RÔLE ET RESPONSABILITÉS DU DIRECTEUR DE RESTAURANT

Script & Storyboard Pédagogique (Support Vidéo)

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

Module de Formation : Food & Beverage Management

PARCOURS D'EXCELLENCE

Formation : Directeur de Restaurant Hôtelier

Plan de la Vidéo (Storyline)

> 🎬 **Indication Vidéo (Monteur) :** Afficher un sommaire dynamique. Les mots clés "Leadership", "Rentabilité", et "Expérience Client" apparaissent en surbrillance. Musique de fond élégante et rythmée, évoquant l'effervescence d'un grand restaurant et la précision d'un chef d'orchestre.

Découpage des Séquences (15 Pages) :

1. **Séquence 1** : Introduction - Le PDG de son point de vente
2. **Séquence 2** : Schéma Explicatif - Les 4 Piliers du Directeur de Restaurant
3. **Séquence 3** : L'Expérience Client (L'art de l'accueil et de l'anticipation)
4. **Séquence 4** : Schéma Explicatif - La Cartographie du Parcours Client (Customer Journey)
5. **Séquence 5** : La Gestion Opérationnelle (Le "Floor Management")
6. **Séquence 6** : Le Leadership et les Ressources Humaines (Inspirer l'équipe)
7. **Séquence 7** : Schéma Explicatif - Organigramme et Délégation en Salle
8. **Séquence 8** : La Synergie Cuisine-Salle (Le binôme avec le Chef Exécutif)
9. **Séquence 9** : La Performance Financière (Gérer le P&L et le Food Cost)
10. **Séquence 10** : Les KPI du Restaurant (RevPASH, Ticket Moyen, Taux de captation)
11. **Séquence 11** : La Stratégie Commerciale (Marketing et Menu Engineering)
12. **Séquence 12** : Étude de Cas N°1 - Le Surbooking du Samedi Soir (Gestion de crise)
13. **Séquence 13** : Étude de Cas N°2 - L'Effondrement du Ticket Moyen (Le "Upselling")
14. **Séquence 14** : Étude de Cas N°3 - La Guerre "Cuisine vs Salle" (Résolution de conflit)
15. **Séquence 15** : Conclusion et Grille d'Évaluation (L'Architecte de la Restauration)

Séquence 1: Le PDG de son point de vente

> 🎬 **Indication Vidéo (Visuel) :** B-Roll. Un restaurant vide avant le service. Le Directeur ajuste une table, vérifie l'éclairage, puis l'image s'accélère : le restaurant se remplit, il serre la main d'un VIP, donne une directive au sommelier, et signe une facture avec un sourire.

Voix-off (Narration) :

"Beaucoup pensent que le Directeur de Restaurant est simplement un "Super Maître d'Hôtel" qui place les clients et prend les commandes difficiles. C'est une vision archaïque. Dans l'hôtellerie moderne de luxe, le Directeur de Restaurant est le PDG (Directeur Général) de son propre point de vente. Il gère une entreprise à part entière au sein de l'hôtel. Sa mission ne se limite pas à garantir un bon service : il est responsable de la rentabilité financière, du marketing, de la formation de ses équipes, et de la création d'une véritable identité culinaire en accord avec le Chef. Si le service est le cœur du restaurant, la gestion en est le cerveau. Un grand Directeur de Restaurant sait jongler entre la poésie de l'expérience client en salle, et la rigueur chirurgicale des tableaux de bord financiers dans son bureau."

Les 3 Casquettes du Directeur :

- **L'Hôte :** Incarner l'âme du restaurant et créer des liens indéfectibles avec les clients.
- **Le Leader :** Fédérer une brigade de salle autour de l'excellence et de la bienveillance.
- **Le Gestionnaire :** Optimiser chaque euro dépensé (charges) et gagné (chiffre d'affaires).

