



Emplacement pour votre logo

Suivi des Budgets et Contrôle des Coûts Opérationnels

Formation Masterclass - Direction de Restauration

Sommaire

Introduction : Le F&B Director, un Gestionnaire de Centre de Profit	3
Module 1 : L'Architecture du P&L (Profit & Loss) F&B	4
Module 2 : Le Processus d'Élaboration Budgétaire (Budgeting)	5
Module 3 : Le Forecasting (La Prévision Glissante)	6
Module 4 : Le Prime Cost : L'Indicateur Roi de la Restauration	7
Module 5 : Maîtriser le Food Cost (Théorique vs Réel)	8
Module 6 : Maîtriser le Beverage Cost (La Gestion des Liquides)	9
Module 7 : Le Contrôle des Stocks et des Mouvements Internes	10
Module 8 : Le Labor Cost (Optimisation de la Masse Salariale)	11
Module 9 : Le Contrôle des OPEX (Frais d'Exploitation)	12
Module 10 : L'Analyse des Écarts (Variance Analysis)	13
Module 11 : Prévention de la Fraude et du "Shrinkage"	14
Module 12 : L'Ingénierie du Menu (Lever de Rentabilité)	15
Étude de Cas N°1 : Expliquer une Dérive du Food Cost au DAF	16
Étude de Cas N°2 : Ajustement du Labor Cost en Période Creuse	17
Étude de Cas N°3 : Rénovation F&B (Arbitrage CAPEX vs OPEX)	18
Plan d'Action : Prendre le Contrôle Financier en 90 Jours	19
Conclusion Générale : La Maîtrise Invisible de l'Hospitalité	20

Introduction Générale

Le F&B Director, Gestionnaire d'un Centre de Profit

Dans l'industrie hôtelière, il existe un mythe persistant : celui du Directeur de Restauration perçu uniquement comme un maître de cérémonie, passionné par les grands crus et l'excellence culinaire. Si ces compétences sont indispensables pour ravir le client, elles sont insuffisantes pour survivre dans un environnement économique hyper-concurrentiel.

Aujourd'hui, le département **Food & Beverage (F&B)** n'est plus une simple commodité offerte aux clients de l'hôtel. C'est un **centre de profit (Profit Center)** à part entière, avec ses propres revenus, ses charges directes et sa propre marge bénéficiaire (GOP). Le Directeur de Restauration est, de fait, un chef d'entreprise.

Le Défi des Marges F&B

Contrairement à l'hébergement (Rooms Division) qui dégage des marges brutes de 70% à 80%, la restauration opère sur des marges extrêmement minces, souvent comprises entre 15% et 25%. Dans cette équation, le moindre écart a des conséquences désastreuses. Un filet de bœuf mal paré, une bouteille de vin non facturée, ou un serveur planifié en trop un mardi soir suffisent à détruire le bénéfice de toute une semaine.

L'Objectif de cette Masterclass : Vous apprendrez à "lire" l'activité de votre département à travers le prisme des chiffres. Nous déconstruirons l'architecture du P&L (Compte de résultat), nous plongerons dans la mécanique impitoyable du Prime Cost (Food, Beverage, Labor), et vous découvrirez comment transformer un simple contrôle de gestion en un puissant outil de prise de décision managériale.

Au fil de ces 20 pages, nous vous fournirons le vocabulaire, les méthodes de calcul et les stratégies de contrôle (Forecast, Variance Analysis, Shrinkage Prevention) qui vous permettront non seulement de parler d'égal à égal avec votre Directeur Financier (DAF), mais de garantir la pérennité économique de votre département.

Module 1 : L'Architecture du P&L F&B

Lire le Compte d'Exploitation (Profit & Loss)

Le P&L (Compte de Résultat ou Profit & Loss statement) est la radiographie financière mensuelle de votre département. Le F&B Director ne doit pas seulement le lire, il doit savoir le diagnostiquer. Le P&L suit les normes du **USALI** (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry).

La Structure du P&L (De haut en bas)

1. **Total Revenues (Top-Line)** : L'ensemble du chiffre d'affaires généré, séparé par points de vente (Restaurant, Bar, Banquets, Room Service) et par catégorie (Food, Beverage, Autres revenus comme la location de salle).
2. **Cost of Goods Sold (COGS)** : Le coût de la matière première consommée. C'est ici que l'on trouve le Food Cost et le Beverage Cost.
3. **Gross Profit (Marge Brute)** : Ce qu'il reste après avoir payé la matière première (Revenus - COGS).
4. **Labor Cost (Masse Salariale)** : Le poste de dépense le plus lourd. Il inclut les salaires fixes, les extras, les charges sociales, les congés payés et les repas du personnel.
5. **Other Expenses (OPEX)** : Les frais de fonctionnement direct (Linge, vaisselle, produits d'entretien, décoration, menus, licences de logiciels).
6. **Departmental Profit (GOP F&B)** : Le bénéfice opérationnel brut du département. C'est la ligne (Bottom-Line) sur laquelle le Directeur de Restauration est jugé (et souvent primé).

