

A light blue rectangular box with a dashed border, containing the text "Emplacement pour votre logo".

Emplacement pour votre logo

Analyse des Indicateurs Clés de Performance (KPIs)

Formation Masterclass - Direction F&B

Sommaire

Introduction : Le Pilotage par la Donnée (Data-Driven F&B)	3
Module 1 : La Culture de la Mesure et l'Architecture des KPIs	4
Module 2 : Le Prime Cost : L'Indicateur Absolu de Rentabilité	5
Module 3 : Analyse du Coût Matière (Food Cost Théorique vs Réel)	6
Module 4 : Analyse du Beverage Cost et Contrôle des Pertes	7
Module 5 : Les Indicateurs de Vente (Ticket Moyen, Mix des Ventes)	8
Module 6 : Les Indicateurs de Productivité Horaires (RevPASH)	9
Module 7 : L'Analyse du Labor Cost (Optimisation de la Masse Salariale)	10
Module 8 : Les Indicateurs de Rentabilité Globale (GOP F&B et Flow-Through)	11
Module 9 : Mesurer la Satisfaction Client (NPS et GSS)	12
Module 10 : L'E-réputation et l'Analyse Sémantique (GRI)	13
Module 11 : Corréler Qualité (Soft KPIs) et Finance (Hard KPIs)	14
Module 12 : La Construction du Tableau de Bord F&B (Dashboarding)	15
Étude de Cas N°1 : Résoudre une Dérive Alerte du Food Cost	16
Étude de Cas N°2 : Chute de Rentabilité malgré un CA en Hausse	17
Étude de Cas N°3 : Restaurer la Satisfaction Client et le Pricing Power	18
Plan d'Action : Auditer ses KPIs et Créer sa Routine en 90 Jours	19
Conclusion Générale : De l'Information à l'Action Managériale	20

Introduction Générale

Le Pilotage par la Donnée (Data-Driven F&B)

L'hôtellerie-restauration est une industrie de passion, d'artisanat et d'émotions. Cependant, diriger un département **Food & Beverage (F&B)** uniquement avec son "instinct" ou son "ressenti" est la voie la plus rapide vers l'échec financier. Dans un secteur où les marges (Profit Margins) sont structurellement minces, la survie et la croissance dépendent d'une maîtrise absolue de l'ingénierie financière et opérationnelle.

Le **Directeur de Restauration (F&B Director)** moderne n'est plus seulement un maître de cérémonie : il est un analyste de la donnée (Data Analyst). Pour savoir si son département est sain, s'il progresse ou s'il dérive, il doit s'appuyer sur des **Indicateurs Clés de Performance (KPIs - Key Performance Indicators)**.

Le Triangle d'Or des KPIs

L'analyse F&B repose sur un équilibre tridimensionnel :

- **Le Coût Matière et la Productivité** : Gérer l'argent qui *sort* (Food Cost, Labor Cost, Prime Cost). C'est la maîtrise de la machine interne.
- **La Rentabilité et les Ventes** : Gérer l'argent qui *entre* (Average Check, RevPASH, GOP). C'est la capacité à générer de la richesse.
- **La Satisfaction Client** : Garantir l'avenir (NPS, GRI). C'est l'indicateur avancé (Leading Indicator) qui détermine si vous pourrez encore vendre demain.

L'Objectif de cette Masterclass : Il ne s'agit pas de vous noyer sous des centaines de formules mathématiques complexes. Le but est d'isoler les 10 à 15 KPIs essentiels que tout leader F&B doit regarder chaque matin. Vous apprendrez à les calculer, à comprendre leurs interactions, et surtout, à prendre des **décisions managériales correctives** lorsqu'un indicateur clignote en rouge.

Au travers de ces 20 pages, nous allons déconstruire la mécanique de l'analyse F&B. Vous apprendrez comment justifier vos performances au Directeur Financier (DAF) et comment utiliser ces données pour motiver vos équipes de salle et de cuisine vers l'excellence.

Module 1 : La Culture de la Mesure

L'Architecture des KPIs en F&B

L'une des plus grandes erreurs en gestion hôtelière est la "Paralysie par l'Analyse" (Analysis Paralysis). Le système informatique (POS/PMS) peut générer plus de 200 rapports différents. Si vous essayez de tout regarder, vous ne regardez rien.

Qu'est-ce qu'un bon KPI ?

Un indicateur n'est "clé" que s'il permet de prendre une décision. Un bon KPI doit être :

1. **Actionnable** : Si le chiffre est mauvais, je sais *qui* aller voir et *quoi* corriger.
2. **Comparatif** : Un chiffre isolé n'a aucune valeur. Un Food Cost de 30% est-il bon ? On ne le sait que si on le compare au Budget (ex: 28%) ou à l'historique de l'année dernière (ex: 32%).
3. **Actualisé** : Analyser le "Labor Cost" de janvier le 25 février ne sert à rien. L'argent est déjà perdu. Un bon KPI se lit de manière quotidienne ou hebdomadaire.

