



ANALYSE DES PERFORMANCES F&B ET AMÉLIORATION CONTINUE

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 "Audit", "Action", et "Excellence" apparaissent en surbrillance Or. Musique de fond stratégique, évoquant l'intelligence managériale.

Découpage des Séquences (15 Pages) :

1. **Séquence 1** : Introduction - De la donnée brute à la stratégie (Le rôle de l'analyste)
2. **Séquence 2** : Schéma Explicatif - Le Triptyque de la Performance (Finance, Opérations, RH)
3. **Séquence 3** : L'Analyse Financière Stratégique (Variance et écarts de marge)
4. **Séquence 4** : L'Analyse Opérationnelle (Vitesse de service et rotation des tables)
5. **Séquence 5** : Schéma Explicatif - La Roue de Deming (Méthode PDCA)
6. **Séquence 6** : L'Analyse Qualitative (Le Client Mystère / Leading Quality Assurance)
7. **Séquence 7** : L'Analyse des Ressources Humaines (Impact du Turnover sur la qualité)
8. **Séquence 8** : Schéma Explicatif - Le Plan d'Action Correctif (CAPA)
9. **Séquence 9** : Benchmarking Concurrentiel (Se mesurer au marché local)
10. **Séquence 10** : Le Briefing de Performance (Communiquer les résultats à l'équipe)
11. **Séquence 11** : Étude de Cas N°1 - Un rapport "Client Mystère" catastrophique en salle
12. **Séquence 12** : Étude de Cas N°2 - L'Effondrement de la rentabilité malgré un restaurant plein
13. **Séquence 13** : Étude de Cas N°3 - Une chute inexpliquée de la fréquentation le midi
14. **Séquence 14** : Résolution de Problèmes Complexes (Matrice d'Eisenhower)
15. **Séquence 15** : Conclusion et Grille d'Évaluation (L'Architecte de l'Amélioration)

Séquence 1: De la donnée à la stratégie



Indication Vidéo (Visuel) : B-Roll. Le Directeur imprime un tableau de bord. Il ne le range pas dans un tiroir, il le surligne, prend des notes, et convoque son Chef Exécutif.

Voix-off (Narration) :

"Le module précédent nous a appris à lire un tableau de bord. Mais posséder des chiffres ne sert à rien si vous ne savez pas les interpréter. L'analyse des performances est l'art de faire parler la donnée. En tant que Directeur de Restaurant, vous êtes un détective. Un chiffre d'affaires en baisse n'est qu'un symptôme. Votre travail consiste à en trouver la cause racine : Est-ce un problème de lenteur en cuisine ? Un manque de formation des serveurs en upselling ? Un menu inadapté à la saison ? L'analyse transforme le constat en un plan d'action. C'est l'essence même du management stratégique : on ne gère pas un hôtel 5 étoiles avec des 'je pense que', on le dirige avec des 'j'ai analysé que' et 'nous allons agir ainsi'."

Les 3 Objectifs de l'Analyse :

- **Comprendre** : Déchiffrer pourquoi les résultats s'éloignent du budget (Variance).
- **Corriger** : Mettre en place des actions immédiates pour stopper une hémorragie.
- **Optimiser** : Améliorer ce qui fonctionne déjà bien pour atteindre l'excellence.

Séquence 2: Schéma - Le Triptyque de la Performance

 **Indication Vidéo (Visuel)** : Animation d'un triangle équilatéral. Si l'un des trois côtés faiblit, le triangle s'effondre.

Voix-off (Narration) :

"Une analyse de performance n'est jamais purement financière. Elle doit couvrir 360 degrés de l'activité du restaurant pour être pertinente."

L'Équilibre Managérial (À animer) :



Séquence 3: L'Analyse Financière Stratégique



Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur souligne un "Écart de -12%" sur son compte de résultat (P&L). Il écrit "Pourquoi ?" au stylo rouge.

Voix-off (Narration) :

"Le contrôle de gestion hôtelier repose sur la 'Variance Analysis' (L'analyse des écarts). Le Directeur ne regarde pas seulement ce qu'il a gagné, il analyse l'écart entre le Réel et le Budget."

