



Emplacement pour votre logo

Reporting Opérationnel et Suivi des Performances

Formation Masterclass - Direction de Restauration

Sommaire

Introduction : Le Pilotage par la Donnée (Data-Driven Management)	3
Module 1 : La Pyramide du Reporting F&B (Quotidien, Hebdo, Mensuel)	4
Module 2 : Le "Daily Flash Report" (Revenus et Activité)	5
Module 3 : Le Reporting de Productivité (Labor Cost & RevPASH)	6
Module 4 : Le Rapport Quotidien du Cost Control (Food & Beverage)	7
Module 5 : Le "Manager's Logbook" (Le Reporting Qualitatif)	8
Module 6 : La "P&L Review" Mensuelle (La Revue de Profitabilité)	9
Module 7 : Les Rapports de Qualité et Conformité (LQA, HACCP)	10
Module 8 : Le Reporting de l'Expérience Client (GSS, NPS)	11
Module 9 : L'Analyse des Écarts (Variance Analysis)	12
Module 10 : La "Data Visualization" (Création de Dashboards)	13
Module 11 : L'Automatisation du Reporting (PMS, POS, BI)	14
Module 12 : Animer une Réunion de Performance (Le Leadership)	15
Étude de Cas N°1 : Le Redressement d'un P&L en Milieu de Mois	16
Étude de Cas N°2 : Optimiser la "Weekly F&B Meeting"	17
Étude de Cas N°3 : Défendre un Budget CAPEX grâce au Reporting	18
Plan d'Action : Mettre en Place sa Routine de Reporting en 90 Jours	19
Conclusion Générale : Le Reporting comme Outil de Vision	20

Introduction Générale

Le Pilotage par la Donnée

L'hôtellerie-restauration est une industrie de passion, d'artisanat et de contact humain. Cependant, diriger un département **Food & Beverage (F&B)** en se reposant uniquement sur son "instinct" ou ses observations visuelles est la garantie d'un échec financier. Un F&B Director d'un hôtel gère souvent des budgets s'exprimant en millions d'euros, des dizaines d'employés et des milliers de clients. Dans ce contexte de haute complexité, la boussole absolue du manager est le **Reporting Opérationnel**.

Le Reporting n'est pas un exercice administratif fastidieux destiné à satisfaire le Directeur Financier (DAF). C'est le système nerveux central de l'hôtel. Il permet de transformer des milliers de micro-événements quotidiens (une table qui attend, un kilo de viande jeté, une heure supplémentaire pointée) en informations intelligibles (Data) qui permettent de prendre des décisions immédiates.

De la Réaction à la Proaction

Un Directeur qui découvre que son coût matière a explosé lors de la réunion comptable du mois suivant est un manager qui subit. Il fait du "Firefighting" (éteindre les incendies). Un Directeur qui lit son "Daily Flash Report" chaque matin à 8h00 et qui coupe les heures des extras de l'après-midi parce que le chiffre d'affaires de la veille a baissé, est un stratège. Il est proactif.

L'Objectif de cette Masterclass : Vous apprendrez à structurer, lire et exploiter les rapports opérationnels (Revenus, Productivité, Qualité). Nous vous montrerons comment bâtir une "Tour de Contrôle" (Dashboard), comment animer des réunions de performance percutantes avec vos Chefs de Service, et comment transformer un "océan de chiffres" en un plan d'action opérationnel clair.

Sur les 20 prochaines pages, nous détaillerons les outils, les rythmes de réunions et l'analyse des écarts (Variance) nécessaires pour faire de vous un véritable chef d'entreprise au sein de l'hôtel.

Module 1 : La Pyramide du Reporting

Structurer le Flux d'Information (Quotidien, Hebdo, Mensuel)

Le département F&B produit une quantité astronomique de données. Si un Directeur tente de tout analyser chaque jour, il se noiera (Analysis Paralysis). Le secret de l'efficacité réside dans la **Pyramide du Reporting** : une hiérarchisation de l'information en fonction du temps et du destinataire.

1. Le Reporting Quotidien (Le Niveau Tactique)

C'est l'information vitale, brute, disponible à "J+1" au matin.

- **L'Objectif** : Corriger le tir immédiatement.
- **Les Rapports** : Le *Daily Flash Report* (Chiffre d'Affaires), le Suivi des Heures (Daily Labor Tracker), les Voids & Comps (Annulations), et le Logbook (Événements qualitatifs).
- **Le Temps de lecture** : 15 à 20 minutes maximum chaque matin.

2. Le Reporting Hebdomadaire (Le Niveau Opérationnel)

C'est l'information analysée, qui permet de préparer la semaine suivante.

- **L'Objectif** : Ajuster la stratégie à court terme et le "Forecasting".
- **Les Rapports** : Le *Weekly BEO Review* (Banquets), l'analyse des inventaires tournants (Spot Checks), et le rapport hebdomadaire du Food Cost.
- **L'Action** : Ces données nourrissent la "Weekly F&B Meeting" avec les Chefs de service.

3. Le Reporting Mensuel (Le Niveau Stratégique)

C'est la radiographie complète (Le P&L).