Le Piège du "Top-Line" (Chiffre d'Affaires)

Une erreur fréquente des managers novices est de célébrer un Chiffre d'Affaires record (Top-Line). *"Nous avons fait +20% de CA ce mois-ci !"*. Mais si pour générer ces 20% supplémentaires, l'hôtel a dépensé 30% de plus en heures supplémentaires et en matière première gaspillée, la rentabilité finale (GOP) aura baissé. **Le Chiffre d'Affaires est une vanité, la Marge est la réalité.**

Module 2 : L'Élaboration Budgétaire

Le Budgeting (L'Art de la Promesse)

Le Budget n'est pas un document imposé par la finance. C'est un *Business Plan* rédigé par le Directeur F&B (généralement entre septembre et novembre) qui définit la feuille de route financière pour l'année suivante.

L'Approche "Bottom-Up" (De la base vers le sommet)

Le F&B Director ne fixe pas un chiffre au hasard. Il construit son budget en s'appuyant sur deux indicateurs (Drivers) :

- **Le Nombre de Couverts (Covers)** : Combien de clients pensons-nous servir ? Ce chiffre est basé sur le taux d'occupation prévisionnel de l'hôtel (Hébergement) et sur la stratégie d'attraction de la clientèle locale (Walk-ins).
- **Le Ticket Moyen (Average Check)** : Combien le client va-t-il dépenser en moyenne ? Ce chiffre prend en compte l'inflation, l'augmentation prévue des prix sur la nouvelle carte, et les objectifs d'Upselling.
- **Calcul** : $\text{Covers} \times \text{Average Check} = \text{Budgeted Revenue (Revenu Budgété)}$.

Le ZBB (Zero-Based Budgeting)

La méthode traditionnelle consistait à prendre le budget de l'année précédente et à ajouter 3%. Aujourd'hui, la méthode **Base Zéro (ZBB)** s'impose. Le Directeur F&B doit justifier *chaque* dépense comme si c'était la première année de l'hôtel.

Exemple de ZBB sur les OPEX : Au lieu de dire "Je budgète 5000€ pour la verrerie car c'est ce qu'on a dépensé l'an dernier", le F&B Director explique : "Nous prévoyons de servir 30 000 cocktails. Le taux de casse historique est de 2%. Nous devons remplacer 600 verres à 5€ l'unité. Le budget Verrerie sera donc de 3000€. J'économise 2000€ par rapport à l'an passé." La finance ne peut pas refuser un budget justifié de manière opérationnelle.

Module 3 : Le Forecasting

La Prévision Glissante (Agilité)

Si le Budget est une photographie prise en début d'année, le **Forecast (La Prévision)** est un GPS en temps réel. Le budget devient souvent obsolète dès le mois de mars si une crise survient (grève, mauvais temps). Le F&B Director doit réajuster ses prévisions chaque semaine.

La Différence entre Budget et Forecast

- **Le Budget** : C'est l'objectif fixe annuel. Il ne change *jamais* au cours de l'année. Il sert de point de repère à long terme.
- **Le Forecast (Prévision)** : C'est l'estimation réaliste de ce qui va *réellement* se passer le mois prochain, basée sur les événements récents (Pick-up des réservations, annulations de banquets).

L'Utilité Opérationnelle du Forecast

Le Forecast n'est pas qu'un outil comptable, c'est le déclencheur des actions opérationnelles :

1. **Le Staffing (Les Plannings)** : Si le Forecast de la semaine prochaine montre une baisse de 15% de l'activité par rapport au budget, le Manager ne doit pas planifier ses équipes selon le budget initial. Il doit réduire les heures (couper les extras) pour aligner son *Labor Cost* sur les nouveaux revenus attendus.
2. **Les Achats (Purchasing)** : Si le Forecast MICE indique l'annulation d'un séminaire de 100 personnes, le Chef de cuisine doit immédiatement être averti pour stopper les commandes de matières premières et éviter la perte sèche (Spoilage).

Le "Flexing" du P&L (La Flexibilité Budgétaire)

Lors d'une P&L Review, le DAF ne reprochera pas forcément au Directeur F&B une baisse de Chiffre d'Affaires (si la crise est globale). En revanche, il lui reprochera durement de ne pas avoir **"Flexé"** (ajusté à la baisse) ses dépenses variables (Personnel, OPEX) en conséquence. Un bon gestionnaire maintient son *pourcentage* de marge (GOP %) même si le volume des ventes s'effondre.

Module 4 : Le Prime Cost

L'Indicateur Roi de la Restauration

Pour un Directeur de Restauration, le KPI (Indicateur Clé de Performance) le plus important n'est ni le chiffre d'affaires, ni le coût du loyer, ni l'amortissement. C'est le **Prime Cost (Le Coût Principal)**.

La Formule du Prime Cost

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

C'est l'addition du coût de la matière première et du coût de la main-d'œuvre. Ces deux catégories représentent la quasi-totalité des **dépenses contrôlables** par le management. L'électricité ou le loyer du bâtiment incombent à la direction générale, mais le steak et le serveur incombent au F&B Director.

Le Ratio Cible en Hôtellerie

Bien que variable selon le niveau de luxe et le pays, la règle d'or (Golden Rule) de l'industrie veut que le Prime Cost ne dépasse jamais **60% à 65%** du Chiffre d'Affaires.