Décrypter la Variance :

- **L'Écart Favorable vs Défavorable :** Si le chiffre d'affaires est à +5% (Favorable) mais que le Food Cost est à +10% (Défavorable), le restaurant a vendu plus, mais en détruisant sa marge. L'analyse révèle qu'on vend "à perte" à cause d'un gaspillage ou d'une hausse des prix fournisseurs non répercutée sur le menu.
- **L'Effet Volume vs l'Effet Prix :** Si le CA baisse, est-ce parce qu'il y a moins de clients (Volume), ou parce que les clients présents dépensent moins (Ticket moyen / Prix) ? La réponse change totalement le plan d'action (faire de la publicité vs former l'équipe à l'Upselling).

Séquence 4: L'Analyse Opérationnelle



Indication Vidéo (Visuel) : Chronomètre en surimpression. Un plat sort de la cuisine. Le chronomètre tourne jusqu'à ce que l'assiette soit posée devant le client.

Voix-off (Narration) :

"Un restaurant est une usine de production en temps réel. La performance opérationnelle mesure la fluidité de votre chaîne de valeur."

Mesurer le Mouvement :

- **Le "Table Turn Time" (Temps de rotation) :** C'est la durée moyenne d'un repas. S'il est de 2h30, vous ne ferez qu'un seul service. S'il est de 1h30 (grâce à un débarrassage et une prise de commande rapides), vous pourrez revendre la table une deuxième fois à 21h30, doublant ainsi le CA de cette chaise.
- **Le "Ticket Time" (Temps d'envoi) :** L'analyse des tickets de caisse indique le temps écoulé entre la commande et l'encaissement. Une attente de plus de 15 minutes pour une entrée en hôtellerie d'affaires génère mécaniquement de l'insatisfaction.
- **Le Taux de Captation (Capture Rate) :** Analyser pourquoi les clients de l'hôtel ne viennent pas dîner. Le menu est-il trop cher par rapport aux restaurants de la rue adjacente ? Le décor est-il trop intimidant ?

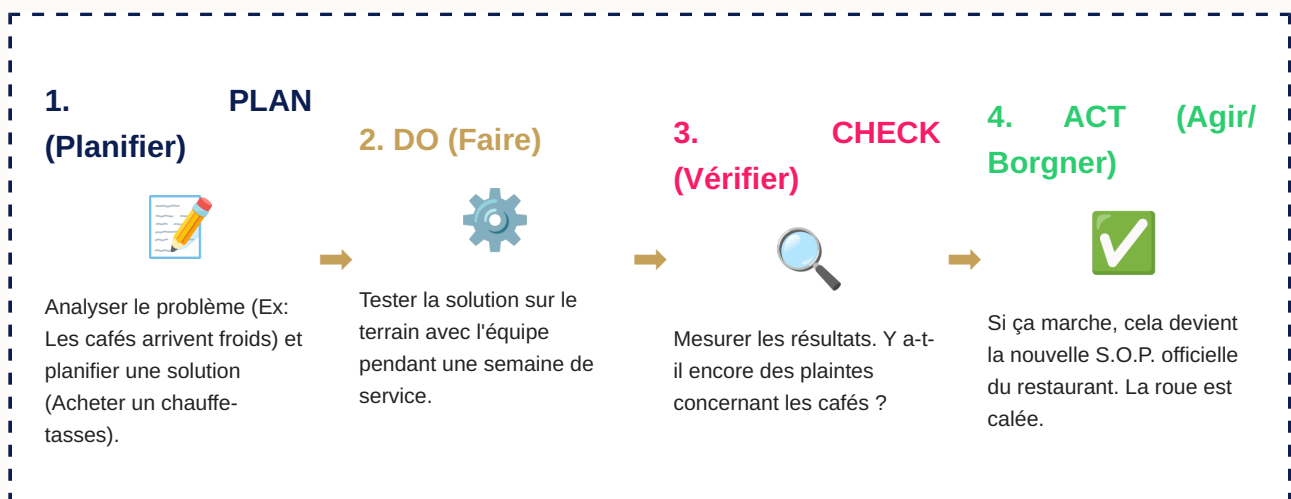
Séquence 5: Schéma - La Roue de Deming (PDCA)

 **Indication Vidéo (Visuel)** : Animation d'une roue qui monte une pente, calée par un triangle (le standard). C'est le cycle d'amélioration continue.