- **L'Objectif** : Évaluer la performance globale, justifier les écarts financiers à la Direction Générale, et redéfinir les objectifs à long terme.
- **Les Rapports** : La *P&L Review* (Profit & Loss), l'audit LQA / TripAdvisor, et la Matrice de Menu Engineering (PMIX du mois).

Module 2 : Le "Daily Flash Report"

Le Pouls Quotidien des Revenus et de l'Activité

Le **Daily Flash Report** (ou Flash Quotidien) est le premier document qu'un Directeur F&B ouvre à 7h00 du matin. Généralement généré automatiquement par la comptabilité (Night Audit) à partir du croisement des données du POS et du PMS, il offre un aperçu immédiat de la santé du département la veille.

L'Anatomie du Flash Report

Il ne doit pas comporter plus d'une page. Il se concentre sur les **Écarts (Variances)** :

1. **Le Chiffre d'Affaires (Total Revenue)** : Segmenté par point de vente (Restaurant, Bar, In-Room Dining, Banquets) et par catégorie (Nourriture vs Boissons).
2. **La Comparaison "Actual vs Budget vs Forecast"** : Hier, nous avons fait 12 000€. Le budget était de 10 000€ (Variance : +2 000€).
3. **Le "Month-to-Date" (MTD)** : Le cumul depuis le 1er du mois. "Sommes-nous en avance ou en retard sur notre objectif mensuel au 15 du mois ?" C'est la donnée la plus cruciale pour réagir.

Les KPIs Commerciaux Quotidiens

Outre les euros bruts, le Flash Report affiche les indicateurs d'efficacité de l'équipe de vente :

- **Les Couverts (Covers)** : Combien de clients ont été servis.
- **L'Average Check (Le Ticket Moyen)** : L'équipe a-t-elle réussi à faire de l'Upsell hier soir ? Si le ticket moyen chute alors que les couverts augmentent, les serveurs ont privilégié la vitesse au détriment de la recommandation.
- **Le Taux de Captation (Capture Rate)** : Pourcentage de clients de l'hôtel ayant dîné au restaurant.

L'Action Managériale : La donnée est inutile sans action. Si le Flash Report montre que le "Bar" est en retard de 15% sur son objectif MTD au 20 du mois, le F&B Director convoque le Chef Barman à 10h00. Ils lancent immédiatement une action : *"Ce soir, nous lançons un Happy Hour prolongé sur les Cocktails Signatures pour rattraper le déficit."* Le pilotage est dynamique.

Module 3 : Le Reporting de Productivité

Suivi du Labor Cost et du RevPASH

Le chiffre d'affaires (Top-Line) est réjouissant, mais s'il coûte trop cher à produire, l'hôtel perd de l'argent. Le suivi quotidien de la **Masse Salariale (Labor Cost)** est l'arme fatale du F&B Director pour protéger sa marge (Bottom-Line).

Le "Daily Labor Tracker"

Les plannings ont été faits à l'avance, mais la réalité de l'exploitation est mouvante. Le Manager de chaque point de vente doit fournir un suivi journalier des heures *réellement pointées* par rapport aux heures *budgétées*.

- **Les Heures Supplémentaires (Overtime)** : C'est la fuite la plus grave. Le rapport doit mettre en rouge chaque heure non planifiée. Le Directeur doit demander : *"Pourquoi le cuisinier est-il resté 2 heures de plus hier soir ?"* (Était-ce dû à un grand groupe imprévu, ou à une désorganisation au nettoyage ?).
- **Le ratio "Payroll vs Sales"** : Si la brasserie a généré 3000€ hier et que les salaires du jour ont coûté 1500€, le Labor Cost quotidien est de 50% (Alerte rouge).

L'Analyse du RevPASH (La Productivité Horaire)

Le **RevPASH** (Revenue Per Available Seat Hour) doit être analysé graphiquement.

- Le rapport extrait du logiciel de caisse (POS) montre la courbe de revenus heure par heure.
- **L'Optimisation (Le "Flexing")** : Si le rapport montre un RevPASH nul entre 15h et 18h au Lobby Bar, le Directeur sait qu'il paie du personnel "à attendre". Il demandera au Bar Manager de modifier le "Roster" (Planning) de la semaine suivante pour réduire l'effectif sur ce créneau horaire creux (Dead time).

L'Indicateur Physique : Covers per FTE

Couverts par "Equivalent Temps Plein" (Full Time Equivalent). C'est l'indicateur de fatigue et de qualité. Si le rapport montre que vos serveurs ont géré en moyenne 40 clients chacun hier soir, l'équipe était en état d'épuisement (Understaffing) et la qualité (LQA) s'est inévitablement effondrée. L'optimisation ne signifie pas toujours "couper des heures", elle signifie parfois rajouter un extra pour sauver l'expérience client.

Module 4 : Le Rapport du Cost Control

Food & Beverage et Analyse des Pertes

Aux côtés du Flash Report, le F&B Director reçoit le rapport quotidien du **Contrôleur de Gestion (Cost Controller)**. C'est l'audit de la matière première. Dans les hôtels de luxe, on n'attend pas la fin du mois pour savoir si la cuisine gaspille.

Le Suivi Quotidien des Achats (Daily Purchases)

Combien avons-nous dépensé hier ?