Lagging Indicators vs. Leading Indicators

Le F&B Director doit distinguer deux familles d'indicateurs :

- **Les Indicateurs de Résultat (Lagging Indicators)** : Ils constatent le passé. *Exemple : Le Chiffre d'Affaires du mois dernier, ou le GOP.* C'est comme regarder dans le rétroviseur. Si le chiffre est mauvais, il est trop tard pour agir sur ce mois-là.
- **Les Indicateurs Avancés (Leading Indicators)** : Ils prédisent l'avenir. *Exemple : Le rythme de réservation des banquets (Pace Report) ou la note de propreté sur TripAdvisor.* C'est comme regarder le pare-brise. Si le rythme ralentit, le Directeur peut lancer une promotion *avant* que le mois ne soit perdu.

Le Danger des "Vanity Metrics"

Certains chiffres flattent l'ego mais masquent la réalité financière. Un "Nombre de couverts servis ce samedi : 500" est une *Vanity Metric*. Si pour servir ces 500 couverts, vous avez doublé l'équipe en heures supplémentaires et bradé les prix via une promotion agressive, votre rentabilité finale sera peut-être inférieure à un samedi à 300 couverts bien gérés. Le F&B Director pilote par la marge, non par le volume brut.

Module 2 : Le Prime Cost

L'Indicateur Absolu de Rentabilité

Avant d'analyser le P&L (Profit & Loss) en détail, tout Directeur F&B doit maîtriser le **Prime Cost** (Le Coût Principal). C'est le pouls vital de votre département. S'il dérape, l'hôtel perd de l'argent.

La Formule du Prime Cost

Le Prime Cost regroupe les deux plus gros postes de dépenses **contrôlables** par les managers (La matière première et la main-d'œuvre) :

PRIME COST = COGS (Food Cost + Beverage Cost) + LABOR COST (Masse Salariale)

Le Benchmark Industriel (La Règle d'Or)

Bien que cela varie selon le positionnement de l'hôtel (un Palace aura un Labor Cost plus élevé qu'un Ibis), la règle d'or (Golden Rule) de l'industrie stipule que le Prime Cost ne doit pas dépasser **60% à 65%** du chiffre d'affaires.

- *Le Reste (35% à 40%)* : Sert à payer les OPEX (Linge, casse, musique, nettoyage) et à dégager la marge bénéficiaire (GOP F&B) souvent ciblée à 20-25%.

L'Analyse des "Vases Communicants"

L'analyse du Prime Cost est fascinante car elle permet l'arbitrage managérial.

- Si le Chef achète des "Fonds d'artichauts frais entiers", son Food Cost sera bas (le produit brut est peu cher). Mais il devra planifier 2 commis pendant 3 heures pour les "tourner" (Labor Cost très élevé).
- S'il achète des fonds d'artichauts "Déjà tournés sous vide", son Food Cost explose, mais il économise des heures de main-d'œuvre.

L'Action du F&B Director : Le F&B Director ne regarde pas le Food Cost et le Labor Cost de manière isolée. Il demande au Chef et au Contrôleur de Gestion d'analyser laquelle des deux options (Brut vs Préparé) donne le **Prime Cost total le plus bas** pour le restaurant, sans aucune concession sur la qualité ressentie par le client. C'est l'ingénierie financière appliquée.

Module 3 : Analyse du Coût Matière

Le Food Cost : Théorique vs Réel

Le contrôle du **Food Cost (Coût Nourriture)** est la préoccupation quotidienne du Chef Exécutif et du F&B Director. Pour le piloter, l'analyse des écarts (Variance) est fondamentale.

1. Le Food Cost Théorique (Potential Cost)

C'est ce que la consommation de nourriture *aurait dû* coûter à l'hôtel, en supposant un monde parfait où aucune erreur n'a été commise.

- **Calcul** : Le système de caisse (POS) multiplie chaque plat vendu par le coût des ingrédients listés dans sa "Fiche Technique" (Standard Recipe).
- *Exemple* : "Nous avons vendu 100 Burgers. La fiche technique dit que les ingrédients coûtent 4€. Le Food Cost Théorique généré est de 400€."

2. Le Food Cost Réel (Actual Cost)

C'est ce qui a été *réellement* consommé par la cuisine, calculé lors de l'inventaire physique de fin de mois.

- **Calcul** : $\text{Stock Initial (1er du mois)} + \text{Achats du Mois} - \text{Stock Final (Fin de mois)} = \text{Consommation Réelle (Cost of Goods Sold - COGS)}$.
- *Exemple* : "L'inventaire montre que nous avons consommé 480€ de matières pour les Burgers."

L'Analyse de la Variance (La Traque de la Perte)

Dans l'exemple ci-dessus, il y a un écart de 80€ (480€ - 400€) entre le théorique et le réel. L'analyse consiste à trouver où l'argent a fui. Les causes principales sont :

- **Yield / Portionnement** : Le cuisinier met 220g de frites au lieu de 150g dans l'assiette.
- **Waste / Spoilage** : 20 pains à burger ont moisissés car la règle du FIFO n'a pas été respectée.
- **Shrinkage (Vol)** : Des kilos de viande ont disparu de l'économat sans bon de réquisition.
- **Price Variance** : Le fournisseur a augmenté le prix de la viande de 10% et l'acheteur de l'hôtel n'a pas mis à jour la fiche technique.