Voix-off (Narration) :

"L'analyse n'a de sens que si elle s'inscrit dans une boucle d'amélioration continue. La méthode PDCA est le moteur de l'excellence hôtelière."

Le Cycle d'Amélioration (À animer) :



Séquence 6: L'Analyse Qualitative (Le LQA)



Indication Vidéo (Visuel) : Un rapport d'audit "Leading Quality Assurance" de 30 pages. Le Directeur s'arrête sur une ligne rouge : "Nom du client utilisé au cours du repas : NON (Standard = Oui, minimum 2 fois)".

Voix-off (Narration) :

"Dans le luxe, l'excellence se mesure de manière clinique. Le 'Mystery Shopper' (Client Mystère) ou l'audit LQA est le juge de paix de votre performance émotionnelle et procédurale."

Décortiquer l'Audit Qualité :

- **Le Score Émotionnel vs Technique :** Un rapport d'audit comprend des centaines de points. Le serveur a-t-il souri dans les 3 mètres ? Le vin a-t-il été versé par la droite ? L'addition a-t-il été présentée dans un étui propre en moins de 3 minutes ?
- **L'Analyse des Failles :** Le Directeur ne sanctionne pas un employé sur un audit (ce serait contre-productif). Il analyse le système : si le serveur n'a pas utilisé le nom du client, est-ce de sa faute, ou l'Hôtesse a-t-elle oublié de lui transmettre le nom lors de l'installation de la table ?
- **Le Plan de Formation (Training Plan) :** Les points faibles du rapport LQA deviennent le sujet des briefings (15 minutes) de la semaine suivante pour toute l'équipe.

Séquence 7: L'Analyse des Ressources Humaines

 **Indication Vidéo (Visuel) :** Le Directeur regarde un graphique RH. La ligne du "Turnover" (départs des employés) monte en flèche, et parallèlement, la ligne de "Satisfaction Client" s'effondre.

Voix-off (Narration) :

"Le plus beau restaurant du monde n'est rien sans son équipe. Ignorer la performance de ses Ressources Humaines, c'est signer l'arrêt de mort de son compte de résultat."

L'Impact de l'Humain sur les Chiffres :

La Corrélation Directe :

- **Le Coût du Turnover** : Remplacer un Chef de Rang démissionnaire coûte cher (temps de recrutement, uniforme, baisse de productivité pendant sa formation, erreurs de caisse des débutants). Un fort turnover détruit le GOP.
- **L'Absentéisme** : Si le taux d'absentéisme augmente le week-end, le Directeur doit analyser le climat social. Les plannings sont-ils justes ? L'équipe est-elle en burn-out ?
- **La Rétention par l'Excellence** : Les meilleurs talents de l'hôtellerie restent là où ils sont formés, valorisés et écoutés. La performance RH se mesure à l'ancienneté moyenne de votre brigade.

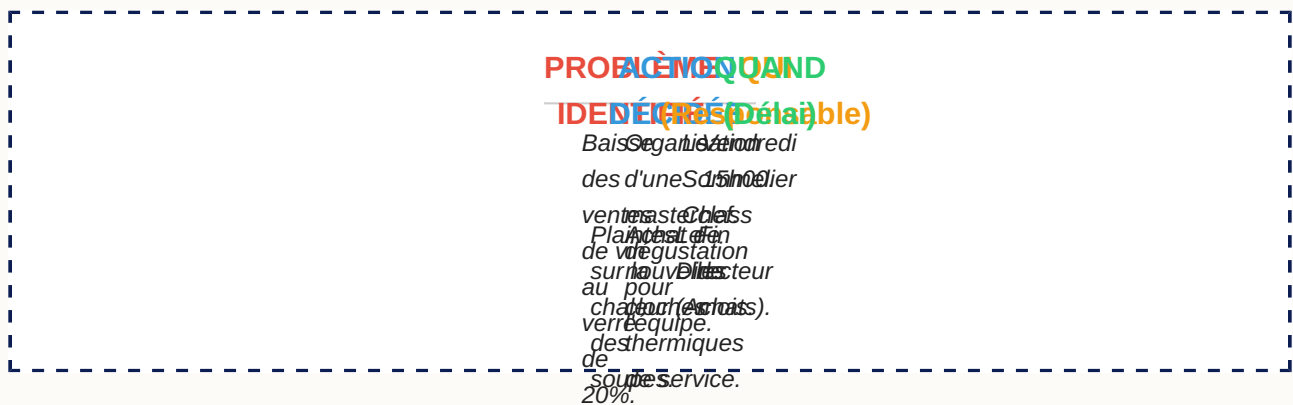
Séquence 8: Schéma - Le Plan d'Action Correctif