- *Exemple Sain* : COGS (30%) + Labor Cost (30%) = Prime Cost 60%. Il reste 40% pour payer les OPEX et générer le bénéfice du département.
- *Exemple Dangereux* : COGS (35%) + Labor Cost (40%) = Prime Cost 75%. Le restaurant perd de l'argent de manière structurelle.

Le Levier des Vases Communicants : Le F&B Director doit équilibrer ces deux coûts. S'il achète des pommes de terre entières à éplucher (Faible Food Cost), il aura besoin de plus de cuisiniers pour le faire (Haut Labor Cost). S'il achète des pommes de terre déjà épluchées sous vide (Haut Food Cost), il réduit ses heures de main-d'œuvre (Faible Labor Cost). Le rôle du gestionnaire est de trouver le point d'équilibre financier (Sweet spot) sans dégrader la qualité perçue.

Module 5 : Maîtriser le Food Cost

Théorique vs. Réel

Le contrôle du **Food Cost (Coût Nourriture)** est un combat quotidien mené conjointement par le F&B Director et le Chef Exécutif. Une dérive d'un point de pourcentage représente des milliers d'euros de pertes mensuelles.

1. Le Food Cost Théorique (Potential Cost)

C'est ce que le coût de la nourriture *devrait* être, dans un monde parfait sans erreurs.

- Il se calcule grâce aux **Fiches Techniques (Standard Recipes)**. Si un burger coûte 3€ en ingrédients et qu'il est vendu 12€, son Food Cost Théorique est de 25%.
- En croisant la totalité des fiches techniques avec les ventes enregistrées dans la caisse (PMIX), le système indique : "Ce mois-ci, vous avez vendu pour 100 000€, vous auriez dû consommer exactement 28 000€ de nourriture (Food Cost Théorique = 28%)."

2. Le Food Cost Réel (Actual Cost)

C'est ce que la cuisine a *réellement* consommé. Il se calcule à la fin du mois via l'inventaire physique.

- *Formule* : $\text{Stock Initial} + \text{Achats du Mois} - \text{Stock Final} = \text{Consommation Réelle}$.

La Traque de la Variance (L'Écart)

Si le coût théorique est de 28% et le coût réel de 33%, le Directeur F&B a une fuite de 5%. L'enquête (Investigation) doit se concentrer sur 4 axes :

1. **Le Yield (Rendement)** : Le Chef de Partie parage mal la viande et jette 30% du filet à la poubelle au lieu des 15% prévus par la fiche technique.
2. **Le Portionnement** : Les cuisiniers servent des frites "à la poignée" au lieu d'utiliser une balance. La portion est de 200g au lieu de 150g.

3. **Le Spoilage (Péremption)** : Des kilos de légumes sont pourris au fond du frigo car la règle du "Premier Entré, Premier Sorti" (FIFO) n'est pas respectée par la brigade.
4. **Le Vol (Shrinkage)** : Des produits nobles (Foie gras, Saumon) quittent l'hôtel par la porte arrière.

Module 6 : Maîtriser le Beverage Cost

La Gestion et le Contrôle des Liquides

Le **Beverage Cost (Coût Boissons)** est le moteur de rentabilité du département F&B. L'objectif est souvent de le maintenir entre **18% et 22%**. Cependant, le liquide est volatile : il s'évapore, se renverse, et se boit facilement. Les risques de fraude y sont historiquement très élevés.

Le Contrôle du Versement (Pour Cost)

La rentabilité d'un bar repose sur la rigueur du dosage.

- **Le Jigger (Doseur)** : Le Directeur F&B doit interdire le "Free Pouring" (Verser à main levée pour faire le spectacle). Un barman qui verse 5cl de Gin au lieu de 4cl pour un cocktail fait exploser le coût unitaire de 25%. Répété sur 200 cocktails par soir, la perte financière mensuelle est colossale. L'utilisation du doseur est une contrainte de gestion non négociable.

Les Inventaires et les "Spillages"

Contrairement à la nourriture, la boisson se prête aux inventaires partiels (Spot checks).

- **Inventaire Hebdomadaire (Top Shelf)** : Les alcools très chers (Champagnes, spiritueux premium) doivent être comptés chaque semaine, voire chaque jour, et croisés avec le rapport des ventes de la caisse (POS).
- **Gestion de la Casse (Spillage)** : Si une bouteille tombe ou qu'un verre est renversé, l'incident doit être immédiatement tapé dans le système de caisse sous le code "Spillage" avec la validation du Manager (Empreinte digitale). Cela justifie la disparition du liquide lors de l'inventaire physique et permet au contrôleur d'identifier s'il y a de vrais maladroits ou de faux accidents cachant un vol.

Le Vin au Verre (By the Glass Program)

C'est une machine à cash, mais aussi une source de pertes si l'oxydation n'est pas maîtrisée. Le F&B Director doit imposer l'usage de pompes à vide (Vacu Vin) ou de systèmes de conservation sous azote/argon (Enomatic). Si une bouteille de vin au verre est ouverte depuis plus de 48h, elle s'oxyde (Spoilage) et doit être jetée. Le choix des vins au verre doit donc se faire sur des références à forte rotation (High turnover).