Module 4 : Analyse du Beverage Cost

Le Levier de Marge et le Contrôle des Pertes

Le **Beverage Cost (Coût Boissons)** est le véritable moteur de la rentabilité de l'hôtel. Un bar bien géré affiche souvent un coût matière très faible (18% à 22%), générant une Marge Brute massive (Près de 80%).

Les Catégories de Beverage Cost

L'analyse F&B ne met pas toutes les boissons dans le même panier, car elles ont des marges structurellement différentes :

- **Cost Alcools Forts (Spirits)** : Très rentable. Souvent ciblé entre 12% et 18%.
- **Cost Vins (Wines)** : Moins rentable, ciblé entre 25% et 35% selon la gamme (Un vin de grand cru a un Cost % élevé, mais rapporte beaucoup d'Euros purs - Contribution Margin).
- **Cost Softs / Soft Drinks** : Ciblé autour de 15%.

L'Analyse du "Pour Cost" (Le Coût de Versement)

La faille principale d'un bar est le surdosage. Le F&B Director doit auditer le **Pour Cost**.

- Si la fiche technique d'un "Gin Tonic" prévoit 4 cl de Gin, mais que le barman verse "à l'œil" (Free Pouring) et met 5 cl pour impressionner le client, il augmente le Beverage Cost de 25% sur chaque verre servi.
- L'analyse s'effectue en croisant le poids des bouteilles vides (ou le nombre de bouteilles sorties de l'économat) avec les ventes (PMIX) issues de la caisse. Si 10 bouteilles de Gin sont vides, mais que le système n'a enregistré que la vente de 7 bouteilles en verres, il y a une fuite de 3 bouteilles.

Le Traçage des Annulations (Voids & Spillages) : Un bon F&B Director édite chaque matin le rapport des annulations de caisse de la veille. Si un verre est renversé (Spillage) ou offert pour s'excuser d'une erreur (Comp), cela doit être tracé. Une augmentation inexpliquée des annulations de caisse (Voids) un vendredi soir est l'indicateur principal d'un vol à la caisse (Le barman encaisse l'espèce du client et annule la ligne sur l'ordinateur).

Module 5 : Les Indicateurs de Vente

Ticket Moyen et Mix des Ventes (PMIX)

Savoir réduire les coûts est vital, mais le F&B Director doit avant tout être un "Revenue Generator". L'analyse des ventes permet de comprendre le comportement des clients et d'orienter les efforts des serveurs (Upselling).

1. L'Average Check (Le Ticket Moyen)

Calcul : Chiffre d'Affaires Total / Nombre de Couverts (Covers) servis.

- L'Average Check doit être subdivisé en **Food Check** (Nourriture) et **Beverage Check** (Boisson).
- *L'Analyse :* Si l'Average Food Check augmente mais que l'Average Beverage Check stagne ou baisse, cela signifie que la cuisine produit de beaux plats chers, mais que vos serveurs ont arrêté de proposer des vins ou des cocktails pour accompagner le repas. C'est un indicateur immédiat d'un besoin de formation en "Vente Suggestive" pour l'équipe de salle.

2. Le Product Mix (PMIX) ou Sales Mix

C'est le rapport détaillé de *tout ce qui a été vendu*. Il est la base du Menu Engineering.

- L'analyse du PMIX révèle la "Popularité" des plats. Si vous lancez une nouvelle carte et que le PMIX montre que le "Burger" représente 45% de vos ventes (Un Plowhorse à faible marge) tandis que vos créations à forte marge ne dépassent pas 5%, votre stratégie de vente a échoué.
- Le Directeur doit alors relancer l'équipe (Incentive) ou modifier le design visuel de la carte (Neuromarketing) pour rediriger la demande.

3. Le Capture Rate (Taux de Captation)

Calcul : (Nombre de couverts servis au dîner / Nombre de clients dormant à l'hôtel) x 100.

C'est un KPI fondamental de la synergie F&B/Hébergement. Si l'hôtel héberge 300 personnes, mais que le restaurant du soir ne fait que 30 couverts, votre Capture Rate est de 10%. Vous perdez 90% de votre marché captif qui préfère sortir en ville.

L'Action : Analyser l'offre (Le menu est-il trop cher ? L'ambiance trop triste ?) et lancer des opérations de "Cross-selling" avec les réceptionnistes lors du Check-in.

Module 6 : Productivité Horaires

L'Analyse du RevPASH

Un restaurant possède une limite physique immuable : son nombre de sièges (Capacité). Pour optimiser ses revenus, le F&B Director doit analyser comment cet espace est rentabilisé dans le temps. C'est l'objectif du **RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour)**.

Le Concept de RevPASH

Hérité du Revenue Management de l'aérien et de l'hébergement (RevPAR), le RevPASH mesure l'efficacité de la génération de revenus.

Calcul : Chiffre d'Affaires de la période / (Nombre de sièges du restaurant x Nombre d'heures d'ouverture de la période).

L'Analyse par Tranches Horaires

Le Directeur ne calcule pas le RevPASH sur la journée entière, mais le segmente :

- De 19h00 à 20h00 : Le RevPASH est de 3€. (La salle est vide).
- De 20h00 à 21h30 : Le RevPASH est de 25€. (La salle est pleine, le chiffre d'affaires explose).
- De 21h30 à 23h00 : Le RevPASH retombe à 6€.