- Le contrôleur croise le total des bons de commandes (P.O.) validés à la réception des marchandises avec les revenus de la veille.
- Cela donne un "Food Cost Quotidien Théorique". Si le Chef a commandé pour 5000€ de viandes et de truffes un mardi (jour calme), le coût bondit. C'est un indicateur d'alerte sur un éventuel sur-stockage (qui finira en Spoilage).

Le "Void & Comp Report" (Le Rapport des Annulations)

C'est l'outil anti-fraude et qualité le plus efficace.

- **Les Voids (Annulations caisse)** : Si un barman annule systématiquement 3 ou 4 cocktails en fin de service pour "erreur de commande", le Directeur peut suspecter un vol d'espèces.
- **Les Comps (Offerts / Service Recovery)** : Le rapport liste ce que l'hôtel a offert pour s'excuser. Si la mention "*Viande trop cuite*" apparaît 5 fois dans le rapport des "Comps" d'hier, le Directeur a la preuve informatique qu'il y a un problème de compétence au poste "Grill" en cuisine.

Le "Spoilage Log" (Le Registre des Pertes) : Chaque jour, le Chef doit déclarer informatiquement ce qui a été jeté (ex: 3 kg de poisson périmé, un plat brûlé). Ce rapport remonte au F&B Director. Il permet de sortir ces "Pertes" du calcul du Food Cost "normal" (pour isoler l'inefficacité). Si le Chef refuse de remplir ce rapport pour cacher ses erreurs, l'inventaire de fin de mois fera de toute façon ressortir une Variance inexpliquée gigantesque. La transparence quotidienne est obligatoire.

Module 5 : Le "Manager's Logbook"

Le Reporting Qualitatif Quotidien

Les chiffres ne disent pas tout. Un hôtel fonctionne 24h/24, et le F&B Director ne peut pas être présent physiquement à chaque service. Le **Logbook** (Le journal de bord) est le document narratif qui raconte l'histoire de la journée. C'est le passage de relais (Handover) entre les équipes.

L'Architecture d'une Entrée de Logbook

Le Manager de salle (finissant son service) doit y rédiger un compte-rendu factuel. Fini le vieux cahier papier ; l'hôtellerie utilise des logiciels (Hotelkit, ALICE, Beekeeper) qui horodatent les entrées.

1. **L'Activité Globale** : "Service très intense de 19h30 à 21h. 120 couverts. Manque d'effectif ressenti à 20h00."
2. **Incidents Clients (Guest Issues)** : "Table 14, M. Dubois. S'est plaint du bruit de la climatisation. Nous avons offert le café et fait intervenir la maintenance. Un suivi est nécessaire lors de son petit-déjeuner demain."
3. **Problèmes Techniques (Maintenance)** : "Machine à glaçons du bar 2 en panne à 22h. Ticket ouvert avec la technique." (Évite au manager du lendemain de découvrir la panne en plein service).
4. **Feedback du Personnel** : "Tension entre le passe cuisine et la salle due à un retard d'envoi des plats chauds. À débriefer demain."

Le Rôle du F&B Director (La Révision Matinale)

Chaque matin, la lecture du Logbook de la veille est prioritaire.

- Le Directeur ne se contente pas de "lire". Il doit **commenter et réassigner** les tâches. Si une machine est cassée, il s'assure que le Chef de la Maintenance a reçu la notification.
- S'il lit un incident grave avec un client VIP, il contacte la réception pour appeler le client en chambre avant son départ (Check-out) et clôturer l'incident (Service Recovery).

Le Logbook comme Outil Juridique et RH

Le Logbook est une pièce maîtresse en cas de conflit avec un client (ex: plainte pour intoxication alimentaire) ou avec un employé. Si un employé a eu un comportement inapproprié (ex: agressivité, retard) tracé le soir même par son manager dans le Logbook, le Directeur RH dispose d'une preuve factuelle et horodatée pour justifier un avertissement officiel. Les souvenirs s'effacent, l'écrit digital reste.

Module 6 : La "P&L Review" Mensuelle

La Revue de Profitabilité Stratégique

Le point d'orgue de l'analyse F&B a lieu entre le 5 et le 10 du mois suivant. C'est la **P&L Review** (Profit & Loss / Compte de résultat). Le F&B Director se réunit avec le Directeur Général (GM) et le Directeur Financier (DAF) pour analyser le mois écoulé.

Préparer la Réunion (L'Anticipation)

Le F&B Director ne découvre jamais son P&L lors de la réunion. Il l'a reçu la veille et l'a analysé avec le Contrôleur de Gestion. **Il ne doit jamais arriver avec un problème sans avoir son explication et sa solution.**

La Lecture par Étages (Waterfall Analysis)

1. **Le "Top-Line" (Revenus)** : L'objectif budgétaire a-t-il été atteint ? Si non, pourquoi ? (Ex: Annulation d'un séminaire, météo catastrophique ayant fermé la terrasse).
2. **Le "COGS" (Coût Matière)** : Le "Actual Food Cost %" issu de l'inventaire physique. Si l'objectif était de 28% et qu'il est à 31%, c'est l'alerte majeure de la réunion.
3. **Le "Labor Cost" (Masse Salariale)** : L'équipe a-t-elle été "flexée" en cas de baisse d'activité ?
4. **Les OPEX (Frais Généraux)** : Dépassement sur le linge, la vaisselle ou les produits d'entretien.
5. **Le GOP F&B (Gross Operating Profit)** : Le résultat final (Le Bottom-Line). A-t-on gagné de l'argent ?

