



Emplacement pour votre logo

Coordination avec la Cuisine et le Chef Exécutif

Formation Masterclass - Direction F&B

Sommaire

Introduction : Le Binôme Fondamental de la Restauration	3
Module 1 : Comprendre l'Écosystème et la Culture de la Cuisine	4
Module 2 : Définir les Territoires (Rôle du F&B Director vs Chef Exécutif)	5
Module 3 : La Maîtrise du "Passe" (La Ligne de Front Opérationnelle)	6
Module 4 : L'Ingénierie du Menu (Co-Création Stratégique)	7
Module 5 : Gestion du "Food Cost" et Suivi de la Rentabilité	8
Module 6 : Synergie Logistique (Achats, Économat et Stewarding)	9
Module 7 : Coordination lors des Événements et Banquets (MICE)	10
Module 8 : Les Briefings Conjointes (Alignement Quotidien)	11
Module 9 : Gestion des Plaintes et Erreurs en Plein Service	12
Module 10 : Normes d'Hygiène (HACCP) et Sécurité Alimentaire	13
Module 11 : Le "Cross-Training" (Briser les Barrières Métiers)	14
Module 12 : Évaluation des Performances et KPIs Partagés	15
Étude de Cas N°1 : Résolution d'un Conflit Chronique au Passe	16
Étude de Cas N°2 : Réduction Drastique du Gaspillage Alimentaire	17
Étude de Cas N°3 : Le Lancement Réussi d'une Nouvelle Carte	18
Plan d'Action : Bâtir la Synergie Salle-Cuisine en 90 Jours	19
Conclusion Générale : Une Alliance Indestructible	20

Introduction Générale

Le Binôme Fondamental de la Restauration

Le succès de tout établissement de restauration repose sur un équilibre fragile. D'un côté, la **Cuisine** (le "Back of House"), royaume de la production, du feu, de la précision technique et de la créativité. De l'autre, la **Salle** (le "Front of House"), domaine de l'accueil, de la communication, du rythme et de la gestion de l'imprévu client.

Trop souvent dans notre industrie, ces deux mondes s'ignorent, se méfient l'un de l'autre, voire s'affrontent. La célèbre "Guerre entre la salle et la cuisine" est un fléau qui détruit l'ambiance de travail, explose les temps d'attente, et finit inévitablement par être ressentie (et lourdement sanctionnée) par le client.

Le Rôle Pacificateur et Stratège du F&B Director

En tant que futur **Directeur de Restauration (F&B Director)**, vous n'êtes pas seulement le "patron des serveurs". Vous êtes le garant de l'harmonie globale du département. Votre relation avec le Chef Exécutif est l'alliance la plus critique de l'hôtel. Si ce binôme dysfonctionne, le département entier s'effondre.

La Clé de Voûte : Le Respect Mutuel La coordination avec la cuisine ne s'obtient pas par l'autorité hiérarchique brutale. Elle s'obtient par la compréhension profonde des contraintes du Chef, par l'empathie opérationnelle, et par la mise en place de processus de communication (SOPs) qui éliminent la part d'interprétation lors des "coups de feu".

Au fil de ces 20 pages, nous allons décortiquer la psychologie de la brigade de cuisine, définir les frontières de responsabilités, et vous équiper d'outils concrets (Briefings croisés, Menu Engineering conjoint, gestion du Passe) pour transformer une cohabitation souvent tendue en une véritable machine à excellence et à rentabilité.

Module 1 : L'Écosystème de la Brigade

Comprendre la Culture de la Cuisine

Pour collaborer avec la cuisine, un Directeur F&B doit d'abord en comprendre la culture, le langage et les codes. La cuisine est une organisation quasi militaire, façonnée par des décennies de tradition (le système de la Brigade d'Auguste Escoffier).

La Hiérarchie Culinaire

- **Le Chef Exécutif** : Il est le leader incontesté de la cuisine. Il conçoit, goûte, dirige et gère les coûts de matière (Food Cost). C'est votre interlocuteur stratégique.
- **Le Sous-Chef** : Le bras droit opérationnel. C'est souvent lui qui gère le "Passe" (l'envoi des plats) pendant le service. C'est l'interlocuteur tactique des Maîtres d'hôtel.
- **Les Chefs de Partie** : Les spécialistes de chaque station (Saucier, Poissonnier, Garde-Manger, Pâtissier).
- **Commis et Apprentis** : Le personnel d'exécution.