Module 7 : Le Contrôle des Stocks

L'Économat et les Mouvements Internes

Une fois la marchandise achetée et réceptionnée, elle devient la monnaie interne de l'hôtel. L'organisation logistique entre l'Économat central (Main Store) et les cuisines (Sub-Stores) doit être verrouillée.

Le Sanctuaire (L'Économat)

L'économat est fermé à clé. Le cuisinier ou le barman ne peut pas s'y servir librement.

- **Les Réquisitions (Bons d'Économat)** : Pour obtenir 5 kg de farine, le Chef doit émettre une demande informatisée (Requisition). L'économe prépare la commande et la livre. Ce processus informatique transfère le coût de la farine du compte de l'hôtel vers le compte de charge de la cuisine. C'est la base de la comptabilité analytique (Cost Control).

La Règle du "Empty for Full" (Vide contre Plein)

C'est la procédure anti-vol la plus efficace pour les bars et l'entretien.

- Si le Chef Barman demande 4 bouteilles de Vodka à l'économat, il **doit ramener les 4 bouteilles de Vodka vides** (avec leurs étiquettes rayées ou détruites pour éviter la récupération). S'il n'a pas les vides, il ne reçoit pas les pleines. Cela garantit que la bouteille a bien été consommée (ou vendue) et non emportée à l'extérieur.

Les Transferts Inter-Départements (Inter-Kitchen Transfers) : La réalité opérationnelle est poreuse. Un samedi soir, le restaurant gastronomique manque de beurre, il va en emprunter 2 kg à la cuisine des banquets. Si cet échange physique n'est pas documenté par un "Bon de transfert", le Food Cost du Gastronomique paraîtra artificiellement excellent (il a vendu du beurre qu'il n'a pas acheté) et celui des Banquets sera désastreux (il a payé du beurre qu'il n'a pas vendu). Le F&B Director doit exiger la traçabilité absolue des mouvements internes pour protéger la vérité des chiffres de ses Managers.

Module 8 : Le Labor Cost

L'Optimisation de la Masse Salariale

Le **Labor Cost (Coût du Travail)** est l'autre composante du Prime Cost. En Europe, il représente souvent entre 35% et 45% du chiffre d'affaires F&B. Une mauvaise planification des équipes (Rostering) détruit la rentabilité aussi sûrement que le gaspillage alimentaire.

Le Roster Management (L'Art du Planning)

Le F&B Director ne paie pas le personnel pour "attendre le client". Le planning doit épouser la courbe de la demande (Demand Curve).

- **Le Sur-Staffing (Overstaffing)** : Si 10 serveurs sont planifiés le mardi soir alors qu'il n'y a que 30 couverts, la productivité s'effondre. Chaque heure payée sans revenu généré détruit le GOP.
- **Le Sous-Staffing (Understaffing)** : C'est la fausse bonne idée financière. Réduire le personnel à l'extrême un vendredi soir pour "sauver du coût" va générer des temps d'attente immenses, des plaintes clients (Avis TripAdvisor désastreux) et l'épuisement des équipes restantes (Burn-out et Turnover, qui coûtent finalement plus cher en recrutement).

Le "Staggering" et les Heures Supplémentaires

- **Le Staggering (Décalage)** : Ne jamais faire commencer toute l'équipe du soir à 18h00. Un Maître d'hôtel arrive à 17h, deux serveurs à 18h pour la mise en place, et trois "Extras" arrivent à 19h30 juste pour le "Coup de Feu". L'hôtel économise les heures creuses du début de service.
- **Le Contrôle des Overtime (Heures Supplémentaires)** : Elles sont majorées financièrement. Le Directeur F&B doit imposer que toute heure supplémentaire soit validée *préalablement*. Si un serveur traîne dans l'office 30 minutes après la fin de son service pour discuter, le manager de salle a le devoir de le faire "dépointer" (Clock-out) immédiatement pour stopper le compteur financier.

Le KPI : Le RevPASH

Revenue Per Available Seat Hour (Revenu par Siège Disponible par Heure). Ce ratio permet de juger la productivité des équipes. Si le RevPASH est très faible entre 19h et 20h, l'équipe est sous-productive. Le F&B Director doit soit réduire le personnel à cette heure, soit lancer une action marketing (ex: Happy Hour, Menu Early Bird) pour remplir les sièges et justifier la présence de l'équipe.

Module 9 : Le Contrôle des OPEX

Les Dépenses d'Exploitation Cachées

Une fois le Prime Cost (Nourriture et Salaires) maîtrisé, le Directeur de Restauration doit scruter le milieu du P&L : les **Other Expenses (OPEX)**. Ces dépenses d'exploitation peuvent agir comme de multiples petites fuites qui vident le navire de son bénéfice.

1. Le Linge (Linen & Laundry)

Les nappes et serviettes coûtent très cher en blanchisserie (au poids ou à l'unité).