L'Explication de la "Variance" (Le Cœur du Reporting) : Le DAF lira la ligne "Variance vs Budget" (L'écart). Si la masse salariale a dépassé de 4 000€ le budget, le Directeur F&B doit justifier :

"Nous avons un dépassement de 4 000€ en Extras, mais c'est une 'Variance de Volume' positive. Nous avons vendu un mariage de dernière minute générant 20 000€ de chiffre d'affaires additionnel." Le DAF sourira. Si la variance est "d'Efficacité" (Heures supplémentaires dues à une mauvaise organisation), le DAF exigera un Plan d'Action Correctif (CAP).

Module 7 : Les Rapports de Conformité

Audits LQA et Hygiène (HACCP)

Le F&B Director ne reporte pas uniquement sur la finance, il reporte sur les **Standards de Qualité et de Sécurité**. Ces rapports (Souvent des scores sur 100) mesurent l'excellence opérationnelle brute.

Le Rapport LQA (Leading Quality Assurance)

C'est l'audit ultime de l'hôtellerie de luxe, réalisé par un "Client Mystère" accrédité.

- **La Structure du Rapport** : Un livre de 50 pages détaillant chaque seconde de l'expérience (Temps d'attente à la porte, température du vin, nom de l'employé, utilisation du nom du client).
- **L'Action du F&B Director** : Lors de la réception du rapport, le Directeur extrait les "**Recurring Fails**" (Échecs récurrents). Si le score global est de 85%, mais que la section "Upselling de l'apéritif" est à 20%, l'objectif du mois est défini. Il crée une formation flash pour ses serveurs et ajoute ce point aux briefings quotidiens.

Le Reporting d'Hygiène (HACCP et Sécurité)

La conformité sanitaire n'est pas négociable. Le Directeur s'appuie sur le rapport du **Laboratoire d'Audit Externe** (ex: Silliker, Ecolab) qui vient inspecter les cuisines par surprise.

- **Le Score Sanitaire** : Le rapport liste les prélèvements de surface, la tenue des carnets de températures, et l'état des frigos.
- **Le Plan de Correction (CAP - Corrective Action Plan)** : Si l'audit relève des cartons stockés à même le sol ou des produits sans étiquettes DLC, le Directeur F&B et le Chef Exécutif doivent *répondre par écrit* à l'auditeur dans les 48h, détaillant la solution mise en place (ex: "Achat d'étagères inox ce matin et recadrage de la brigade"). Ce rapport est remonté à la Direction Générale.

Le Danger du "Name and Shame"

Lorsque le rapport LQA nomme un serveur ayant échoué à un standard ("Marc n'a pas souri et a oublié le pain"), l'instinct managérial est de sanctionner Marc publiquement. C'est une erreur de leadership. Le rapport d'audit est un outil de formation. Le Directeur recadre Marc en privé, mais aborde le sujet *globalement* avec l'équipe : "Le rapport montre que nous sommes faibles sur le service du pain". L'audit doit construire l'équipe, pas la détruire.

Module 8 : Reporting d'Expérience Client

Piloter la Satisfaction (GSS, NPS, E-réputation)

Les indicateurs financiers constatent le passé. Les indicateurs de satisfaction client (CX - Customer Experience) prédisent l'avenir de l'hôtel. Un F&B Director "Data-Driven" lit ses rapports de réputation avec autant d'attention que son P&L.

Le GSS (Guest Satisfaction Survey)

C'est le rapport consolidé des enquêtes internes envoyées aux clients (ex: via le système Medallia).

- Le Directeur observe la courbe de satisfaction. Si la note "Qualité du Petit-Déjeuner" passe de 9/10 à 7/10 en trois semaines, le "Dashboard" s'allume en rouge.
- L'analyse textuelle (Text Analytics) de l'outil regroupe les mots-clés des commentaires. Le Directeur lit le rapport : "Le mot 'Froid' est apparu dans 40% des avis concernant les œufs brouillés". L'action corrective est immédiate (Augmenter la température des bains-marie).

L'E-Réputation (Le GRI)

Le **Global Review Index (GRI)** (fourni par ReviewPro ou TrustYou) est l'agrégation de tous les avis publics (TripAdvisor, Google, TheFork).

- Le F&B Director analyse le **Benchmarking Concurrentiel** : L'hôtel a un GRI de 88%. C'est bien, mais le Compset (les 5 concurrents directs de la ville) est à 92%. L'hôtel perd donc des parts de marché.
- **Le Response Rate (Taux de Réponse)** : Le rapport de la Direction Générale inclut un KPI managérial pour le Directeur F&B : A-t-il répondu à 100% des avis négatifs et 50% des avis positifs en ligne dans les 48 heures ? La gestion de la crise se mesure.

