Le Forecasting (Construire son prévisionnel d'activité)
11. **Séquence 11** : Présenter ses chiffres à la Direction Générale (Le discours du Directeur)
12. **Séquence 12** : Étude de Cas N°1 - Alerte sur le Food Cost (La détection via le Flash Cost)
13. **Séquence 13** : Étude de Cas N°2 - La chute inexplicquée du Ticket Moyen
14. **Séquence 14** : Étude de Cas N°3 - Optimiser la productivité avec le Rapport RH
15. **Séquence 15** : Conclusion et Grille d'Évaluation (Le Pilote de la Performance)

Séquence 1: La Boussole du Directeur



Indication Vidéo (Visuel) : B-Roll. Le Directeur est dans son bureau, devant deux écrans affichant des graphiques. Il prend une note, puis se lève pour aller briefier son équipe en salle.

Voix-off (Narration) :

"L'intuition est une qualité formidable pour accueillir un client, mais elle est fatale pour gérer un centre de profit. Dans l'hôtellerie de luxe, un Directeur de Restaurant navigue avec précision. S'il pilote à vue, il risque le naufrage financier. Les tableaux de bord et les reportings sont sa boussole. Ils transforment la multitude d'actions réalisées chaque jour en salle et en cuisine en données lisibles, objectives et mesurables. Un bon reporting ne sert pas à justifier le passé ; il sert à corriger le présent et à anticiper l'avenir. Si vous attendez la fin du mois pour découvrir que votre coût matière a explosé, il est déjà trop tard. C'est la maîtrise de ces indicateurs qui distingue le simple 'Maître de Maison' du véritable 'Gestionnaire'."

Les 3 Fonctions du Reporting :

- **Alerter** : Détecter une dérive financière ou qualitative en temps réel.
- **Décider** : Baser ses choix managériaux sur des faits, non sur des impressions.
- **Communiquer** : Prouver sa rentabilité au Directeur Général (GM) de l'hôtel.

Séquence 2: Schéma - Anatomie du Tableau de Bord



Indication Vidéo (Visuel) : Animation d'un écran d'ordinateur. Un tableau de bord se construit pièce par pièce avec des jauges, des graphiques et des codes couleurs.

Voix-off (Narration) :

"Un tableau de bord rempli de milliers de chiffres illisibles ne sert à rien. Il doit être visuel, synthétique et orienté vers l'action."

La Structure d'un Dashboard F&B (À animer) :

LE RÉEL (Actuals)



Ce que nous avons réellement généré aujourd'hui ou ce mois-ci (Ex: CA de 5000€).

LE BUDGET (Target)



L'objectif fixé par la direction en début d'année (Ex: Objectif de 6000€). C'est le point de repère.

LE FORECAST (Prévision)



La mise à jour de l'objectif en fonction de la réalité du marché (Ex: Il pleut, on ajuste à 4500€).

L'HISTORIQUE (N-1)



Ce que nous avons fait le même jour l'année dernière. Permet de mesurer la croissance.

Séquence 3: Le Reporting Journalier (Daily Shift)



Indication Vidéo (Visuel) : Il est 23h30. Le restaurant est vide. Le Maître d'Hôtel ferme la caisse et envoie un e-mail récapitulatif ("Le Logbook") au Directeur et au Chef.

Voix-off (Narration) :

"Le poulx du restaurant se prend chaque soir. Le rapport de fin de service (Daily Shift Report ou Logbook) est la transmission vitale d'informations entre les équipes du soir, du matin, et la direction."

Que contient le Daily Report ?

- **Les Chiffres Bruts** : Le Chiffre d'Affaires réalisé (comparé au budget du jour), le nombre de couverts servis, et le Ticket Moyen (Average Check).
- **La Météo et l'Environnement** : "Orage fort ce soir". Cela explique pourquoi la terrasse est restée vide et donne un contexte au chiffre d'affaires décevant.
- **Les Incidents Opérationnels** : "La machine à glaçons est tombée en panne à 20h" ou "Plainte de la table 14 concernant l'attente". Ces notes permettent au Directeur d'agir dès le lendemain matin (appeler la maintenance, recontacter le client).
- **Le "VIP in House"** : Bref compte-rendu sur l'expérience des clients réguliers ou importants présents lors du service.

Séquence 4: Schéma - Les KPIs Incontournables



Indication Vidéo (Visuel) : Animation façon "Compteurs de voiture de sport". Les acronymes s'affichent avec leurs formules mathématiques.