Les Actions Correctives du F&B Director

Cette analyse de la courbe permet des actions chirurgicales :

1. **Optimiser les heures creuses (Shoulder periods)** : Lancer un menu "Pre-Theater" ou "Happy Hour" entre 18h30 et 19h30 pour attirer une clientèle sensible au prix qui remplira les sièges vides.
2. **Optimiser le "Rush" (Table Turn)** : À 20h30, l'objectif n'est plus d'attirer des clients (le restaurant est plein), mais d'accélérer la **Rotation des Tables (Table Turn)**. Le Directeur

s'assure que la cuisine envoie les plats vite et que les serveurs débarrassent en moins de 3 minutes. Faire manger la table en 1h30 au lieu de 2h00 permet de la revendre une deuxième fois dans la même soirée.

RevPASH vs Labor Cost : Si le RevPASH de 19h à 20h est très faible, mais que vous avez déjà planifié vos 8 serveurs (qui attendent les bras croisés), vous détruisez votre marge. L'analyse du RevPASH permet de justifier le "Staggering" (Faire arriver les serveurs en décalé, par exemple à 19h30 juste pour le coup de feu).

Module 7 : L'Analyse du Labor Cost

Optimisation de la Masse Salariale

Le **Labor Cost (Coût du Travail)** représente 30% à 45% des charges en restauration hôtelière. C'est l'indicateur le plus difficile à piloter, car derrière ces chiffres se trouvent des êtres humains, le droit du travail, et la qualité du service.

L'Analyse du Labor Cost %

Calcul : (Coût total des salaires + charges + extras + congés payés) / Chiffre d'Affaires Total F&B.

Un dérapage du Labor Cost est souvent le signe d'un *mauvais Forecasting* (La prévision de l'activité était fausse) ou d'une *mauvaise planification (Rostering)* des managers (trop de personnel par rapport à l'activité réelle).

Le KPI : Productivité (Covers per FTE / Hour)

Analyser le pourcentage n'est pas suffisant (car si le chiffre d'affaires s'effondre à cause d'une tempête de neige, le pourcentage explosera mécaniquement). Le Directeur analyse la productivité physique :

- **Couverts par Heure Travaillée** : Nombre de clients servis / Total des heures payées à l'équipe.
- Si l'objectif standard de la brasserie est de "3 couverts par heure travaillée", et que l'analyse du mardi montre un ratio de "1,5 couvert par heure", le diagnostic est clair : le restaurant était en état d'**Over-staffing** (Sur-effectif).

Le "Daily Labor Tracker" (Le Suivi Quotidien)

L'erreur majeure est de découvrir son Labor Cost le 5 du mois suivant lors de la lecture du P&L. L'argent est déjà perdu. Un Directeur F&B performant exige un rapport *quotidien* :
Il compare les Heures Planifiées vs les Heures Pointées, et les Ventes Prévues vs les Ventes Réalisées la veille. S'il constate un déficit de vente le mardi, il **"Coupe les heures"** (Flexing) en demandant à ses managers d'annuler les extras prévus ou d'encourager des départs anticipés (Early Out) pour la fin de la semaine afin de rattraper l'objectif mensuel.

Module 8 : Rentabilité Globale

GOP F&B et Flow-Through

Une fois les coûts directs (Matières et Salaires) maîtrisés, le F&B Director doit analyser la performance nette de son département, celle qui contribue à la richesse globale de l'hôtel.

Le GOP F&B (Gross Operating Profit)

Aussi appelé "Departmental Profit". Il s'agit de l'argent qu'il reste après avoir payé **toutes** les dépenses contrôlables du département (Matières, Salaires, mais aussi les **OPEX** : Linge, Casse, Verrerie, Musique, Menus, Fournitures d'entretien).

- L'objectif en hôtellerie est de dégager un GOP F&B compris entre **20% et 30%** du chiffre d'affaires, bien que cela dépende fortement du volume des Banquets (MICE) qui sont très rentables, comparés au Room Service (souvent déficitaire).

Le Concept Avancé : Le "Flow-Through"

C'est l'indicateur d'excellence managériale. Le **Flow-Through (Taux de conversion)** mesure la capacité du Directeur à transformer un *Chiffre d'Affaires Supplémentaire* en *Bénéfice Supplémentaire*.

L'Analyse de Scénario :

- Le mois de mai a généré 20 000€ de revenus *de plus* que le budget.
- Le GOP F&B (Le profit) du mois de mai est de 8 000€ supérieur au budget.
- **Flow-Through = 8 000 / 20 000 = 40%**. C'est un excellent résultat. Cela signifie que le F&B Director a su encaisser des ventes supplémentaires sans faire exploser proportionnellement ses heures supplémentaires (Labor) ou son gaspillage (Waste).