Le Rapport NPS (Net Promoter Score) : L'indicateur ultime ("Recommanderiez-vous notre restaurant ?"). Le rapport classe les clients en Promoteurs, Passifs et Détracteurs. Le F&B Director utilise ce rapport comme **outil de félicitation**. Il affiche en cuisine les commentaires des "Promoteurs" qui nomment explicitement un plat ou un serveur. La donnée devient un outil de motivation des équipes.

Module 9 : L'Analyse des Écarts

La "Variance Analysis" Systématique

En contrôle de gestion hôtelière, on ne pilote pas en lisant un chiffre brut, on pilote en lisant "l'Écart" (La Variance) entre ce qui s'est réellement passé et ce qui était prévu (Budget ou Forecast). C'est le cœur de l'intelligence F&B.

Les Trois Types d'Écarts à Maîtriser

Lorsqu'un rapport affiche une dépense supérieure aux prévisions, le Directeur doit déterminer *pourquoi*. La variance s'explique mathématiquement :

1. **La Variance de Volume (Volume Variance)** : C'est la "bonne" ou "mauvaise" surprise commerciale. *Exemple : Le coût du personnel est plus élevé de 1000€, car l'hôtel a vendu 500 couverts de plus que prévu. Le coût de l'heure n'a pas changé, c'est le volume d'heures nécessaires qui a causé l'écart.*
2. **La Variance de Taux/Prix (Rate/Price Variance)** : C'est le problème d'Achat. *Exemple : Le Chef a acheté la même quantité de saumon que prévu, mais le fournisseur a augmenté son prix de 20% (Inflation). L'écart vient du taux d'achat, l'acheteur doit renégocier.*
3. **La Variance d'Efficacité/Usage (Efficiency/Usage Variance)** : C'est l'erreur Managériale ou Opérationnelle. *Exemple : Le volume de clients est identique au budget, le prix d'achat du saumon est identique, mais le coût matière a explosé de 2000€. La variance vient de l'usage : le cuisinier a raté ses découpes (Yield) ou a jeté du produit (Spoilage). L'efficacité est défailante.*

Le Plan d'Action Correctif (CAP)

Une Variance négative n'est jamais laissée sans suite. Le F&B Director doit accompagner son rapport d'un **CAP (Corrective Action Plan)**. Le DAF ne veut pas seulement entendre "Le cuisinier a gaspillé le saumon". Il veut lire : "Constat : Perte de 2000€ en saumon due à un mauvais parage. Action : Formation technique du commis par le Chef Exécutif demain, et suivi hebdomadaire du 'Yield Test' par le contrôleur". La boucle est bouclée.

Module 10 : La "Data Visualization"

Création de Dashboards Pertinents

Un Directeur F&B (ou un Directeur Général) n'a pas le temps de lire 40 pages de tableaux Excel (Spreadsheets) chaque matin. Pour être consommée et utilisée, la donnée doit être visualisée. C'est l'ère de la **Data Visualization** (Business Intelligence).

La Règle des 5 Secondes (The Dashboard)

Le Tableau de Bord (Dashboard) est une page unique (écran ou papier) regroupant les "Big 5" KPIs du département. Un manager doit pouvoir comprendre si la journée d'hier a été "Gagnante ou Perdante" en 5 secondes, grâce à un code couleur (Vert = OK, Orange = Alerte, Rouge = Danger).

Les Éléments d'un Dashboard Quotidien Efficace

- **La Jauge de Revenus (Gauge Chart)** : Indique le chiffre d'affaires du mois en cours (MTD - Month to Date) comparé à la jauge du Budget.
- **La Courbe de Tendance (Trend Line)** : L'évolution du Ticket Moyen sur les 7 derniers jours (Montre si l'Upselling faiblit).
- **Le Graphique en Barres (Bar Chart) du PMIX** : Le Top 5 des plats les plus vendus de la veille, et le Flop 5 (Les invendus).
- **L'Alerte Voids & Comps** : Le chiffre brut en euros de tout ce qui a été offert ou annulé en caisse la veille (Indicateur de fraude ou de mauvaise qualité).

Le Dashboard "Vue d'En Haut" pour les Propriétaires : Un Directeur de Restauration doit adapter son rapport à son audience.

- Au Chef de Cuisine, il montre le *Food Cost* détaillé et les restes de banquets.
- Aux Propriétaires (Owners) ou au DG, il ne montre **que** le "Flow-Through" (La capacité à transformer le revenu en profit) et la Marge Brute (GOP). Les investisseurs veulent voir le résultat financier de haut vol, pas les détails opérationnels.

Module 11 : L'Automatisation du Reporting

PMS, POS et Business Intelligence (BI)

La compilation manuelle de rapports à 2h du matin par le Night Auditor ou le F&B Director est une source d'erreurs (Human error) et de perte de temps. Aujourd'hui, l'hôtel s'appuie sur des systèmes intégrés (Tech Stack) qui automatisent la donnée.

Le Rôle des APIs (Intégration Systèmes)

L'intelligence d'un reporting vient de la capacité des machines à se parler.

- Le **POS** (Caisse du restaurant, ex: Micros) envoie le chiffre d'affaires et le PMIX au serveur central.
- Le **Système RH** (ex: Planday, Skello) envoie le total des heures pointées par les serveurs et cuisiniers.
- Le **Système d'Achats** (ex: Birchstreet) envoie le total des dépenses en marchandises du jour.