Voix-off (Narration) :

"Un Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance) est une mesure qui permet de juger la santé du restaurant. Voici les 3 compteurs indispensables."

Les Ratios de Base (À animer) :

TICKET

MOYEN

(Average

Check)

Formule : **TAUX DE**

Chiffre d'Affaires **CAPTATION**

(Total /

Nombre de

Couverts

Formule :

Indique la :

(Couverts servis

capacité de

aux résidents de

l'équipe à

l'hôtel / Nombre

faire de la

vente de clients

dans l'hôtel) x

100

(Upselling).

indique la

capacité du

restaurant : à

Formule :

retenir les clients

Chiffre

qui dorment sur

d'Affaires /

place

(Nombre de

Sièges x

Séquence 5: Le Reporting Hebdomadaire (Flash Cost)



Indication Vidéo (Visuel) : Réunion le mardi matin. Le Directeur F&B, le Chef Exécutif et le Contrôleur de Gestion analysent un tableau Excel imprimé : Le Flash Food Cost.

Voix-off (Narration) :

"Attendre la fin du mois pour calculer son coût matière, c'est comme conduire les yeux fermés. Le rapport hebdomadaire, souvent appelé 'Flash Cost', est votre radar anti-collision."

Le Suivi Hebdomadaire :

- **Le Principe du Flash Cost :** Chaque semaine, on calcule la valeur totale des marchandises achetées (Achats directs) que l'on divise par le Chiffre d'Affaires généré sur cette même semaine. Cela donne une "estimation" très précise du Food Cost et du Beverage Cost réel.
- **L'Alerte Précoce :** Si l'objectif mensuel est de 28% de Food Cost, et que la première semaine affiche un Flash Cost à 35%, le Directeur sait immédiatement qu'il y a un problème (Gaspillage, vols, erreur de livraison). Il a 3 semaines pour corriger le tir et sauver son mois.
- **Le Suivi de la Productivité :** L'autre ratio hebdomadaire est le rapport entre les heures travaillées par l'équipe et le nombre de couverts servis. S'il n'y a pas eu de clients mais que l'équipe était au complet, la productivité s'effondre.

Séquence 6: Le P&L Mensuel (Profit & Loss)



Indication Vidéo (Visuel) : Gros plan sur le P&L (Compte de résultat). La ligne du haut montre les "Revenus", on descend en déduisant les coûts (Food Cost, Payroll, OPEX), pour arriver à la ligne du bas : "GOP" (Gross Operating Profit).

Voix-off (Narration) :

"Le P&L, ou compte d'exploitation, est le bulletin de notes final du mois. C'est la radiographie financière complète de votre département. Tout Directeur de Restaurant doit savoir le lire comme un livre ouvert."

La Lecture du P&L :

La Structure en Cascade :

1. **Total Revenue (Top Line) :** L'argent qui rentre (Nourriture, Boissons, Location de salle).
2. **Cost of Sales (Coût des ventes) :** Le coût de la matière première (Food & Beverage Cost).
3. **Gross Profit (Marge Brute) :** Ce qu'il reste après avoir payé la marchandise.
4. **Payroll (Masse Salariale) :** Le coût le plus lourd : salaires, charges, extras, congés.
5. **Expenses / OPEX :** Les frais de fonctionnement (Linge, vaisselle, produits d'entretien, décoration).
6. **Departmental Profit (Bottom Line) :** Le bénéfice final du restaurant. C'est sur ce chiffre que le Directeur est jugé (et souvent primé).

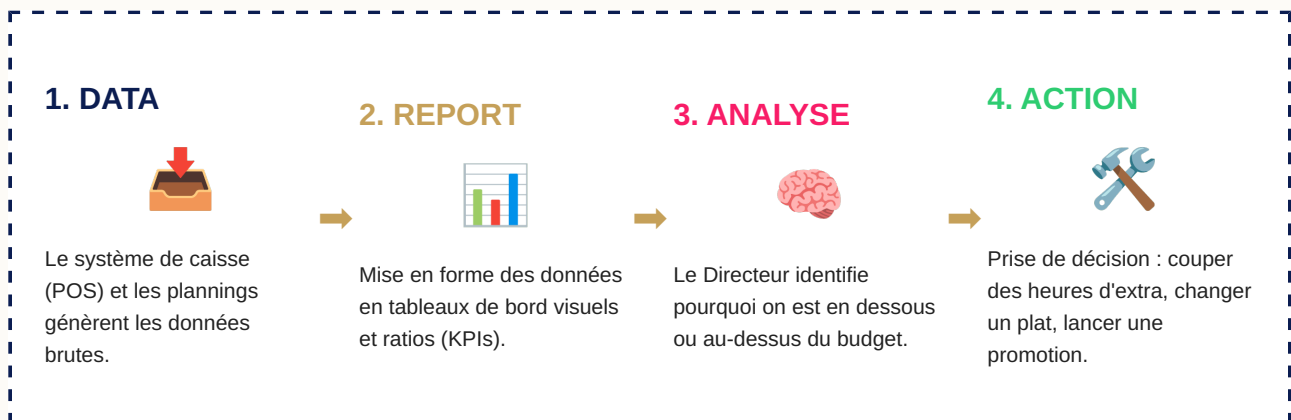
Séquence 7: Schéma - Le Cycle du Reporting