Séquence 2: Schéma - Les 4 Piliers du Rôle

> 🎬 **Indication Vidéo (Visuel) :** Animation d'un temple antique grec. Quatre piliers soutiennent le toit (La Réussite du Restaurant).

Voix-off (Narration) :

"Un restaurant est un équilibre fragile. Si le Directeur néglige un seul de ces quatre piliers, c'est toute la structure qui s'effondre."

L'Équilibre Managérial (À animer) :

1. OPÉRATIONS & QUALITÉ

Fluidité du service, respect des standards (SOP), hygiène (HACCP), gestion des réservations et des flux.

2. FINANCE & RENTABILITÉ

Gestion du Compte de Résultat (P&L), contrôle du Food & Beverage Cost, optimisation du Ticket Moyen, inventaires.

3. RESSOURCES HUMAINES

Recrutement, formation continue, création des plannings (Rosters), motivation, gestion des conflits internes.

4. COMMERCIAL & MARKETING

Fidélisation client, réputation en ligne, création d'événements, "Menu Engineering" avec le Chef.

Séquence 3: L'Expérience Client (L'Hôte Parfait)

> 🎬 **Indication Vidéo (Visuel) :** Le Directeur accueille un client par son nom de famille. Il se souvient de sa table préférée et lui propose son apéritif favori sans que le client ne le demande.

Voix-off (Narration) :

"Le produit se copie, pas le service. Ce qui fera revenir un client dans votre restaurant d'hôtel plutôt que dans le restaurant étoilé d'en face, c'est la façon dont vous l'avez fait se sentir. C'est la magie de la reconnaissance."

La Maîtrise de l'Accueil :

- **L'Anticipation (Le Cardex) :** Le Directeur passe 30 minutes chaque jour à étudier les réservations. Il sait que la table 4 fête un anniversaire, et que la table 12 est sévèrement allergique au gluten. Il briefe ses équipes avant le service (Le Briefing).
- **La Présence en Salle (Table Touching) :** Un Directeur n'est pas caché derrière un écran. Pendant le coup de feu, il 'scanne' la salle. Il passe à chaque table, non pas pour demander un banal 'Ça va ?', mais pour créer une connexion authentique.
- **La Gestion des Plaintes :** Un plat froid ou une longue attente ? Le Directeur n'envoie pas le serveur s'excuser. Il intervient personnellement. Une erreur bien gérée fidélise souvent le client plus qu'un service sans accroc.

Séquence 4: Schéma - La Cartographie du Parcours Client

> 🎬 **Indication Vidéo (Visuel) :** Animation d'une chronologie (Customer Journey). Chaque étape s'allume au passage d'un point lumineux représentant le client.

Voix-off (Narration) :

"L'expérience ne commence pas à la première bouchée, et ne se termine pas à l'addition. Le Directeur orchestre chaque 'Point de Contact'."

Le Customer Journey (À animer) :

AVANT (L'Attente)

L'appel téléphonique fluide, la confirmation email soignée, l'accueil à la porte par l'Hôtesse (Le premier sourire).

PENDANT (L'Expérience)

L'accompagnement à table, le conseil du Sommelier, le rythme parfait (Timing) entre les plats, l'ambiance lumineuse et sonore.

APRÈS (Le Souvenir)

L'encaissement discret et juste, la remise du manteau (Vestiaire), l'adieu chaleureux à la porte, et la réponse à son avis sur TripAdvisor.

Séquence 5: La Gestion Opérationnelle (Floor Management)

🎬 **Indication Vidéo (Visuel) :** Le "Coup de feu" à 20h30. La salle est pleine. Le Directeur ne court pas. Il est placé stratégiquement près du "Pass" (la sortie cuisine) et observe l'ensemble de la salle comme un chef d'orchestre.

Voix-off (Narration) :

"Pendant le service, le Directeur est le 'Floor Manager'. Son rôle n'est pas de porter trois assiettes pour aller plus vite, son rôle est de fluidifier le trafic, d'anticiper les goulots d'étranglement et de guider sa brigade."