Le Flow-Through Négatif (Le Red Flag) : Si l'hôtel génère +20 000€ de revenus, mais que le profit n'augmente que de +1 000€ (Flow-Through de 5%), l'analyse démontre une défaillance opérationnelle grave. Pour servir ces clients supplémentaires, le management a paniqué, sur-staffé en extras de dernière minute très chers, et la cuisine a gaspillé de la matière. La croissance du volume a détruit la rentabilité de l'effort.

Module 9 : Mesurer la Satisfaction Client

Le NPS et le GSS (Soft KPIs)

Les indicateurs financiers (P&L) nous disent où nous en sommes aujourd'hui. Les indicateurs de satisfaction client nous disent si nous aurons encore des revenus demain. L'analyse des "Soft KPIs" est l'indicateur avancé (Leading indicator) par excellence.

Le GSS (Guest Satisfaction Score)

Ce sont les enquêtes internes envoyées au client après son séjour (via le CRM de l'hôtel).

- Le Directeur F&B doit isoler les notes spécifiques à son département : *"Qualité de la nourriture", "Rapidité du service", "Amabilité du personnel"*.
- **L'Analyse des Écarts de Service** : Si la note du "Petit-déjeuner" est toujours inférieure de 2 points à la note du "Dîner", le F&B Director identifie un point de friction systémique le matin (Problème de file d'attente, buffet dégarni). L'action corrective devient une priorité.

Le NPS (Net Promoter Score)

C'est l'indicateur universel de la fidélité client. Il est basé sur une seule question : *"Recommanderiez-vous notre restaurant à un ami ou collègue ?"* (Échelle de 0 à 10).

- **Les Détracteurs (Notes 0 à 6)** : Ils détruisent activement votre réputation.
- **Les Passifs (Notes 7 à 8)** : Ils sont satisfaits mais iront à la concurrence la prochaine fois.
- **Les Promoteurs (Notes 9 à 10)** : Vos ambassadeurs (Loyauté absolue).
- **Calcul** : $NPS = \% \text{ de Promoteurs} - \% \text{ de Détracteurs}$.

L'Analyse des Plaintes Internes (Service Recovery Log)

Un client qui se plaint pendant le repas vous offre une chance de le sauver. L'analyse KPI ici consiste à mesurer le nombre de "Plaintes" enregistrées dans le Logbook du Maître d'hôtel, croisé avec le nombre de "Rebates/Comps" (Plats ou boissons offerts en compensation sur la caisse). Si le nombre d'incidents "Viande froide" augmente sur la semaine 3, le Directeur F&B doit auditer le "Passe" (L'endroit où les assiettes sortent de la cuisine) avec le Chef Exécutif.

Module 10 : L'E-réputation

Le GRI et l'Analyse Sémantique

Aujourd'hui, l'avis public pèse financièrement plus lourd que l'avis privé. TripAdvisor, Google, La Fourchette (TheFork) dictent la capacité du restaurant à attirer des clients extérieurs (Outside guests). Le F&B Director doit piloter son E-réputation de manière scientifique.

Le GRI (Global Review Index)

L'hôtellerie utilise des logiciels d'agrégation d'avis (comme ReviewPro, TrustYou ou Revinate). Ces outils aspirent 100% des avis du web concernant l'hôtel et génèrent un score global de réputation (le GRI).

- **Le Benchmarking** : Le F&B Director ne regarde pas seulement son propre GRI (ex: 88%). Il le compare au "Compset" (Son groupe de 5 concurrents directs de la ville). S'il est à 88% mais que la concurrence est à 92%, il perd des parts de marché.

L'Analyse Sémantique (Sentiment Analysis)

La Data ne se limite plus aux chiffres, elle analyse les mots (Text Mining par Intelligence Artificielle).

- Le logiciel lit les 300 commentaires du mois et classe les sentiments (Positifs/Négatifs) par catégories : "Propreté", "Service", "Nourriture", "Prix".
- **L'Outil de Décision** : Si l'analyse montre que le mot "*Bruyant*" revient dans 40% des avis négatifs du mois de Novembre, le F&B Director ne va pas chercher à changer la carte du Chef ou à former les serveurs au sourire. Il va investir (CAPEX) dans des panneaux d'absorption acoustique pour le plafond du restaurant. L'analyse sémantique dicte l'investissement.

Le Taux de Réponse Management (Response Rate) : Un KPI managérial crucial. Le Directeur de Restauration doit répondre publiquement à au moins 90% des avis négatifs (et 50% des positifs). Le temps de réponse (Response Time) doit être inférieur à 48 heures. Répondre vite et de manière professionnelle prouve aux milliers de futurs lecteurs que l'établissement est "sous contrôle" managérial.

Module 11 : Corréler Qualité et Finance

L'Alliance des "Soft KPIs" et "Hard KPIs"

L'erreur fatale en hôtellerie est de gérer la Qualité (GSS/NPS) et la Finance (P&L/GOP) dans deux "Silos" séparés. Le grand Directeur F&B est celui qui prouve à sa Direction Générale (et aux Propriétaires) que la satisfaction client est le moteur de la rentabilité (Le concept du ROX - Return on Experience).

Le "Pricing Power" (Pouvoir de Fixation des Prix)

Il existe une corrélation mathématique directe entre la note de réputation (GRI) et la capacité à augmenter le Ticket Moyen (Average Check) sans perdre de clients.