L'Outil de "Business Intelligence" (BI)

Tous ces flux de données se rejoignent dans un logiciel de Business Intelligence (ex: Power BI, Tableau, ou les modules avancés du PMS comme Mews Analytics).

- **L'Intelligence Croisée** : Le logiciel BI prend les "Revenus" du POS et les divise par les "Heures Travaillées" du Système RH. Il affiche *automatiquement* le **Labor Cost %** de la journée. Le Manager n'a plus rien à calculer.
- **Le Push E-mail** : Le Directeur n'a même pas à ouvrir le logiciel. Le système est paramétré pour envoyer le "Morning Flash Report" par e-mail en PDF sur le smartphone du F&B Director et du Directeur Général à 6h00 du matin précises.

L'Alerte Prédictive (L'IA en Reporting)

Les nouveaux outils n'analysent plus seulement le passé. En intégrant l'historique de l'hôtel, la météo et les événements de la ville, le système envoie une "Alerte de Forecasting" : *"Attention, selon nos modèles, vous serez en sous-effectif (Understaffed) de 2 serveurs ce vendredi soir au vu de l'occupation prévue"*. Le reporting devient un "co-pilote" opérationnel.

Module 12 : Animer une Réunion de Performance

La Communication de la Data (Le Leadership)

La donnée informatique est froide. Le rôle du Directeur de Restauration est de la "Réchauffer", c'est-à-dire de la traduire en langage opérationnel pour motiver ses équipes (Chefs, Maîtres d'Hôtel). C'est l'art d'animer la **"Weekly F&B Meeting"**.

Les Règles d'Or de la Réunion F&B

Une réunion F&B mal gérée devient un tribunal des plaintes ("La cuisine est trop lente", "La salle ne sait pas prendre une commande"). Le F&B Director doit structurer la rencontre (Max 45 minutes) :

1. **La "Data" comme Arbitre** : On ne discute pas sur des impressions. *"Le temps d'attente n'est pas 'trop long', le système de caisse indique une moyenne de 28 minutes entre la commande et l'envoi du plat chaud."* Le chiffre neutralise l'ego.
2. **La "No-Blame Culture" (Zéro Accusation)** : Le Directeur ne demande pas "Qui a fait l'erreur ?". Il demande : *"Comment notre procédure de service a-t-elle permis ce retard de 28 minutes, Chef ?"*. On attaque le processus (SOP), pas l'individu.
3. **Le Bilan et la Projection** : La réunion passe 15 minutes à analyser le passé (Semaine écoulée), et 30 minutes à organiser l'avenir (Les Banquets de la semaine prochaine, le Staffing, les Promotions).

Le Partage (Bottom-up Empowerment) : Ne cachez pas les résultats financiers à vos équipes de terrain. Si le mois a été excellent (GOP dépassé), affichez-le. Si un commis sait que grâce à ses efforts sur le tri des légumes, le Food Cost a baissé et l'hôtel a gagné de l'argent, il se sentira investi (Ownership). Un grand leader utilise les rapports financiers comme outil de fédération des troupes.

Étude de Cas N°1

Le Redressement d'un P&L en Milieu de Mois

Contexte : L'Hôtel "Palace Riviera" (250 chambres). Le F&B Director ouvre son "Mid-Month Flash Report" (Rapport de milieu de mois, le 15 du mois). Le constat est alarmant : Les revenus F&B sont en retard de 15% par rapport au Budget à cause de l'annulation d'un grand séminaire (MICE). Or, le "Labor Cost" (Masse salariale), lui, est resté au niveau budgété. Conséquence mathématique : La marge brute (GOP) du département risque d'être négative à la fin du mois. Le Directeur de l'Hôtel exige une action immédiate.

Le Diagnostic (La Rigidité Opérationnelle)

Le F&B Director analyse le rapport de suivi des heures (Daily Labor Tracker). Il constate que les Managers de la brasserie et des banquets n'ont pas adapté leurs plannings (Rostering). Ils ont gardé les serveurs "Extras" (Vacataires) prévus pour le séminaire annulé pour nettoyer la réserve ou faire des tâches non-essentiels, par "peur de manquer de personnel au cas où". L'hôtel paie des gens sans générer de revenus (Idle time).

Le Plan d'Action "Flexing" (Agilité Financière)

Le Directeur de Restauration agit le 16 du mois pour sauver la seconde quinzaine :

- 1. Coupe des Variables (Freeze) :** Annulation immédiate de tous les contrats d'Extras jusqu'à la fin du mois. Gel total des heures supplémentaires (Overtime) pour le personnel fixe.
- 2. Stratégie de "Early Out" :** Lors des services du soir qui s'annoncent calmes, les Maîtres d'Hôtel reçoivent l'ordre strict de proposer à deux serveurs de rentrer chez eux plus tôt (si le service le permet). Ces heures non pointées "remboursent" le déficit.
- 3. L'Offensive Commerciale (Upselling) :** Pour compenser la perte du chiffre d'affaires, le F&B Director lance un "Challenge Upsell" avec prime immédiate (Incentive) pour la salle : Objectif de vendre la bouteille de Champagne "Signature" sur 10% des tables du soir. L'objectif est de faire gonfler l'Average Check sur les clients restants.