La Pression Temporelle et Thermique

L'environnement de cuisine est l'un des plus stressants qui soit. La chaleur, le bruit, les objets tranchants, et l'exigence absolue de sortir des dizaines de plats complexes à la minute près (la synchronisation) créent une atmosphère sous haute tension. C'est ce qui explique parfois la communication "abrupte" ou très directe des cuisiniers.

Le Paradigm Shift (Le Changement de Mentalité)

Le personnel de salle a tendance à voir la cuisine comme une "machine à sortir des plats". La cuisine a tendance à voir la salle comme des "porteurs d'assiettes incompetents". Le rôle du Directeur F&B est de faire comprendre à la salle que chaque plat est une création qui demande du respect, et de faire comprendre à la cuisine que le serveur est l'ambassadeur ultime de cette création auprès du client.

Module 2 : Définir les Territoires

F&B Director vs. Chef Exécutif

Dans de nombreux hôtels, le Chef Exécutif et le F&B Director sont au même niveau hiérarchique (rapportant tous deux au Directeur Général). Dans d'autres, le Chef reporte au F&B Director. Quelle que soit la structure, la définition claire des territoires de décision est la base de la paix.

La Frontière des Compétences

- **Ce qui appartient au Chef** : La création culinaire, l'élaboration des fiches techniques (recettes, grammages), le recrutement et la discipline de la brigade de cuisine, l'hygiène de la production alimentaire (HACCP), et le choix qualitatif de la matière première.
- **Ce qui appartient au F&B Director** : L'expérience client globale, le recrutement et la discipline de la salle, le concept des restaurants, l'analyse de la rentabilité des points de vente, et le marketing F&B.

La Zone Grise (Co-décision Obligatoire)

C'est ici que les conflits éclatent si l'organisation n'est pas claire :

1. **L'Achat du Matériel (Vaisselle)** : Le Chef veut une assiette spécifique pour son plat, mais le F&B Director sait qu'elle est trop fragile pour la plonge ou trop lourde pour les serveurs. Décision commune exigée.
2. **La Fixation des Prix (Pricing)** : Le Chef connaît le coût de revient de l'ingrédient, mais le F&B Director connaît la psychologie du client et le prix du marché.
3. **Les Horaires de Service** : Le Chef veut fermer la cuisine à 22h00 pour éviter les heures supplémentaires. Le F&B Director veut servir jusqu'à 23h00 car les clients de l'hôtel arrivent tard. Arbitrage nécessaire en fonction du positionnement de l'hôtel.

Le Bureau Commun : Une astuce organisationnelle puissante consiste à placer les bureaux du F&B Director et du Chef Exécutif côte à côte, voire dans la même pièce. La proximité physique force le dialogue informel continu et tue les malentendus dans l'œuf avant qu'ils ne se transforment en crises par e-mails interposés.

Module 3 : La Maîtrise du "Passe"

La Ligne de Front Opérationnelle

Le "Passe" (la zone chauffante où le cuisinier dépose l'assiette terminée pour que le serveur la récupère) est l'endroit le plus critique d'un restaurant. C'est la frontière entre les deux mondes. 90% des disputes éclatent ici.

La Discipline du Passe

Le F&B Director et le Chef doivent imposer des règles (SOPs) inflexibles :

- **Une seule Voix (L'Aboyeur)** : Côté cuisine, seul le Chef ou le Sous-chef parle au passe. C'est lui qui "aboie" (annonce) les commandes à la brigade.
- **Le "Ticket Control"** : Les serveurs n'ont *absolument pas* le droit de rentrer en cuisine pour réclamer un plat ou modifier une commande à l'oral. Tout passe par le système de caisse (POS / Micros) ou par le Chef de salle qui s'adresse au Chef de cuisine.
- **L'Enlèvement Rapide** : Une assiette posée sur le passe (au chaud) se dégrade à chaque seconde (la viande surcuit, la glace fond). La salle a le devoir absolu de récupérer les plats instantanément (Le rôle des "Runners" ou commis de suite).

Le Lissage des Flux (Pacing)

Le cauchemar du Chef s'appelle le "Ticket Avalanche". Si l'hôtesse du restaurant asseoit 50 personnes en 5 minutes, et que les serveurs envoient les bons de commande de ces 50 personnes simultanément, la cuisine s'effondre.