L'Art de l'Opérationnel :

La Vue d'Hélicoptère :

- **Le Positionnement :** Un bon Directeur ne se laisse jamais "aspirer" par une seule table. Il doit garder une vision à 360° pour voir la table 12 qui lève la main et la table 4 qui attend son vin.
- **La Gestion du 'Pass' (L'Interface) :** C'est la frontière entre la cuisine (chaud) et la salle (froid). Le Directeur contrôle la cadence de sortie des plats avec l'Aboyeur ou le Chef, pour éviter que les clients n'attendent, ou inversement, qu'ils se sentent pressés.
- **Le 'Turnover' des Tables :** S'assurer que les tables sont débarrassées (cleared) et redressées en moins de 3 minutes pour accueillir la 2ème vague de réservations, sans bousculer les clients sur le départ.

Séquence 6: Leadership et Ressources Humaines

> 🎬 **Indication Vidéo (Visuel) :** Briefing de 11h00 (Le 'Line-up'). L'équipe est en cercle. Le Directeur ne donne pas que des ordres, il écoute, il motive, il fait goûter le nouveau plat du jour pour que les serveurs sachent en parler.

Voix-off (Narration) :

"Le métier de la restauration est épuisant. Vos serveurs travaillent en horaires décalés, le soir et le week-end. Si vous n'êtes qu'un 'patron', ils partiront. Si vous êtes un Leader, ils se battront pour vous."

L'Architecte des Talents :

- **Le Recrutement et l'Onboarding :** Embaucher pour l'attitude, former pour la compétence. L'intégration d'un nouveau Commis ne se fait pas en le jetant dans la salle. Un plan de formation strict de 15 jours est la clé de la rétention.
- **Le 'Rostering' (La planification intelligente) :** Créer des plannings justes. Un Manager qui fait fermer un serveur à 1h du matin et le fait ouvrir le lendemain à 7h00 (Clopening) détruit la santé de son équipe.
- **L'Empowerment :** Donner le pouvoir à l'équipe. Autoriser un Chef de Rang à offrir un café à un client mécontent sans avoir à demander la permission au Directeur. C'est ça la confiance en l'équipe.