Résultat

Lors de la P&L Review du mois suivant, le Directeur démontre que malgré une perte de 15% du CA (Top-Line), la réactivité managériale a permis de réduire le Labor Cost de 12%. La marge (Bottom-Line) a été protégée à 95% de l'objectif initial. L'agilité financière a sauvé le département.

Étude de Cas N°2

Optimiser la "Weekly F&B Meeting"

Contexte : L'Hôtel "City Hub". La réunion hebdomadaire du département F&B (Qui réunit le F&B Director, le Chef Exécutif, le Chef Barman et le Banquet Manager) dure 2 heures chaque mardi. Elle est redoutée par tous. C'est une longue liste de plaintes (Le matériel est cassé, le service achat est nul, la cuisine est lente). Aucune décision chiffrée n'en ressort. Le temps de gestion est gaspillé.

Le Diagnostic (Le Manque de Structure Data)

Le nouveau F&B Director constate que les managers arrivent les mains vides, avec leurs "impressions" et leurs émotions. La réunion n'a pas d'ordre du jour (Agenda) fixe ni de base mathématique (Data-driven).

Le Plan d'Action (La Réunion "Cadrée")

Le F&B Director révolutionne la "Weekly F&B Meeting". Il réduit la durée à **45 minutes strictes** et impose un format "Dashboard" :

1. **La "KPI Review" (10 minutes)** : La réunion commence par les faits. Le F&B Director affiche au mur les résultats de la semaine précédente : Revenus, Labor Cost %, et le score TripAdvisor (GRI). On applaudit le positif, on note le négatif.
2. **Le "BEO Forecast" (15 minutes)** : Le Banquet Manager lit uniquement les événements (MICE) des 10 prochains jours. Le Chef valide qu'il a commandé la marchandise. Le Bar valide qu'il a le personnel. (Anticipation).
3. **Le Suivi des Incidents (10 minutes)** : On analyse le "Logbook" (Rapport des plaintes). On ne règle que les "Recurring Fails" (Problèmes répétés). *Ex: "La machine à glace est tombée en panne 3 fois. Quel est le statut de l'intervention technique ?"*
4. **L'Action Plan (10 minutes)** : La réunion se termine par l'attribution des tâches. Qui fait Quoi pour Quand (Who/What/When).

Résultat

La "guerre d'opinions" est remplacée par la résolution de problèmes. Le Chef Exécutif, qui détestait les réunions interminables, apprécie l'efficacité chirurgicale de l'approche. L'équipe ressort alignée, avec des objectifs clairs et chiffrés pour la semaine à venir.

Étude de Cas N°3

Défendre un Budget CAPEX grâce au Reporting

Contexte : Le "Resort Nature & Spa" (4 étoiles). Le Directeur de Restauration souhaite acheter trois nouvelles Caves à Vin de service climatisées (EuroCave) pour la salle du restaurant. Coût total : 15 000€ (Il s'agit d'une dépense en Capital, un **CAPEX**). Le Propriétaire de l'hôtel (Owner) refuse cet investissement, arguant que "Le vin peut rester au frais dans la grande chambre froide de la cuisine, c'est gratuit".

L'Erreur d'Argumentation (L'Émotion)

Le F&B Director ne doit pas répondre : *"C'est plus joli pour la décoration"* ou *"Les serveurs en ont marre de courir en cuisine"*. Le Propriétaire ne finance pas la décoration ou le confort si cela ne rapporte pas d'argent.

Le Business Case (Prouver par la Data)

Le F&B Director utilise ses rapports opérationnels (Reporting) pour bâtir un argumentaire financier (ROI - Return on Investment) imparable :

1. **L'Analyse du "Spoilage" (Le Gaspillage) :** Le F&B Director sort le "Rebate/Spoilage Report" du POS. Il prouve que chaque mois, 15 bouteilles de grands vins ouverts (Vins au verre) sont jetées car l'aller-retour en cuisine provoque des chocs thermiques (Oxydation). Perte annuelle : 5 400€.
2. **L'Analyse de Productivité (Labor Cost / Motion Muda) :** Il démontre (chrono en main) qu'un serveur passe en moyenne 4 minutes à aller chercher une bouteille en cuisine. Multiplié par 30 bouteilles par soir = 2 heures de "Temps mort" (Idle Time) par service. Ce temps perdu coûte l'équivalent de 8 000€ de salaires par an, payés pour "marcher dans des couloirs".
3. **L'Analyse de l'Upselling (Opportunity Cost) :** En plaçant les magnifiques caves éclairées dans le champ de vision des clients (Merchandising visuel), le Directeur estime, sur base des métriques de l'industrie, une hausse des ventes de vin au verre de 10%. Gain estimé (Contribution Margin) : 12 000€/an.

Le Dénouement ("The Pitch")

Le F&B Director présente son rapport : *"Cet investissement de 15 000€ nous fera économiser 13 400€ de pertes et salaires, et générera 12 000€ de revenus purs. Le 'Payback Period' (Temps de retour sur investissement) est de seulement 8 mois. Dès le 9ème mois, ces caves génèrent du profit pur pour l'hôtel."*

Résultat : Devant des chiffres inattaquables, le Propriétaire signe le chèque (CAPEX Approval) le jour même.