 **Indication Vidéo (Visuel)** : Animation circulaire en 4 étapes. Un cycle vertueux.

Voix-off (Narration) :

"Produire un rapport pour le ranger dans un tiroir est une perte de temps. Un chiffre n'a de valeur que s'il génère une décision. C'est le cycle du reporting."

La Boucle de l'Amélioration (À animer) :



Séquence 8: Le Reporting RH (Productivité)



Indication Vidéo (Visuel) : Un graphique superpose deux courbes : La courbe d'affluence des clients (pic à 20h) et la courbe de présence du personnel. Les deux doivent s'épouser parfaitement.

Voix-off (Narration) :

"Le Labor Cost (Coût de la main-d'œuvre) est la dépense la plus difficile à maîtriser en restauration. Le tableau de bord RH permet d'ajuster les plannings au scalpel."

Mesurer la Productivité :

- **Couverts par Employé (Covers per FTE) :** Si un serveur sert 15 clients un mardi, mais n'en sert que 5 un dimanche, l'équipe est mal dimensionnée le dimanche. Le planning doit être refait en fonction de l'activité.
- **Le Suivi des Heures Supplémentaires :** C'est le tueur silencieux du P&L. Un rapport journalier des pointages permet au Directeur de savoir instantanément si l'équipe a "débordé" et de demander à récupérer ces heures rapidement avant de devoir les payer à la fin du mois.
- **Ratio Masse Salariale / CA :** En restauration d'hôtel, il se situe généralement entre 35% et 45%. S'il dépasse ce seuil, le restaurant perd de l'argent même s'il est plein.

Séquences 9 & 10: Data Visualisation & Forecast



Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur anime un briefing d'avant-service. Il ne montre pas un tableau Excel illisible, mais un code couleur (Feu tricolore) : Ticket Moyen en vert, Vente de vin en rouge.

La Data Visualisation (Communiquer à l'équipe)

Les serveurs ne sont pas des experts comptables. Pour que le tableau de bord ait un impact sur la salle, il faut utiliser la "Data Visualisation". Des jauges, des thermomètres d'objectifs, des codes couleurs (Vert = Bravo, Rouge = Danger). Afficher au mur de l'office "Objectif 100 desserts vendus" avec une jauge que l'équipe remplit au feutre chaque jour crée de la gamification et motive les troupes.

Le Forecasting (Le Prévisionnel)

Le Directeur ne regarde pas que le passé. Chaque fin de semaine, il établit le "Forecast" des 10 jours à venir. Il croise : Le taux d'occupation de l'hôtel (combien de chambres pleines ?), l'historique de l'année précédente (faisait-il beau ?), et les réservations déjà confirmées (On-the-books). Ce chiffre prévisionnel est envoyé au Chef de cuisine pour qu'il ajuste ses commandes de marchandises, et au Maître d'Hôtel pour ajuster le nombre de serveurs.

Séquence 12: Étude de Cas 1 (Le Food Cost)



Indication Vidéo (Visuel) : Icône "Cas Pratique 1". L'écran du Flash Cost Hebdomadaire s'affiche. Le Food Cost théorique est à 28%. Le Food Cost Réel est à 36%. Alerte Rouge.

Cas Pratique N°1 : La dérive du coût matière

Le Problème : Le rapport de la semaine 2 montre une perte de rentabilité massive sur la nourriture. L'objectif budgétaire n'est pas atteint.

L'Analyse du Directeur :

1. Le Directeur réunit le Chef et le Contrôleur de Gestion.
2. Ils épluchent les rapports d'achats : aucun prix fournisseur n'a augmenté. Ils épluchent les factures de caisse : aucune annulation massive.
3. **La Révélation :** Le Directeur analyse le rapport des "Pertes et Csses" (Waste log) de la cuisine. Le Chef avoue qu'un nouveau commis a raté deux fois la sauce de base nécessitant des kilos de viande, et l'a jetée. De plus, les portions de viande servies sont plus grosses que les fiches techniques.