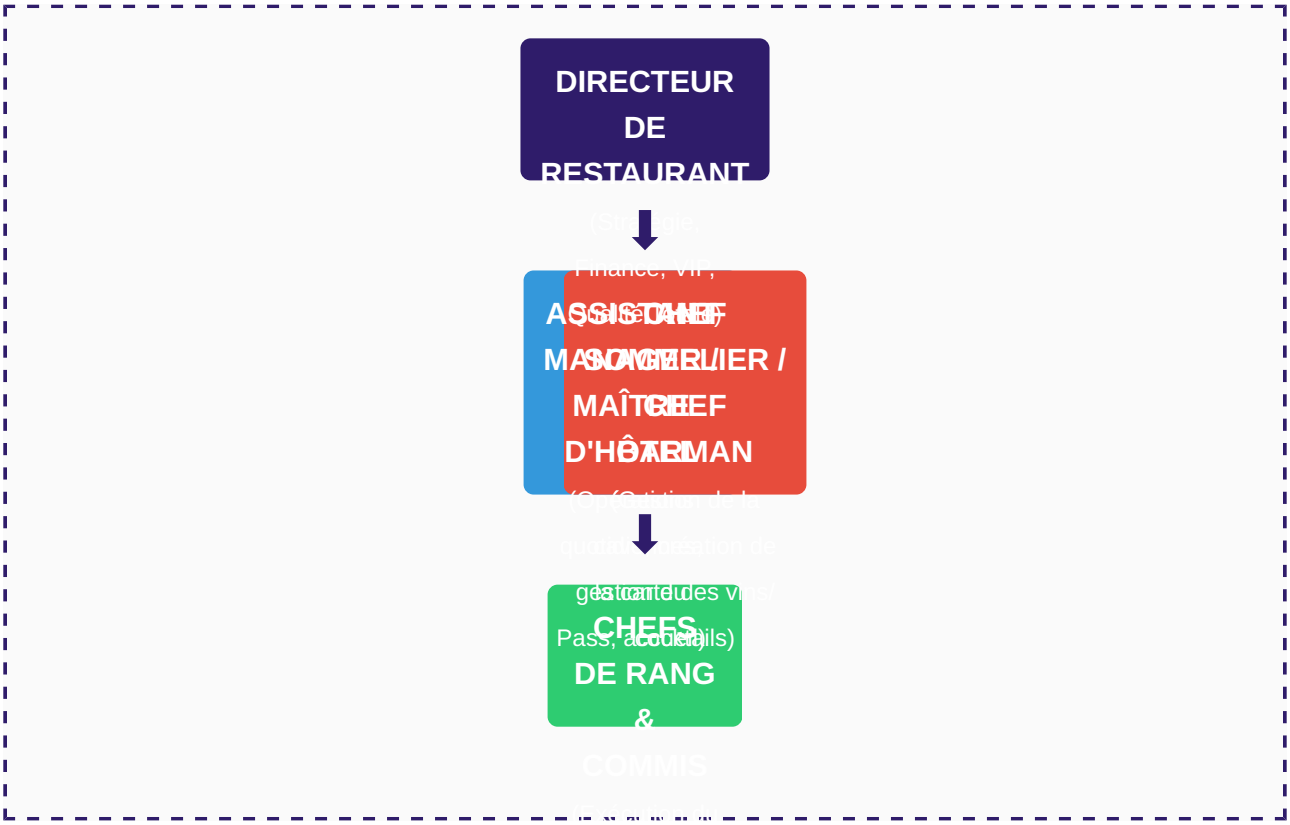
Séquence 7: Schéma - Organigramme et Délégation

> 🎬 **Indication Vidéo (Visuel) :** Animation d'un arbre hiérarchique. Du Directeur jusqu'au Commis de Salle, montrant clairement les rôles de chacun.

Voix-off (Narration) :

"Le Directeur de Restaurant ne peut pas être partout. Il doit s'appuyer sur une chaîne de commandement claire et déléguer intelligemment."

La Brigade de Salle (À animer) :



Séquence 8: La Synergie Cuisine-Salle (Le Binôme)

> 🎬 **Indication Vidéo (Visuel) :** Le Directeur de Restaurant et le Chef Exécutif sont dans le bureau, détendus, en train d'analyser les ventes de la carte. Ils rient ensemble. Contraste fort avec l'image clichée de la guerre Salle/Cuisine.

Voix-off (Narration) :

"Le cliché de la guerre entre la Cuisine (qui crie) et la Salle (qui ne comprend pas) est une relique du passé. Le succès d'un restaurant repose entièrement sur le binôme fusionnel entre le Directeur de Restaurant et le Chef Exécutif."

Briser les Murs :

- **Le Respect Mutuel :** Le Directeur s'assure que ses serveurs connaissent parfaitement les plats (techniques de cuisson, allergènes) pour faire honneur au travail de la cuisine. Le Chef s'assure que la cuisine respecte le rythme imposé par la salle (le client ne doit pas attendre 40 min).
- **Le "Menu Engineering" :** Ils créent la carte ensemble. Le Chef apporte la créativité culinaire, le Directeur apporte la 'Data' : "Ce plat est magnifique Chef, mais il bloque l'envoi et ralentit le service, peut-on l'adapter ?" ou "Ce plat est trop cher à produire (Food Cost élevé), il faut augmenter le prix de vente".