La responsabilité du F&B : La salle doit "lisser" les entrées (Staggering). L'hôtesse doit faire patienter au bar, et les serveurs doivent espacer la prise de commande pour ne pas "noyer" la cuisine.

Le Vocabulaire Commun

La salle et la cuisine doivent parler la même langue. Quand un serveur dit "Faire Marcher", cela signifie que la cuisine doit lancer la cuisson du plat principal car le client termine son entrée. Si ce timing de "Marche" est mal géré par le serveur (trop tôt = le plat attend au passe ; trop tard = le client attend 20 minutes), l'expérience est détruite. La formation au rythme est essentielle.

Module 4 : L'Ingénierie du Menu

La Co-Création Stratégique

Le menu est le cœur du restaurant. Sa création ne doit jamais être un acte isolé du Chef, ni une imposition purement financière du F&B Director. C'est un exercice de **Menu Engineering** conjoint.

Le Rôle du Chef (La Création)

Le Chef apporte la saisonnalité, la technique, les tendances culinaires, la sourçabilité des produits frais, et s'assure que sa brigade est capable d'exécuter la carte même lors d'un service de 150 couverts (Faisabilité technique).

Le Rôle du F&B Director (Le Marketing et la Finance)

Le Directeur de Restauration apporte les données du marché :

- **L'Analyse des Ventes (Sales Mix)** : Il sait, grâce au logiciel de caisse, ce que les clients achètent réellement. *"Chef, ton plat d'agneau est magnifique, mais les statistiques montrent que 60% de notre clientèle d'affaires demande des options végétariennes rapides le midi. Nous devons adapter l'offre."*
- **Le Design du Menu** : Le F&B Director optimise la lecture de la carte (Neuromarketing) : retirer le signe "€", placer les plats à forte marge dans la zone de premier regard (en haut à droite), utiliser des descriptions qui incitent à l'achat ("Tomates rôties" vs "Tomates anciennes confites au thym").

La Dégustation de Carte (Tasting Panel) : Avant de valider un nouveau menu, une dégustation formelle est organisée. Le Chef présente chaque plat au F&B Director, au Directeur de l'Hôtel et aux Maîtres d'Hôtel. On y valide non seulement le goût, mais aussi la vaisselle, la facilité pour le serveur de porter l'assiette, et l'argumentaire de vente (Storytelling) que le serveur utilisera face au client.

Module 5 : Gestion du "Food Cost"

Le Suivi Partagé de la Rentabilité

Le Food Cost (Coût Matière Nourriture) est le juge de paix de la cuisine. S'il dérape, la rentabilité de l'hôtel plonge. Le Chef et le F&B Director sont solidairement responsables de ce KPI (souvent ciblé entre 25% et 32%).

Les Outils de Contrôle Conjoint

1. **Les Fiches Techniques (Recipe Cards)** : Le Chef crée la fiche (ex: 180g de saumon, 50g de riz). Le F&B Controller (ou F&B Director) y associe les prix d'achat réels des fournisseurs pour calculer le coût de revient exact. Si la fiche n'est pas respectée par la brigade (qui sert 220g au lieu de 180g), le Food Cost explose.
2. **L'Inventaire de Fin de Mois** : Le Chef et le Contrôleur F&B comptent physiquement les stocks dans les frigos. C'est la différence entre ce qui a été acheté et ce qui reste en stock qui détermine le coût réel.

La Lutte Contre les Déperditions (Spoilage & Waste)

Le gaspillage est l'ennemi numéro un :

- **La Surproduction** : Le Chef prépare trop de viennoiseries pour le buffet du matin. Le rôle de la salle (F&B) est de fournir un "Forecast" (Prévision des clients présents) d'une précision absolue la veille pour éviter cette surproduction.
- **Les Retours Clients (Voids & Rebates)** : Si un plat revient en cuisine (trop cuit, froid), c'est une perte sèche (Double coût matière). Le F&B Director édite le rapport des annulations de caisse chaque matin et l'analyse avec le Chef pour corriger les erreurs de production.

La Rentabilité Intelligente (Smart Costing)

Le F&B Director ne doit pas pousser le Chef à acheter des produits de mauvaise qualité pour faire baisser le Food Cost (cela détruirait l'expérience client). Ils doivent travailler sur le *Mix de Vente* : pousser la vente des plats à forte marge (ex: les pâtes, le poulet) pour compenser les plats à faible marge (ex: le filet de bœuf ou les fruits de mer), tout en maintenant le standing de l'hôtel.