Plan d'Action Stratégique

Mettre en Place sa Routine de Reporting en 90 Jours

Lors d'une prise de poste en tant que Directeur d'Hébergement supervisant le F&B, ou Directeur F&B, la maîtrise de l'information est votre priorité absolue. Ne changez pas le menu le premier jour ; assurez-vous d'abord que votre tableau de bord fonctionne. Voici la feuille de route.

Mois 1 : L'Audit de l'Écosystème (Fiabilité de la Data)

- **Semaine 1 (Le Flash Report)** : Demandez à l'IT Manager ou à la Finance de configurer l'envoi automatique du "Daily Flash Report" sur votre e-mail à 6h00 chaque matin. Vérifiez si les chiffres du PMS (Hébergement) correspondent bien à ceux du POS (Restaurant). Une donnée fausse entraîne des décisions fausses (Garbage in, Garbage out).
- **Semaine 2-3 (Le Logbook)** : Implémentez ou auditez le "Manager's Logbook" (Cahier de transmission). Interdisez les résumés vides comme "Bon service". Imposez un standard : Chiffre du jour, incidents techniques, incidents clients (Service Recovery). Lisez-le quotidiennement.
- **Semaine 4 (L'Intégrité des Achats)** : Vérifiez le processus du *Cost Controller*. Comment le "Food Cost" est-il calculé ? L'inventaire de fin de mois est-il fait sérieusement (en binôme) ou recopié à la va-vite ? Assainissez la méthode de comptage.

Mois 2 : L'Éducation Financière des Équipes

- **Semaine 5-6 (Le Partage - Open Book)** : Arrêtez de cacher les chiffres. Montrez le P&L (simplifié) à votre Chef Exécutif et à votre Maître d'Hôtel. Expliquez-leur ce qu'est le "Prime Cost". Responsabilisez-les sur leurs lignes de dépenses (Empowerment).
- **Semaine 7-8 (La Routine Hebdomadaire)** : Instaurez la "Weekly F&B Meeting" (45 minutes max). Imposez l'ordre du jour : Bilan de la semaine passée (Data), Anticipation de la semaine à venir (BEO Forecast), Actions correctives (CAP).

Mois 3 : Le Pilotage Proactif

- **Semaine 9-10 (Le Flexing)** : Formez vos Managers au suivi quotidien des heures (Daily Labor Tracker). Apprenez-leur à "couper des extras" ou à faire du "Early out" (départ anticipé) dès que le Chiffre d'Affaires de la journée s'annonce plus faible que prévu. Le Labor Cost doit devenir élastique.
- **Semaine 11-12 (La Présentation à la DG)** : Lors de votre première "P&L Review" mensuelle officielle avec le Directeur Général et le DAF, ne soyez pas sur la défensive. Apportez votre *Analyse des Variances* structurée (Volume / Taux / Efficacité) et vos plans d'action. Montrez que vous êtes le Pilote, pas le Passager.

Conclusion Générale

Le Reporting comme Outil de Vision

L'hôtellerie-restauration est un métier d'action, d'urgence et de création. Cependant, l'énergie dépensée en salle ou en cuisine est vaine si elle n'est pas canalisée vers un objectif de rentabilité (Profitability) et de satisfaction client (CX). L'outil absolu de cette canalisation, c'est le **Reporting Opérationnel**.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que la lecture et la production de données (Data) ne transforment pas le **Directeur de Restauration (F&B Director)** en comptable, mais en **Stratège de l'Anticipation** :

- **L'Intelligence Quotidienne** : Grâce au *Daily Flash Report* et au suivi du *Labor Cost* (Daily Tracker), vous ne découvrez plus l'incendie un mois plus tard. Vous agissez en 24h, protégeant (Flexing) la marge brute (GOP) avant qu'elle ne s'évapore.
- **L'Intelligence Opérationnelle** : Avec le *Logbook*, le *Void/Comp Report* et l'analyse du *RevPASH*, vous identifiez mathématiquement les failles de vos standards de service, les fraudes (Shrinkage) et les goulots d'étranglement qui détruisent l'expérience client.
- **L'Intelligence Stratégique** : En maîtrisant l'art de l'**Analyse des Variances** lors des P&L Reviews mensuelles, et en animant des réunions hebdomadaires centrées sur les KPIs, vous prouvez votre envergure managériale.

"Le chiffre n'est pas le but de l'hôtelier, c'est son outil de mesure. Mais un hôtelier qui ne mesure rien ne sait ni d'où il vient, ni où il va."

En acquérant cette "Maturité Analytique", vous cessez d'être un simple exécutant de la restauration pour devenir un **Business Partner** respecté par la Direction Financière (DAF) et les Propriétaires de l'hôtel. C'est cette capacité rare à marier l'émotion de l'hospitalité de luxe avec la rigueur glaciale du compte d'exploitation qui forgera votre légitimité pour, demain, prendre les rênes de la Direction Générale.

Fin de la Masterclass - Reporting Opérationnel et Suivi des Performances (F&B)