L'Action : Le Directeur exige la stricte pesée des portions avant cuisson (SOP) et la formation renforcée du commis. Grâce au rapport hebdomadaire, l'hémorragie financière est stoppée au bout de 7 jours, sauvant le P&L de fin de mois.

Séquence 13: Étude de Cas 2 (Le Ticket Moyen)



Indication Vidéo (Visuel) : Icône "Cas Pratique 2". Le Directeur compare les tableaux de bord de ses 3 Chefs de Rang.

Cas Pratique N°2 : La chute du Ticket Moyen

Le Problème : Le Directeur constate dans son rapport journalier que le nombre de clients est excellent, mais le Chiffre d'Affaires total est en dessous du budget. Le Ticket Moyen a chuté de 15€ par personne par rapport au mois dernier.

L'Analyse du Directeur (Data Drilling) :

1. Il regarde le "Product Mix" (ce qui a été vendu). Les ventes d'eau minérale payante ont chuté de 50%, et les ventes d'apéritifs de 40%.
2. Il extrait le rapport de performance individuel par serveur. Il constate que "Marc", un nouveau serveur, a un ticket moyen de 40€ quand ses collègues sont à 65€.
3. **L'Action** : Le Directeur ne sanctionne pas, il forme. Il comprend que Marc n'ose pas proposer d'apéritif ni d'eau en bouteille. Il lui fixe un objectif personnel, réalise des jeux de rôle en briefing, et suit l'évolution de la jauge de Marc sur le tableau de bord la semaine suivante.

Séquence 14: Étude de Cas 3 (Productivité)



Indication Vidéo (Visuel) : Icône "Cas Pratique 3". Réunion P&L Mensuelle avec le Directeur Général (GM) de l'hôtel.

Cas Pratique N°3 : Défendre ses chiffres au GM

Le Problème : Lors de la réunion de fin de mois, le P&L montre un déficit budgétaire sur la ligne "Payroll" (Masse Salariale). Le restaurant a dépensé 3000€ de plus que prévu en heures d'extras.

La Présentation du Directeur F&B :

1. Le GM est contrarié. Le Directeur F&B sort son propre Dashboard pour justifier ce dépassement.
2. **Le Contre-argument (Chiffres à l'appui)** : *"Monsieur le Directeur Général, nous avons effectivement dépassé le budget RH de 3000€. Cependant, regardez le graphique du 'Revenu Supplémentaire'. Nous avons accepté deux privatisations de dernière minute (Banquets) qui n'étaient pas budgetées. J'ai dû appeler des extras en urgence. Ces extras ont coûté 3000€, mais ces deux événements ont généré 15 000€ de chiffre d'affaires pur, augmentant notre Profit Net (GOP) final de 8% par rapport au budget."*

Résultat : Le GM félicite le Directeur. Le reporting a prouvé que la dépense était un investissement ultra-rentable, et non une erreur de gestion.

Séquence 15: Conclusion & Grille d'Évaluation



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

Grille d'Évaluation (Tableaux de Bord & Reporting) :

- [] Je consulte mon **Daily Shift Report** chaque matin pour corriger les erreurs de la veille.
- [] J'analyse mes 3 KPIs majeurs quotidiennement : **Ticket Moyen, Taux de captation et RevPASH.**
- [] J'établis un **Flash Cost Hebdomadaire** pour ne jamais être surpris par le P&L en fin de mois.
- [] Je **Forecast** (prévois) mon activité à 10 jours pour adapter mes plannings et commandes.
- [] Je partage les chiffres de manière **visuelle et stimulante** avec mon équipe pour les impliquer.

Le Mot de la Fin

Un tableau de bord ne prend pas de décisions à votre place, mais il éclaire le chemin. Dans la complexité d'un restaurant d'hôtel, où les coûts cachés et la volatilité des clients sont permanents, l'analyse des données est le superpouvoir du Directeur moderne. En maîtrisant le langage des chiffres, en traquant vos KPIs, et en transformant les lignes froides du P&L en actions correctives humaines et chaleureuses sur le terrain, vous prouvez votre valeur de gestionnaire stratégique. La magie opère en salle, mais la pérennité s'écrit dans le tableur. Soyez le pilote éclairé de votre succès.

Fin du Script d'Animation Vidéo

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