- **L'Optimisation** : Si la décoration le permet, le passage des nappes blanches complètes à des "Sets de table" (Placemats) élégants ou au bois nu (Barewood) divise la facture de blanchisserie par 4.
- **Le Contrôle de l'Usage** : Les cuisiniers qui utilisent des serviettes en tissu (destinées aux clients) pour attraper des poêles brûlantes ou essuyer des comptoirs (Linen abuse) ruinent l'OPEX. Le Chef et le F&B Director doivent sanctionner ces pratiques et fournir des "Torcho" adaptés.

2. La Casse du Matériel (Breakage & Operating Equipment)

Les verres Riedel et les assiettes de porcelaine coûtent une fortune. Un taux de casse normal se situe autour de 1,5% à 2%.

- **Le Comité Casse (Breakage Committee)** : Une fois par mois, le Chief Steward étale sur une table tout ce qui a été cassé dans le mois, avec le prix d'achat affiché (Visuel). Les équipes prennent conscience de l'argent détruit.
- **Analyse Ergonomique** : Souvent, la casse n'est pas due à la maladresse, mais à une mauvaise organisation au niveau de la plonge (Dish pit). Si l'espace de dépôt (Landing zone) est trop petit, les serveurs empilent mal et les assiettes tombent. Aménager la plonge sauve le budget vaisselle.

3. Les Contrats de Sous-traitance

Nettoyage nocturne (Deep cleaning), hygiène (Lutte anti-nuisibles / Pest control), décoration florale. Le F&B Director doit auditer ces contrats annuellement avec le service Achat. Est-il plus rentable d'internaliser le nettoyage nocturne en payant des plongeurs de l'hôtel plutôt que de payer une agence externe ?

Module 10 : L'Analyse des Écarts

La "Variance Analysis" lors de la P&L Review

Chaque mois, autour du 5 ou du 10, le Directeur de Restauration est convoqué par le Directeur Général et le DAF pour la **P&L Review** (Revue du compte de résultat). C'est le moment de rendre des comptes sur les écarts entre le Budget et le Réalisé.

La Règle de l'Explication de la Variance

Si la ligne "Labor Cost - Banquets" dépasse le budget de 4000€, répondre "Nous avons eu beaucoup de travail" est une réponse inacceptable. Le F&B Director doit structurer son explication analytique :

1. **La Variance de Volume (Volume Variance)** : C'est la "bonne" variance. *"Nous avons dépensé 3000€ d'extras (salaires) de plus que prévu, mais c'est parce que nous avons signé un séminaire de dernière minute qui n'était pas au budget, générant 15 000€ de chiffre d'affaires additionnel. Le ratio est parfaitement sain."*
2. **La Variance de Taux/Prix (Rate Variance)** : *"Le Food Cost a dérivé de 500€ car notre fournisseur historique de saumon était en rupture, et l'Acheteur a dû sourcer un saumon de remplacement 15% plus cher ce mois-ci en urgence."*
3. **La Variance d'Efficacité (Efficiency Variance)** : C'est la pire, car elle relève du management. *"Il reste 500€ de dépassement salarial. Cela est dû à une mauvaise planification le dimanche soir où le Manager a gardé 3 serveurs jusqu'à 2h du matin pour un restaurant vide. J'ai recadré le Manager."*

Le Principe du "Flow-Through"

C'est l'indicateur d'excellence managériale. Si le F&B génère 10 000€ de Chiffre d'Affaires *supplémentaire* par rapport au budget (ex: explosion des ventes au bar), combien de cet argent "coule" jusqu'au profit final (GOP) ?

Si le Flow-Through est de 10% (il ne reste que 1000€ de profit), la gestion est mauvaise (les frais variables ont explosé avec le volume). Un excellent F&B Director vise un Flow-Through de 40% à 50% sur les revenus additionnels, prouvant qu'il maîtrise l'effet de levier des coûts fixes.

Module 11 : Prévention de la Fraude

Lutter contre le "Shrinkage" (Le Coulage)

L'hôtellerie-restauration manipule des liquidités et des denrées hautement désirables. Le "Coulage" (Vol, fraude, pertes non documentées) peut ruiner un département de manière silencieuse. Le F&B Director est le garant de la probité des opérations.

Les Schémas Classiques de Fraude F&B

- **L'Annulation Frauduleuse (The Void Scam)** : Un client paie 50€ en espèces pour deux cocktails. Le barman encaisse l'argent dans sa poche, puis tape un "Void" (Annulation) dans le système de caisse en indiquant "Client parti sans payer" ou "Erreur de frappe".
- **La Réutilisation d'Addition (The Floating Check)** : Le serveur imprime une addition pour "2 Cafés", encaisse les 10€ en espèces du client A. Il ne clôture pas la table informatique. Quand le client B demande "2 Cafés" 30 minutes plus tard, il lui donne la même addition imprimée, et garde les 10€ du client B.
- **Le Vol Physique** : Bouteilles de grands crus discrètement évacuées par la porte de service ou avec les poubelles (pour être récupérées plus tard à l'extérieur).