- Si le F&B Director investit dans la formation de ses serveurs et l'achat de produits de meilleure qualité (augmentant temporairement le Food Cost), la note globale TripAdvisor du restaurant va monter (ex: passage de 4 étoiles à 4,5 étoiles).
- Fort de cette excellente réputation (Le client veut y aller à tout prix), le Directeur peut **augmenter les prix de la carte de 8%**. Le volume de clients ne baissera pas car la demande justifie le prix. La rentabilité financière explose grâce à la qualité.

Le Taux de "Service Recovery" (Cost of Failure)

La mauvaise qualité coûte extrêmement cher de manière visible sur le P&L.

- **L'Analyse Croisée** : Le Directeur croise la "Baisse du Taux de Satisfaction (GSS)" avec "L'Augmentation des Voids & Rebates" (Plats ou verres offerts par les managers pour s'excuser d'un retard ou d'une erreur).
- Si le restaurant a dû "offrir" pour 2000€ de boissons ce mois-ci à cause d'un sous-effectif en salle qui a généré des attentes insupportables, la Finance comprendra qu'il vaut mieux payer 1500€ d'Extras (salaires) le mois prochain. La qualité justifie la dépense RH (Labor Cost).

Module 12 : Le Tableau de Bord F&B

La Construction du "Dashboarding"

Pour piloter efficacement, le F&B Director ne peut pas ouvrir 10 logiciels différents chaque matin. Il doit construire, avec le Contrôleur de Gestion, un "Tableau de Bord" (Dashboard) synthétique et hyper-visuel qui résume l'état de santé de son département en un coup d'œil.

La Règle des 5 Secondes

Un bon Dashboard doit suivre la règle de la Data Visualization : n'importe quel Manager de l'équipe doit comprendre si la journée d'hier a été "Gagnante ou Perdante" en moins de 5 secondes. Cela passe par un code couleur universel :

- **Vert** : Objectif atteint ou dépassé (On track).
- **Orange** : Attention, déviation légère (Warning).
- **Rouge** : Échec de l'objectif, action immédiate requise (Danger).

Les "Big 5" du Dashboard Quotidien

Le rapport matinal envoyé à l'équipe de management F&B doit obligatoirement inclure :

1. **Chiffre d'Affaires vs. Budget (Top Line)** : Avons-nous atteint l'objectif financier hier ?
2. **Labor Cost %** : L'équipe planifiée était-elle adaptée à l'activité réelle d'hier ?
3. **Daily Food/Bev Cost (si disponible via POS) ou Voids & Rebates** : Le "Spoilage" ou les erreurs de caisse de la veille.
4. **Score de Satisfaction (GSS)** : Résumé des avis clients de la veille (Problèmes brûlants à régler aujourd'hui).
5. **Le Forecast (L'Horizon)** : Le nombre de couverts réservés et les Banquets prévus pour les 3 prochains jours, pour pouvoir ajuster les commandes et les plannings immédiatement.

L'Affichage en "Back-Office"

La Data ne doit pas rester dans le bureau du Directeur. Une version simplifiée du Dashboard (Axée sur le Ticket Moyen, les ventes de Cocktails Signatures et le score de sourire client) doit être affichée physiquement dans l'office des serveurs et en cuisine. La transparence des données mobilise la base (Bottom-up empowerment) et crée un esprit d'équipe orienté vers le résultat.

Étude de Cas N°1

Résoudre une Dérive Alerte du Food Cost

Contexte : L'Hôtel "Palace Riviera" (200 chambres) possède un restaurant gastronomique. Le F&B Controller envoie son rapport mensuel : Le "Food Cost" global a bondi de 28% (Budget) à 36% (Réal). Une perte de marge énorme. Le DAF exige des explications immédiates. Le Chef de Cuisine accuse l'inflation des fournisseurs.

L'Analyse des Données (Variance Analysis)

Le Directeur de Restauration refuse la réponse émotionnelle et fouille les KPIs :

1. **Audit des Prix Fournisseurs (Price Variance) :** Il vérifie le système d'achat (Procurement). Les prix de la viande et du poisson n'ont augmenté que de 2%. L'inflation n'explique pas le dérapage de 8 points.
2. **Audit du PMIX (Mix des Ventes) :** Le F&B Director analyse ce que les clients ont commandé (Sales Mix). Les ventes du "Filet de Bœuf" (Plat à très faible marge / Plowhorse) ont représenté 50% des ventes du mois, contre 20% habituellement.
3. **Audit du "Yield" (Rendement Cuisine) :** L'inventaire de fin de mois montre une surconsommation massive de "Saumon entier". Le Chef a changé de sous-chef poissonnier le mois dernier.

Le Plan d'Action Managérial

Le diagnostic est posé, le plan d'action est chirurgical :

- **Côté Salle (PMIX) :** Le Chef de Rang principal (Maître d'Hôtel) est recadré. Il a pris la facilité de vendre le "Bœuf" (facile à vendre) sans jamais recommander le "Plat végétarien" (le plat Star à 12% de Food Cost). Le F&B Director lance un concours de vente (Incentive) ciblé sur les plats végétariens et les volailles pour restaurer le mix de marge.