Module 6 : La Synergie Logistique

Achats, Économat et Stewarding

L'excellence culinaire et le service de salle dépendent d'une logistique de l'ombre impeccable. Le F&B Director et le Chef Exécutif doivent co-piloter le "Back of House" pour garantir un approvisionnement sans faille.

Le Processus d'Achat (Procurement)

Le Chef définit la *qualité* du produit (Les spécifications d'achat : "Je veux des tomates cerises de catégorie A"). Le Directeur F&B (ou le Directeur des Achats) négocie le *prix* et gère le contrat fournisseur.

- **Le "Receiving" (Réception des marchandises) :** Le point de vulnérabilité. Si l'économe ne pèse pas la viande à la livraison et valide 50kg alors que le fournisseur n'en a livré que 45kg, l'hôtel perd sa marge. Le Chef et le F&B Director exigent une rigueur absolue sur le quai de livraison.

Le Stewarding (La Plonge et l'Hygiène)

Le Chief Steward (Chef Plongeur) est souvent le grand oublié de l'organigramme, pourtant il est vital.

- Il nettoie les marmites (Batterie) pour la cuisine.
- Il fournit les assiettes, couverts et verres étincelants pour la salle.
- **La SOP Commune :** La salle doit vider et empiler correctement les assiettes au retour de la plonge (Scraping). La cuisine ne doit pas brûler le fond des casseroles inutilement. Le respect du Stewarding est une règle imposée par le Chef et le Directeur F&B.

La Gestion de la Casse (Breakage) : La casse de vaisselle coûte des milliers d'euros par an. Le F&B Director et le Chef organisent des "Comités Casse" mensuels. Ils exposent la vaisselle brisée avec son prix d'achat. L'objectif n'est pas de punir, mais de trouver des solutions ergonomiques : Les poubelles sont-elles mal placées ? Les serveurs sont-ils surchargés ? Les bacs de plonge sont-ils trop petits ?

Module 7 : Événements et Banquets

Coordination MICE (Meetings & Events)

Les banquets (mariages, séminaires) sont la machine à cash de l'hôtel grâce aux économies d'échelle. Mais servir 300 repas identiques en même temps exige une coordination militaire entre le Chef Exécutif et le Directeur des Banquets (sous la supervision du F&B Director).

Le BEO (Banquet Event Order) : La Bible

C'est le contrat opérationnel de l'événement. Il doit être partagé, lu et compris par la Cuisine et la Salle.

- **Le BEO Meeting Quotidien** : Le Chef, le F&B Director et les Ventes se réunissent chaque jour pour lire les BEOs de la semaine. Si une allergie sévère (ex: sans arachide) est signalée à la table 4, la cuisine doit préparer un plat alternatif et le Maître d'Hôtel doit savoir exactement à qui le servir.

La Synchronisation du Service (Le Timing)

Un banquet ne se sert pas "à la carte".

- **Le "Plating" (Dressage)** : Le Chef met en place une chaîne de montage. Des dizaines d'assiettes sont dressées froides, stockées dans des échelles, puis réchauffées à la minute dans des fours mixtes (Remise en température).
- **Le "Snake Service"** : Les serveurs ne s'éparpillent pas. Ils entrent dans la salle en file indienne (le serpent), chaque serveur posant une assiette à un convive.
- **La Communication Radio** : Le Maître d'Hôtel en salle communique avec le Chef au passe via oreillette : *"Le discours du Président se termine dans 2 minutes, Chef, lancez la cuisson des viandes."* C'est la précision absolue.

Le "Guarantee" et le Gaspillage

L'organisateur confirme 300 invités (Le Guarantee). L'hôtel facturera 300 repas. La règle hôtelière exige que le Chef cuisine toujours 5% de plus (Over-prep = 315 repas) pour parer aux imprévus (chute d'assiette, invités supplémentaires). Si le F&B Director et le Chef ne gèrent pas finement ces chiffres, le gaspillage alimentaire des banquets explose.

Module 8 : Les Briefings Conjointes

L'Alignement Quotidien (Pre-Shift Meetings)

L'information est le nerf de la guerre. Les erreurs en service proviennent presque toujours du fait qu'un serveur ignorait une information vitale (rupture de produit, arrivée d'un VIP). Le Directeur F&B doit imposer le rituel du **Briefing croisé**.

Le Format du Briefing

Il a lieu 15 minutes avant l'ouverture du restaurant, debout, avec l'équipe de salle ET un représentant de la cuisine (Le Chef ou le Sous-chef).