Les Outils et SOPs de Prévention

1. **La Règle du "Manager Approval"** : Aucune annulation de ligne (Void), aucune remise (Rebate), aucun "Offert" (Comp) ne peut être validé dans le système de caisse (Micros/Oracle) sans le mot de passe ou la carte magnétique d'un Manager. Le serveur n'a pas les droits informatiques.
2. **Le Contrôle des Voids Quotidien** : Chaque matin, le F&B Director ou le Contrôleur édite le rapport des Voids de la veille. S'il constate qu'un barman annule systématiquement 30€ de boissons en espèces chaque vendredi soir, une enquête est immédiatement ouverte.
3. **Politique des Poubelles Transparents** : Sécuriser physiquement l'arrière-boutique (Back of House). Utilisation de sacs poubelles transparents, inspection par la sécurité (Loss Prevention) à la sortie du personnel.

Module 12 : L'Ingénierie du Menu

Le Levier Actif de Rentabilité

Le contrôle budgétaire ne consiste pas seulement à réduire les coûts, mais à manipuler intelligemment les revenus. La carte du restaurant n'est pas un document artistique, c'est le **Business Plan** du point de vente. La méthode de Kasavana et Smith (Menu Engineering) est l'outil du Directeur F&B.

La Matrice de Performance (Marge vs Popularité)

Le F&B Director croise le *Food Cost* de chaque plat avec son *Volume de Ventes (PMIX)*. Il classe les plats en 4 catégories :

- **Les Étoiles (Stars)** : Haute Popularité + Haute Marge Brute.
Stratégie : Les sanctuariser. Ne rien changer. Les mettre en évidence dans les encarts visuels (Eye-catchers) sur le menu.
- **Les Chevaux de Labour (Plowhorses)** : Haute Popularité + Faible Marge (ex: Un faux-filet dont le coût de la viande écrase le profit).
Stratégie : Réduire subtilement le coût de la garniture ou augmenter le prix de 5%. L'impact financier sera massif vu le volume vendu.
- **Les Puzzles (Puzzles)** : Faible Popularité + Haute Marge (ex: Un plat de poisson très rentable mais peu demandé).
Stratégie : Le plat est bon financièrement, il faut le "pousser". Changer le nom pour le rendre plus attractif, ou imposer aux serveurs (Upselling) de le recommander verbalement.
- **Les Chiens (Dogs)** : Faible Popularité + Faible Marge.
Stratégie : Le supprimer du menu immédiatement. Il complique la préparation en cuisine et ne rapporte rien.

Le Pricing Psychologique (Neuromarketing)

Le F&B Director applique les règles de tarification pour maximiser le Chiffre d'Affaires :

1. **La Règle du Leurre (Decoy Pricing)** : Mettre un plat extrêmement cher (ex: Caviar à 180€) en haut de la carte. Le client ne l'achètera pas, mais le homard à 65€ situé juste en dessous lui paraîtra soudain "raisonnable" par contraste.
2. **Suppression de la Douleur** : Enlever le signe "€" ou "\$" et les décimales (écrire "24" au lieu de "24,00 €"). Les études prouvent que cela augmente la dépense moyenne en déconnectant le cerveau de la notion d'argent.

Étude de Cas N°1

Expliquer une Dérive du Food Cost au DAF

Contexte : L'Hôtel "Palace Riviera" (250 chambres) possède un restaurant All-Day Dining très actif. Lors de la P&L Review du mois de juillet, le Directeur Financier (DAF) constate que le Food Cost du restaurant a bondi à 35% (l'objectif budgété est de 28%). Cela représente une perte de marge brute de 12 000€. Le DAF exige des explications et menace de geler les recrutements du F&B.

L'Erreur à Éviter (L'Improvisation)

Le F&B Director ne doit pas répondre : *"L'inflation est forte en ce moment"* ou *"Le Chef a acheté de meilleurs produits pour satisfaire les clients"*. Ces réponses vagues exaspèrent la finance.

L'Analyse Scientifique (Variance Analysis)

Le F&B Director a préparé sa réunion avec le F&B Controller. Il décompose la "Variance" de 7% (35% - 28%) en trois causes factuelles :

- 1. Variance de Prix d'Achat (2%) :** "Notre fournisseur de viande a subi une rupture d'approvisionnement nationale. Le Chef a dû sourcer des filets de bœuf chez un fournisseur d'urgence (Spot buying) avec une majoration de prix de 15%. Cela explique 2 points de la dérive. J'ai exigé du service Achat qu'ils négocient un contrat de 'Back-up' (fournisseur de secours) à prix bloqué pour l'avenir."
- 2. Variance de Mix des Ventes (3%) :** "Ce mois-ci, nous avons reçu un congrès de sportifs. L'analyse de nos ventes (PMIX) montre que la vente de steaks (Plowhorses à faible marge) a explosé par rapport aux pâtes (Stars à forte marge). Le coût théorique n'était donc pas de 28%, mais de 31% rien que par ce changement de comportement client."
- 3. Variance d'Efficacité (2%) :** "Les 2% restants sont un problème opérationnel. L'inventaire révèle un gaspillage (Spoilage) important sur le buffet du petit-déjeuner. J'ai imposé au Chef de réduire la taille des bacs (Chafing dishes) de présentation à partir de 9h30 pour endiguer cette perte."

Résultat

Le DAF est rassuré. Le F&B Director a prouvé qu'il maîtrisait parfaitement la mécanique financière de son département. Il a isolé les causes externes (Prix/Mix) des causes internes (Efficacité) et a présenté un plan d'action correctif chiffré (CAP).