- **Côté Cuisine (Rendement)** : Le Chef Exécutif fait passer un "Yield Test" (Test de découpe et pesée des pertes) au nouveau sous-chef poissonnier. Il s'avère qu'il coupait mal le saumon, jetant 15% de chair pure à la poubelle. Le Chef le reforme sur sa technique de parage.

Résultat

La Data a empêché une guerre injustifiée avec les fournisseurs. En agissant sur la recommandation en salle et la technique de coupe en cuisine, le Food Cost retombe à 29% le mois suivant.

Étude de Cas N°2

Chute de Rentabilité malgré un CA en Hausse (Flow-through)

Contexte : L'Hôtel "Business City" (4 étoiles). Au mois d'octobre, le département Banquets a explosé ses objectifs de vente, générant +50 000€ de Chiffre d'Affaires additionnel (Top-Line) par rapport au budget, grâce à une série de séminaires de dernière minute. Le Banquet Manager célèbre ce succès.

Pourtant, lors de la P&L Review, la douche froide : le GOP (Profit) du département F&B n'a augmenté que de 2 000€. Le **"Flow-Through"** (Taux de conversion) sur ces nouveaux revenus n'est que de 4% (Catastrophique).

L'Analyse des Indicateurs de Coûts

Le F&B Director et le DAF analysent où se sont évaporés les 48 000€ restants :

1. **Le "Labor Cost" des Banquets** : L'indicateur "Heures Supplémentaires (Overtime)" des employés fixes (CDI) a bondi de 300%. L'indicateur "Agence d'Intérim (Agency Costs)" a explosé.
2. **Le "Food Cost" des Banquets** : L'indicateur "Spoilage/Waste" (Gaspillage) est dans le rouge vif.
3. **L'Indicateur OPEX (Casse)** : La ligne budgétaire "Operating Equipment" montre un rachat d'urgence de 500 verres en cristal cassés en un mois.

Le Diagnostic Opérationnel (L'Erreur de Sur-Régime)

La "Data" raconte l'histoire d'un département en état de panique logistique (Firefighting).

En acceptant des banquets de dernière minute sans la structure RH adéquate, le Banquet Manager a dû embaucher des intérimaires très chers (Agency Mark-up), et a forcé ses équipes fixes à travailler 14 heures par jour (Overtime payé double, fatigue générant de la casse de vaisselle). Le Chef de cuisine, prévenu trop tard, n'a pas pu optimiser ses achats et a sur-commandé par sécurité (gaspillage de Food Cost).

Le Plan de Restructuration (La Règle d'Or)

Le F&B Director impose un "Lead Time" (Délai de réservation) : Le service Commercial a désormais l'interdiction de signer un Banquet de plus de 100 personnes à moins de 7 jours de l'événement sans l'accord écrit (Sign-off) du F&B Director et du Chef, pour garantir que l'organisation (Supply chain et Rostering) puisse l'absorber de manière rentable.

Étude de Cas N°3

Restaurer la Satisfaction Client et le Pricing Power

Contexte : Le "Resort Nature & Spa" (4 étoiles). Le Directeur de l'Hôtel veut augmenter le prix du Menu Dégustation du restaurant principal de 55€ à 70€ pour absorber la hausse de l'énergie. Le F&B Director s'y oppose farouchement, arguant que l'établissement n'a pas le "Pricing Power" (Pouvoir de tarification) pour le faire sans perdre des clients.

L'Analyse des "Soft KPIs" (GRI et NPS)

Le F&B Director s'appuie sur la Data Qualité pour prouver son point de vue :

- **Le GRI (Global Review Index) :** Le score global du restaurant stagne à 78/100 (Un score médiocre pour un 4 étoiles).
- **L'Analyse Sémantique (ReviewPro) :** Les mots qui reviennent le plus souvent dans les commentaires neutres et négatifs sont : *"Attente longue"*, *"Service brouillon"*, *"Personnel absent"*.
- **Conclusion :** Augmenter le prix de 15€ avec une telle qualité de service déclencherait un flot d'avis assassins ("Hors de prix pour ce que c'est") et détruirait la réputation de l'hôtel. La Qualité doit précéder le Prix.

Le Plan d'Action "Qualité Totale" (Le Retour aux Standards)

Le F&B Director négocie un délai de 6 mois avec la Direction avant d'augmenter les prix, et lance le "Projet 85+" :

1. **La Productivité (RevPASH) :** Il résout l'attente en salle (le grief N°1 des clients). Il réorganise les "Stations" (Rangs) des serveurs pour limiter les déplacements et impose un "Runner" dédié pour sortir les plats chauds du passe de la cuisine. Le temps de service moyen chute de 25 minutes.

2. **La Formation (Soft Skills)** : Il impose 15 minutes de "Jeu de Rôle" lors du Briefing de service pour réapprendre aux serveurs le "Eye Contact" (Sourire et Regard) et la méthode "Check-back" (Vérifier la satisfaction à la 2ème bouchée). L'empathie remplace la froideur mécanique.