1. **La Météo du Service (Salle)** : Le Maître d'Hôtel annonce le nombre de réservations, les grandes tables (Groupes) et l'heure estimée du "Coup de feu" (Rush hour).
2. **Le Focus Client (Salle)** : "Nous avons un VIP à la table 5, M. Martin, grand habitué, il est allergique au gluten."
3. **Le Produit (Cuisine)** : Le Chef prend la parole. Il présente le plat du jour (et fait éventuellement goûter l'équipe de salle pour qu'elle sache le vendre). Il annonce les **"86"** (Les plats en rupture de stock). Un serveur averti ne vendra pas un plat indisponible, évitant ainsi un retour gênant à la table du client.
4. **L'Objectif de Vente (F&B Director)** : "Ce soir, nous avons trop de stock sur le vin blanc X, l'objectif est de le recommander sur les plats de poisson."

Le "Débriefing" (Post-Mortem)

À la fin du service, l'énergie retombe. Il est tentant de rentrer directement chez soi. Pourtant, c'est le moment de l'amélioration continue.

- Le Manager de Salle et le Chef prennent 5 minutes : *"Pourquoi la table 12 a-t-elle attendu 40 minutes pour son plat chaud ?"*. On analyse l'erreur (sans crier) pour ne pas la reproduire le lendemain. L'information est notée dans le Logbook.

Module 9 : Gestion des Plaintes en Service

Service Recovery et Co-Responsabilité

En restauration, l'erreur est visible et le client est présent. Un plat trop cuit ou froid génère une frustration immédiate. La manière dont la Salle et la Cuisine gèrent cette crise en temps réel (Le Service Recovery) définit la qualité de l'hôtel.

Le Piège du Rejet de Faute

L'erreur fatale (qui détruit l'image de l'hôtel) est le serveur qui dit au client : *"Je suis désolé, c'est la faute de la cuisine, ils sont en retard"*. Ou le Chef qui hurle au passe : *"C'est la faute des serveurs qui ne viennent pas chercher les plats chauds !"*.

La SOP (Standard Operating Procedure) de Crise : Devant le client, le département F&B est UN. Le serveur s'excuse au nom de l'établissement sans accuser personne.

La Procédure de "Re-fire" (Refaire un plat)

Lorsqu'un plat est retourné en cuisine par le client (viande crue) :

1. **La Priorité Absolue :** Ce plat devient la priorité numéro 1 de la cuisine. Le Chef arrête tout pour refaire l'assiette. Le client attend déjà, il ne doit pas attendre le cycle normal de cuisson.
2. **La Récupération Émotionnelle (Empowerment) :** Pendant que le Chef refait le plat, le F&B Director (ou le Maître d'Hôtel) va à la table, s'excuse personnellement, et offre spontanément un verre de vin ou une entrée d'attente. L'objectif est d'étouffer la frustration *avant* la fin du repas.

Le Traçage Comptable (Les Voids & Rebates) : Un plat refait coûte de l'argent (Food Cost perdu). Ces plats annulés en caisse doivent être validés par le Manager. Le lendemain matin, le F&B Director et le Chef analysent le "Void Report". Si l'entrecôte est renvoyée 5 fois dans la semaine, il y a un problème de formation sur la cuisson au sein de la brigade.

Module 10 : Hygiène et Sécurité Alimentaire

Normes HACCP : L'Obligation Mutuelle

La sécurité sanitaire n'est pas "juste le problème du Chef". Si une intoxication alimentaire survient, c'est l'hôtel entier qui risque la fermeture. Le Directeur de Restauration doit comprendre et auditer l'application des normes **HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point)**.

Le Périmètre de la Cuisine (Production)

Le Chef Exécutif doit s'assurer que ses équipes respectent :

- **Le Contrôle des Températures** : Vérification et traçabilité de la température des frigos et des livraisons (Le respect de la chaîne du froid).
- **Les DLC (Dates Limites de Consommation)** : Chaque produit entamé doit avoir une étiquette précisant sa date de péremption. (Règle du FIFO : First In, First Out).
- **La Prévention de la Contamination Croisée** : Code couleur des planches à découper (Rouge pour viande crue, Vert pour légumes).