Étude de Cas N°2

Ajustement du Labor Cost en Période Creuse

Contexte : L'Hôtel "Business City" (Centre-ville). En février, une grève nationale des transports entraîne l'annulation massive de séminaires et une chute drastique du Taux d'Occupation de l'hôtel (de 75% à 30%). Le Chiffre d'Affaires du département F&B s'effondre. Le Budget initial est mort.

Le Danger (L'Inertie Budgétaire)

Si le Directeur F&B maintient ses plannings (Rosters) de personnel tels qu'ils étaient prévus pour un mois à 75% d'occupation, le "Labor Cost" (qui était budgété à 35% des revenus) va mécaniquement bondir à 65% ou 70% des revenus (car les revenus ont chuté mais les charges fixes restent). Le F&B va creuser un déficit mortel (Negative GOP).

Le Plan d'Action d'Urgence (Le "Flexing")

Le F&B Director doit "Flexer" (ajuster) instantanément sa structure de coûts pour protéger la marge en pourcentage :

- 1. Coupe des Variables (Extras/Intérim) :** Annulation immédiate de tous les contrats de vacataires et extras prévus pour les banquets annulés.
- 2. Gestion du Personnel Fixe (Core Team) :** Le personnel en CDI ne peut pas être renvoyé. Le Directeur utilise donc d'autres leviers :
 - Incitations massives à la prise de congés payés (Vacation depletion) ou récupération des heures supplémentaires accumulées.
 - **Early Out (Départ Anticipé) :** Lors des services du soir extrêmement calmes, le Manager a l'ordre de renvoyer 2 ou 3 serveurs chez eux 2 heures plus tôt (s'ils sont volontaires). Chaque heure non pointée sauve la rentabilité.
- 3. Fermeture Tactique :** Au lieu d'ouvrir les 3 points de vente F&B de l'hôtel à moitié vides, le Directeur ferme le "Restaurant Gastronomique" le midi, et regroupe tous les clients au "Lounge

Bar" (qui propose un menu réduit). Il économise ainsi les coûts énergétiques (OPEX) et la main d'œuvre d'une brigade entière.

Résultat

Le chiffre d'affaires (Top-Line) a certes chuté, mais la réactivité d'adaptation (Flexing) du Directeur F&B a permis de faire chuter le coût de la masse salariale proportionnellement. Le Labor Cost est maintenu à 38%. La marge nette (GOP %) est sauvée, prouvant l'agilité de l'équipe dirigeante.

Étude de Cas N°3

Rénovation F&B : Arbitrage CAPEX vs OPEX

Contexte : Le "Grand Resort & Spa". Le Chef de Cuisine et le Chief Steward se plaignent que la grande machine à laver la vaisselle à convoyeur (Flight-type Dishwasher) tombe en panne toutes les semaines. Le Chef réclame l'achat d'une nouvelle machine ultra-moderne qui coûte 45 000€ (CAPEX - Investissement Capital). Le Directeur Général refuse cet investissement lourd au milieu de l'année.

Le Diagnostic (Le Coût de l'Inaction)

Le Directeur de Restauration doit construire un "Business Case" (Plan d'affaires interne) pour prouver au Propriétaire et au Directeur Général que *ne pas acheter* la machine coûte en réalité plus cher que de l'acheter.

L'Argumentaire Financier (Le ROI)

Le F&B Director ne parle pas de "Confort de travail", il parle le langage de la finance. Il démontre les coûts actuels (OPEX) générés par la vieille machine :

1. **Les Réparations (Maintenance OPEX) :** La vieille machine nécessite des visites hebdomadaires du réparateur et des achats de pièces détachées, coûtant 6 000€ par an.
2. **Les Dépenses Énergétiques et Chimiques (Utilities & Chemical OPEX) :** L'ancienne machine consomme 30% d'eau chaude et de détergent de plus que les modèles actuels. Le surcoût est calculé à 8 000€ par an.
3. **La Productivité Humaine (Labor Cost) :** Lorsque la machine tombe en panne un samedi soir, le F&B Director doit payer 3 plongeurs en "Heures Supplémentaires" (Overtime) jusqu'à 3h du matin pour laver à la main. Coût estimé : 5 000€ par an.
4. **La Casse (Breakage) :** Les pannes brutales du convoyeur provoquent des chocs d'assiettes de luxe. Coût de remplacement : 2 000€ par an.

Le "Payback Period" (Le Retour sur Investissement)

Le F&B Director conclut sa présentation : *"Garder la vieille machine nous coûte 21 000€ de frais d'exploitation invisibles (OPEX) par an. Si nous investissons 45 000€ (CAPEX) dans la nouvelle machine, les économies générées rembourseront l'investissement en un peu plus de 2 ans (Payback = 2,1 ans). Dès la 3ème année, c'est du profit net pour l'hôtel."*

Résultat

Le Directeur Général et les Propriétaires valident l'achat. Le F&B Director a transformé une plainte opérationnelle en une démonstration d'ingénierie financière imparable.