Séquence 9: La Performance Financière (Le P&L)

> 🎬 **Indication Vidéo (Visuel) :** L'ordinateur du Directeur affiche le P&L (Profit & Loss). La ligne des "Revenues" est verte, la ligne des "Costs" (Frais de personnel et Matière) est sous contrôle.

Voix-off (Narration) :

"Être charismatique en salle est nécessaire, mais c'est la rentabilité qui pérennisera votre restaurant. Le Directeur de Restaurant est le garant financier de l'établissement."

Le Gardien du Budget :

Contrôler les 3 Dépenses Majeures :

- **La Masse Salariale (Labor Cost) :** C'est la dépense N°1. Le Directeur doit planifier le bon nombre de serveurs au bon moment (Optimisation). Trop de staff = Perte d'argent. Pas assez de staff = Mauvais service et perte de clients futurs.
- **Le Food & Beverage Cost (Coût Matière) :** L'inventaire mensuel des vins et spiritueux est sacré. Une bouteille de champagne cassée non déclarée, un dosage de cocktail trop généreux (overpouring), et la rentabilité s'évapore.
- **L'OpEx (Operating Expenses) :** Casseroles, verres en cristal brisés, bougies, fleurs fraîches. Le Directeur surveille le taux de casse (Breakage) et responsabilise l'équipe.

Séquence 10: Les KPI du Restaurant

> 🎬 **Indication Vidéo (Visuel) :** Écran splitté. Des jauges "Tableau de Bord" (Dashboard) s'affichent : Ticket Moyen (Average Check), Taux de Captation, RevPASH.

Voix-off (Narration) :

"Comment savoir si le restaurant se porte bien ? Le feeling ne suffit pas. Le Directeur pilote son activité grâce à des Indicateurs Clés de Performance (KPI)."

Les Indicateurs Commerciaux :

- **Le Ticket Moyen (Average Check) :** Le chiffre d'affaires total divisé par le nombre de clients (Couverts). L'objectif est de l'augmenter grâce aux techniques de vente incitative (Upselling : proposer un meilleur vin, un apéritif, un café).
- **Le Taux de Captation (Capture Rate) :** Essentiel en hôtellerie. Quel pourcentage des clients qui dorment dans l'hôtel (in-house guests) viennent dîner dans votre restaurant ? S'il est de 10%, c'est un échec. S'il est de 50%, c'est un succès commercial.
- **Le RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour) :** C'est l'outil ultime. Il mesure le revenu généré par chaise disponible, par heure. S'il y a des creux (chaises vides à 19h), le Directeur lance une offre "Early Bird" (Happy Hour) pour optimiser le remplissage.

Séquences 11 & 12: Stratégie & Cas 1

> 🎬 **Indication Vidéo (Visuel) :** Icône "Cas Pratique 1". Le samedi soir. La Réception de l'hôtel vient d'envoyer 10 clients VIP sans réservation. Le restaurant est déjà complet. L'Hôtesse panique.

La Stratégie Commerciale (Marketing)

Le Directeur de Restaurant ne se contente pas d'attendre que le client franchisse la porte. Il travaille avec le service Marketing pour faire rayonner le lieu sur les réseaux sociaux, répondre aux avis TripAdvisor, inviter des influenceurs culinaires, et créer des événements thématiques (Soirée Truffes, Dégustation Vins).

Cas Pratique N°1 : Le Surbooking VIP

Le Problème : Samedi 20h30. Le restaurant est plein (100% occupancy). Le Directeur Général de l'hôtel arrive avec le PDG d'une grande entreprise partenaire et exige une table pour 4 immédiatement.
L'Action du Directeur (Sang-froid) : Le Directeur ne dit jamais "Non" au DG, mais il ne sacrifie pas l'expérience des autres clients. 1. Il installe immédiatement les VIP au bar, leur offre un Champagne d'exception et demande au Chef de préparer de belles 'Amuses-bouches' pour les faire patienter (Désamorcer l'attente). 2. Il identifie une table au dessert, leur offre généreusement des digestifs au bar pour "libérer" la table plus vite sans les chasser. 3. La table est redressée en 2 min, les VIP sont installés. La crise est gérée avec élégance.