 **Indication Vidéo (Visuel)** : Animation d'un document "CAPA" (Corrective and Preventive Action).

Voix-off (Narration) :

"Toute analyse débouche obligatoirement sur un Plan d'Action. Sans lui, l'analyse n'est qu'un simple constat d'échec."

La Structure d'un Plan d'Action (À animer) :



*Règle d'or : Une action sans responsable désigné et sans date limite ne sera **jamais** exécutée.*

Séquence 11: Étude de Cas 1 (Client Mystère)



Indication Vidéo (Visuel) : Icône "Cas Pratique 1". Le rapport d'audit montre un score global de 65% (Objectif : 90%). La section "Accueil" est dans le rouge vif.

Cas Pratique N°1 : L'Audit Catastrophique

Le Problème : Le Directeur reçoit le rapport mensuel du client mystère. La qualité de la nourriture a eu 95%, mais le service a eu 40%. Le rapport indique : *"Aucun contact visuel de l'hôtesse pendant 2 minutes. Les serveurs semblaient stressés et ont couru dans la salle."*

L'Analyse Opérationnelle du Directeur :

- 1. Le Rejet de la Faute :** Le réflexe classique serait de blâmer l'hôtesse. Le Directeur refuse cette approche.
- 2. La Recherche de la Cause (Les 5 Pourquoi) :** Pourquoi l'hôtesse n'a-t-elle pas levé les yeux ? Parce qu'elle répondait au téléphone. Pourquoi le téléphone sonnait-il pendant le coup de feu de 20h ? Parce que les clients appelaient pour réserver. Pourquoi les serveurs couraient-ils ? Parce qu'il manquait un commis.
- 3. L'Action Systémique :** Le Directeur décide de basculer les appels téléphoniques du restaurant de 19h à 22h vers la Réception de l'hôtel (qui est moins chargée) afin que l'hôtesse soit à 100% dédiée à l'accueil physique. Il interdit formellement de courir en salle, privilégiant l'élégance à la précipitation, même en cas de retard.

Séquence 12: Étude de Cas 2 (La Rentabilité)

 **Indication Vidéo (Visuel)** : Icône "Cas Pratique 2". Salle comble, ambiance festive. Mais le graphe du P&L montre un profit (GOP) en chute libre.

Cas Pratique N°2 : Plein mais perdant

Le Problème : Le restaurant est complet tous les soirs, le Chiffre d'Affaires est au-dessus du budget, mais le "Profit Départemental" est largement négatif.

L'Analyse Financière Croisée :

1. **Où fuit l'argent ?** Le Directeur épluche les lignes de dépenses de son P&L. Le "Food Cost" est parfait. La "Masse salariale" (Payroll) est dans le budget. L'anomalie se trouve sur la ligne "OPEX - Linge et Blanchisserie".
2. **L'Investigation** : Les frais de pressing des nappes ont triplé. Le Directeur se rend au passe-plat pendant le service. Il observe que les serveurs, pressés, changent les nappes luxueuses au moindre micro-tache d'eau, et les jettent en vrac par terre, ce qui les salit d'avantage.
3. **La Résolution** : Remplacement des nappes intégrales au petit-déjeuner par des sets de table haut de gamme (économies de pressing de 60%). Briefing de l'équipe sur le coût réel d'une nappe lavée. La rentabilité est restaurée le mois suivant.

Séquence 13: Étude de Cas 3 (La Fréquentation)



Indication Vidéo (Visuel) : Icône "Cas Pratique 3". Vue accélérée (Time-lapse) du restaurant le midi. Il est totalement vide, les serveurs attendent.