Plan d'Action Stratégique

Prendre le Contrôle Financier en 90 Jours

Lors d'une prise de poste en tant que Directeur de Restauration, la tentation est grande de se concentrer uniquement sur les menus et l'ambiance du restaurant. C'est une erreur. Vous devez d'abord sécuriser les finances de votre département pour gagner la confiance de la Direction. Voici votre feuille de route pour le premier trimestre.

Mois 1 : L'Audit de l'Hémorragie (Diagnostic)

- **Semaine 1 (La Rencontre DAF)** : Asseyez-vous avec le Directeur Financier et le F&B Controller. Analysez le P&L des 12 derniers mois. Identifiez la "Ligne Sanglante" : Est-ce le Food Cost qui est à 36% ? Est-ce le Beverage Cost ? Est-ce les Heures Supplémentaires ? Ciblez votre priorité n°1.
- **Semaine 2 (L'Audit de la Sécurité)** : Sécurisez l'argent physique et liquide. L'économat des alcools est-il verrouillé ? La règle "Vide contre Plein" pour les barmen est-elle respectée ? Les "Voids" (Annulations caisse) sont-ils validés par mot de passe manager ? Fermez les portes au vol interne (Shrinkage).
- **Semaine 3-4 (Le Benchmarking des Achats)** : Prenez vos 10 produits les plus achetés en volume (Le Top 10 A : Viandes, Saumon, Laitages). Demandez au service Achat de faire un appel d'offres (Tender) express auprès de 3 fournisseurs. Une économie de 5% sur ces 10 produits impacte massivement le Food Cost global.

Mois 2 : Le Contrôle des Processus (L'Action)

- **Semaine 5-6 (Le Menu Engineering)** : Analysez le PMIX avec le Chef. Identifiez les plats "Chiens" (Dogs) et supprimez-les. Prenez le plat le plus vendu (Plowhorse) et réduisez légèrement le grammage de la garniture (ex: 20g de frites en moins). Le client ne le verra pas, la marge brute explosera.
- **Semaine 7-8 (Le Forecasting et les Plannings)** : Interdisez à vos Managers de faire des plannings (Rosters) basés sur l'habitude. Ils doivent justifier chaque shift par une prévision

(Forecast) d'occupation ou de couverts. S'il n'y a pas de revenus prévus, il ne doit pas y avoir d'extras planifiés.

Mois 3 : La Culture Financière Globale

- **Semaine 9-10 (Sensibilisation des Équipes)** : Le Cost Control n'est pas que l'affaire du Directeur. Organisez une réunion avec tous les Chefs de Partie et Maîtres d'hôtel. Montrez-leur le coût réel d'une assiette cassée ou d'un filet de bœuf jeté à la poubelle, converti en "Nombre de couverts qu'il faut servir pour rembourser la perte". Responsabilisez-les (Empowerment).
- **Semaine 11-12 (La P&L Review Parfaite)** : Présentez votre première analyse des écarts (Variance Analysis) au Directeur Général. Utilisez la méthode : "Voici la Variance, voici la Cause (Prix/Volume/Efficacité), et voici l'Action Corrective mise en place". Vous avez pris le contrôle de votre département.

Conclusion Générale

La Maîtrise Invisible de l'Hospitalité

L'hôtellerie et la restauration sont des industries de passion. Le client vient chercher du plaisir, de l'évasion, une belle assiette et un sourire. Mais cette "magie" (Front of House) ne peut exister de manière pérenne que si elle s'appuie sur une structure de fer (Back of House).

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le véritable rôle du **Directeur de Restauration (F&B Director)** n'est pas d'être le meilleur sommelier de la salle, mais d'être un gestionnaire intraitable, capable de piloter un **Centre de Profit** d'une complexité absolue.

- **La Maîtrise du "Prime Cost"** : En domptant le Food Cost, le Beverage Cost et le Labor Cost, vous protégez la marge de l'établissement (GOP). C'est la condition *sine qua non* pour que la Direction Générale vous accorde la confiance et les budgets nécessaires à vos projets créatifs.
- **La Culture de l'Anticipation** : En utilisant le Forecasting (Prévisions) et le Flexing budgétaire, vous ne subissez plus les crises, la saisonnalité ou les grèves : vous adaptez votre structure de coûts en temps réel pour survivre et performer.
- **L'Ingénierie du Profit** : Avec le Menu Engineering, l'analyse des Variances et la lutte impitoyable contre le "Shrinkage" (fraude et gaspillage), vous transformez la gestion financière, souvent perçue comme une contrainte administrative, en un levier d'action stratégique et commercial.

"L'hospitalité est un art, mais la rentabilité est une science. Le grand Directeur F&B est celui qui maîtrise la science pour laisser ses équipes s'exprimer dans l'art."

En développant cette vision financière de l'exploitation, en sachant parler le langage du DAF (Directeur Financier) avec la même fluidité que le langage du Chef de Cuisine, vous démontrez une maturité managériale rare. C'est cette dimension de "Chef d'Entreprise F&B" qui vous ouvrira naturellement les portes des responsabilités ultimes, en route vers la Direction Générale d'un établissement hôtelier de prestige.

Fin de la Masterclass - Suivi des Budgets et Contrôle des Coûts Opérationnels (F&B)