Séquences 13 & 14: Études de Cas 2 & 3

> 🎬 **Indication Vidéo (Visuel) :** Icônes "Cas Pratique". Apparition des problèmes en rouge, résolutions en vert avec des explications managériales et financières.

Cas Pratique N°2 : L'Effondrement du Ticket Moyen

Le Problème : En analysant les chiffres du mois, le Directeur voit que le restaurant a fait 20% de couverts en plus, mais que le Chiffre d'Affaires a baissé. Le "Ticket Moyen" s'est effondré.
L'Audit du Service : Le Directeur observe le service le soir même. Les serveurs sont débordés par l'affluence. Pour "aller vite", ils ne proposent plus d'apéritifs, ne présentent plus la carte des vins et ne suggèrent plus de desserts. Les clients mangent juste un plat et partent. **L'Action (Formation & Incentive) :** Le Directeur réorganise les rangs pour réduire la charge de travail par serveur. Il organise un concours (Incentive) le lendemain : "Le serveur qui vend le plus de Bouteilles de Vin ce mois-ci gagne une nuit gratuite dans l'hôtel". La vente suggestive (Upselling) repart instantanément à la hausse.

Cas Pratique N°3 : La Guerre "Cuisine vs Salle"

Le Problème : Le Chef de Cuisine crie sur un serveur qui a tapé une "Allergie aux fruits de mer" trop tard dans la caisse (POS). Le serveur répond mal, le service est bloqué, la tension est palpable face aux clients.
La Résolution de Conflit : Pendant le service, le Directeur intervient fermement mais discrètement, calme le jeu et assure la sortie du plat. **L'Action (Après le service) :** Il convoque le Serveur et le Chef dans un bureau fermé (Ne jamais réprimander en public). Il fait comprendre au serveur le stress mortel que représente une allergie annoncée à la dernière minute pour le Chef. Il demande au Chef de ne pas hurler en plein service pour préserver l'ambiance. Il réinstaure le processus strict de prise de commande. Le binôme est rétabli.

Séquence 15: Conclusion & Grille d'Évaluation

> 🎬 **Indication Vidéo (Visuel) :** Affichage de la "Checklist du Directeur d'Excellence". Défilement du texte vers le haut. Musique d'accomplissement (Corporate).

Grille d'Évaluation (Le Directeur de Restaurant) :

- [ ] Je ne suis pas seulement un "Hôte", je suis un **Gestionnaire Financier** (P&L, Cost Control).
- [ ] J'incarne l'excellence de l'**Expérience Client** par ma présence en salle (Table Touching).
- [ ] Je travaille en **totale synergie avec le Chef Exécutif** (Menu Engineering, Fluidité du Pass).
- [ ] J'analyse quotidiennement mes **KPIs** (Ticket moyen, RevPASH) pour optimiser les ventes (Upselling).
- [ ] J'assure le **Leadership et la Formation** de mon équipe pour garantir la motivation et réduire le turnover.

Le Mot de la Fin

Devenir Directeur de Restaurant dans un hôtel de luxe, c'est endosser l'un des rôles les plus complets et exigeants de l'hôtellerie. Vous êtes à la fois un psychologue pour vos clients et vos équipes, un analyste financier redoutable pour la Direction, et un chef d'orchestre opérationnel infaillible pendant le coup de feu. La magie d'un grand restaurant ne réside pas seulement dans ce qu'il y a dans l'assiette, mais dans l'atmosphère, le service et l'âme que vous insufflez au lieu. En maîtrisant l'art de l'accueil, la rigueur de la gestion financière et l'intelligence du leadership, vous ne gérez plus un simple lieu de restauration : vous dirigez une véritable institution gastronomique.

Fin du Script d'Animation Vidéo

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