Résultat

En 4 mois, le GRI du restaurant monte en flèche pour atteindre 89/100. Les avis louent "L'accueil exceptionnel et la fluidité". Fort de cette nouvelle "Valeur Perçue", le F&B Director valide l'augmentation du Menu à 70€. Le volume de clients ne baisse absolument pas. Le restaurant a généré du "Pricing Power" grâce à l'exécution de ses standards.

Plan d'Action Stratégique

Auditer ses KPIs et Créer sa Routine en 90 Jours

La Data est inutile si elle dort dans un ordinateur. En tant que Directeur de Restauration, votre rôle est de transformer ces chiffres en actions (Data-Driven Management). Voici votre feuille de route pour les 3 premiers mois.

Mois 1 : La Cartographie de l'Existant (Diagnostic)

- **Semaine 1 (Le Bilan de Santé Financier)** : Demandez les P&L (Comptes de résultat) des 12 derniers mois. Identifiez votre "Prime Cost" moyen. S'il dépasse 65%, votre priorité est trouvée. Quel est le point faible : le Food Cost, le Beverage Cost, ou le Labor Cost ?
- **Semaine 2 (L'Audit de Qualité - Soft KPIs)** : Lisez les 100 derniers avis TripAdvisor et Google de vos points de vente. Ne regardez pas les notes, regardez les *mots*. Surlignez les thèmes récurrents (ex: "Froid", "Bruyant", "Attente"). Ce sont vos priorités opérationnelles.
- **Semaine 3-4 (La Création du Dashboard)** : Arrêtez d'utiliser 10 rapports différents. Construisez (ou demandez à la Finance) un Tableau de Bord (Dashboard) Excel ou BI sur *une seule page*, résumant vos 5 KPIs critiques : CA J-1, Labor Cost % J-1, Nombre de Couverts, Ticket Moyen, et Alertes TripAdvisor de la veille.

Mois 2 : L'Alignement des Équipes (Sensibilisation)

- **Semaine 5-6 (Le Partage de l'Information)** : Imprimez votre Dashboard et affichez-le dans l'Office (Pantry) des serveurs et en cuisine. La brigade ne peut pas améliorer la productivité si elle ne connaît pas les objectifs (Target) ni les résultats (Actuals). L'information "Top-Secret" est l'ennemie de la motivation.
- **Semaine 7-8 (Le Menu Engineering Actif)** : Asseyez-vous avec le Chef Exécutif. Analysez le PMIX (Mix des ventes). Identifiez les "Dogs" (Plats impopulaires à faible marge) et supprimez-les immédiatement pour soulager la production et la logistique (Achats).

Mois 3 : Le Pilotage Proactif (Agilité)

- **Semaine 9-10 (L'Analyse du RevPASH)** : Étudiez vos tranches horaires. Identifiez les "Heures Mortes" (Personnel présent mais restaurant vide). Décalez vos plannings (Staggering) ou lancez une action marketing pour rentabiliser ces heures.
- **Semaine 11-12 (La P&L Review)** : Présentez votre première analyse des écarts (Variance Analysis) à la Direction Générale. Justifiez chaque dépassement de budget en expliquant s'il est dû au volume (Sain), au prix d'achat, ou à l'inefficacité. Démontrez que vous maîtrisez la "Machine".

Conclusion Générale

De l'Information à l'Action Managériale

L'hôtellerie-restauration est un métier d'hospitalité (Hospitality). Mais l'hospitalité ne peut perdurer que si l'entreprise qui l'offre est financièrement viable et structurellement saine. Le sourire du serveur et le génie culinaire du Chef ne suffisent plus face aux défis économiques de l'inflation, des coûts RH et de la concurrence féroce.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Directeur de Restauration (F&B Director)** est le "Contrôleur de Vol" de son département. Il navigue grâce aux instruments de bord (Les KPIs) :

- **Les Hard KPIs (Finance et Productivité)** : Le Prime Cost, le Food/Bev Cost et le Labor Cost vous indiquent si l'argent de l'hôtel brûle ou s'investit. Le RevPASH et le PMIX vous indiquent si votre espace et votre menu sont des outils de vente efficaces.
- **Les Soft KPIs (Qualité et Émotion)** : Le NPS (Fidélité), le GSS et le GRI (E-réputation) vous indiquent si le client perçoit la valeur que vous essayez de délivrer, et si votre pouvoir de tarification (Pricing Power) est justifié.
- **La "Variance Analysis" (L'Intelligence Managériale)** : L'art de comprendre *pourquoi* le chiffre réel s'écarte du budget théorique, pour appliquer des corrections chirurgicales (Formation, Changement de fournisseur, Restructuration des plannings).

"On ne gère bien que ce que l'on mesure, mais on ne mesure que pour agir."

Un leader F&B qui maîtrise l'analyse de ses données sort de la gestion "à l'aveugle" (Firefighting). Il ne subit plus la fin du mois, il l'anticipe. C'est cette capacité à transformer une masse de chiffres bruts en **Stratégie Opérationnelle et d'Expérience Client** qui prouvera votre valeur ajoutée au Directeur Général et au Propriétaire, vous ouvrant ainsi les portes des plus hautes responsabilités dans l'industrie de l'hôtellerie de luxe.

Fin de la Masterclass - Analyse des Indicateurs Clés de Performance (KPIs) en F&B