Cas Pratique N°3 : Le désert du déjeuner

Le Problème : Historiquement très fort le midi, le restaurant voit sa fréquentation B2B (repas d'affaires locaux) s'effondrer depuis 3 mois. Les soirées restent excellentes.

L'Analyse Stratégique et Benchmarking :

1. **La Data du POS** : L'analyse des ventes montre que le ticket moyen le midi est passé de 45€ à 65€ depuis le changement de Chef.
2. **Le Benchmarking Externe** : Le Directeur va déjeuner chez le concurrent direct en face. Il constate que le concurrent propose un menu "Affaires" en 45 minutes à 39€, avec parking offert.
3. **Le Constat** : Le nouveau Chef, pour gagner une étoile Michelin, a complexifié les plats, rallongeant le temps de service à 1h30 et augmentant les prix. La clientèle d'affaires, pressée le midi, a fui.
4. **L'Action (Repositionnement)** : Le Directeur exige la création immédiate d'un menu "Business Lunch" en 2 services, garanti en 45 minutes, au tarif psychologique de 42€. Il envoie un mailing ciblé (CRM) aux entreprises locales pour annoncer ce nouveau format. Les midis se remplissent à nouveau.

Séquence 14: Résolution de Problèmes Complexes



Indication Vidéo (Visuel) : Le Directeur est face à 10 post-its de problèmes sur un mur. Il les classe rapidement dans une matrice "Urgent vs Important" (Eisenhower).

Voix-off (Narration) :

"L'analyse génère souvent des dizaines d'actions à mener. Un bon manager ne fait pas tout en même temps. Il priorise pour ne pas épuiser son équipe."

La Matrice de Priorisation (Eisenhower) :

Face aux résultats de son analyse, le Directeur classe ses plans d'action :

- **Urgent & Important (FAIRE IMMÉDIATEMENT) :** L'audit HACCP a révélé un frigo en panne de froid. (Danger mortel immédiat).
- **Important mais Non-Urgent (PLANIFIER) :** La révision complète de la carte des vins pour l'année prochaine pour améliorer les marges. (Le vrai travail de fond du Directeur).
- **Urgent mais Non-Important (DÉLÉGUER) :** Commander en urgence des stylos pour la prise de commande. (Le confier au Maître d'Hôtel).
- **Ni Urgent, Ni Important (ÉLIMINER) :** Répondre à un e-mail de publicité d'un fournisseur inutile.

Séquence 15: Conclusion & Grille d'Évaluation



Indication Vidéo (Visuel) : Affichage de la "Checklist de l'Architecte de l'Amélioration".
Défilement du texte vers le haut. Musique de clôture, majestueuse et inspirante.

Grille d'Évaluation (Analyse et Performance) :

- ☐ Je croise toujours les performances **Financières, Opérationnelles et RH** pour avoir une vision 360°.
- ☐ Je comprends la différence entre un "Effet Volume" et un "Effet Prix" dans l'analyse de mon chiffre d'affaires.
- ☐ Je ne réprimande pas mon équipe suite à un mauvais audit, je cherche la faille dans mes **procédures (SOPs)**.
- ☐ J'utilise la méthode **PDCA (Roue de Deming)** pour que chaque problème génère une solution durable.
- ☐ Je fais du **Benchmarking** régulier pour rester pertinent face à l'évolution de la concurrence locale.

Le Mot de la Fin

Recueillir des données fait de vous un administrateur ; les comprendre et agir en conséquence fait de vous un Directeur. L'excellence dans l'hôtellerie de luxe n'est jamais le fruit du hasard, c'est le résultat d'une analyse obsessionnelle du détail. En traquant les gaspillages invisibles, en décryptant les véritables attentes de vos clients à travers les audits, et en protégeant le climat social de votre équipe, vous transformez l'intuition en science. N'ayez jamais peur d'un mauvais résultat ou d'une critique : c'est le point de départ exact de votre prochaine victoire managériale. Vous êtes l'architecte de l'amélioration continue de votre restaurant.

Fin du Script d'Animation Vidéo

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