Le Périmètre de la Salle (Distribution)

L'équipe de salle a des responsabilités sanitaires majeures :

- **Le Buffet du Petit-Déjeuner** : Le Maître d'Hôtel doit s'assurer que les produits froids (yaourts, charcuterie) restent en dessous de 5°C, et les plats chauds (œufs) au-dessus de 63°C. Les pinces de service doivent être changées régulièrement pour éviter les contaminations par les clients.
- **Le Room Service (Débarrassage)** : Les plateaux sales laissés dans les couloirs attirent les nuisibles. La récupération rapide des plateaux est une règle d'hygiène absolue.

La "Marche en Avant" (Forward Flow)

C'est un principe d'organisation spatiale que le F&B Director doit faire respecter. Le produit "Sale" (les ingrédients bruts, ou les assiettes sales revenant de la salle) ne doit *jamais* croiser physiquement le produit "Propre" (les assiettes dressées prêtes à être servies). L'architecture du restaurant et le flux des serveurs doivent garantir cette non-intersection.

Module 11 : Le "Cross-Training"

Briser les Barrières des Métiers

La meilleure façon d'éliminer les conflits et de fluidifier le travail est de faire preuve d'empathie opérationnelle. Le Directeur F&B et le Chef Exécutif doivent encourager la formation croisée (Cross-Training) entre la salle et la cuisine.

Les Serveurs en Cuisine (L'Immersion)

Pour comprendre le produit qu'il vend, le personnel de salle doit connaître l'envers du décor.

- **Stage d'Observation** : Le F&B Director impose aux nouveaux Chefs de Rang de passer un service entier au "Passe" aux côtés du Chef de cuisine. Ils observent la chaleur, la complexité du dressage et le stress du rythme.
- **Résultat** : Le serveur arrêtera de faire des modifications farfelues sur les bons de commande ("Sans sauce, mais avec un peu de jus à part"), car il a compris que cela désorganise toute la brigade. Il saura aussi mieux "vendre" la complexité du plat au client.

Les Cuisiniers en Salle (Le Contact Client)

Le danger pour un cuisinier est de travailler "à l'aveugle", déconnecté de la personne qui mange son plat.

- **Le Service en Salle** : Le Chef Exécutif demande régulièrement à un Chef de Partie d'enfiler une veste propre et d'aller en salle pour servir son "Plat Signature" directement à la table d'un client, ou pour présenter un produit lors d'un buffet.
- **Résultat** : Le cuisinier voit l'émerveillement (ou la déception) dans les yeux du client. Cela redonne un sens profond à son travail ("Sense of Purpose") et augmente son niveau d'exigence en cuisine.

La Dégustation Obligatoire (Menu Tasting) : Lorsqu'une nouvelle carte est créée, une dégustation est organisée pour *tout* le personnel de salle. Le Chef explique l'histoire du plat, les producteurs locaux utilisés, et les allergènes. Un serveur ne peut pas vendre un produit (Upselling) avec passion s'il ne l'a jamais goûté.

Module 12 : Évaluation des Performances

Les KPIs Partagés (Objectifs Communs)

La pire manière de gérer un département est de fixer des objectifs contradictoires à la salle et à la cuisine. Le Directeur de Restauration doit instaurer des Indicateurs Clés de Performance (KPIs) **partagés**, où la réussite de l'un dépend de la réussite de l'autre.

1. Le Food Cost (La Rentabilité Matière)

C'est souvent perçu comme le problème du Chef. C'est faux.

- **Responsabilité Cuisine** : Éviter la surproduction (gaspillage) et respecter les grammages (fiches techniques).
- **Responsabilité Salle** : Fournir un "Forecast" (prévision d'affluence) très précis la veille pour que le Chef commande juste. Et bien prendre les commandes pour éviter que la cuisine ne prépare un plat inutile par erreur de saisie.
- **Objectif** : Maintien du Food Cost (ex: 28%). Si l'objectif est atteint, la prime est pour *toute* l'équipe de management F&B.

2. Le "RevPASH" (Productivité Horaires)

Revenue Per Available Seat Hour (Revenu par Siège Disponible par Heure). C'est l'indicateur de vitesse.

- Pour l'augmenter, la table doit "tourner" (Table Turn). Cela exige que la cuisine sorte les plats vite, ET que la salle débarrasse vite. L'objectif de RevPASH force la collaboration rythmique (Pacing).

3. Le GSS (Guest Satisfaction Score) ou NPS

Le score de satisfaction global des clients (via les enquêtes internes ou TripAdvisor).

- Si le client laisse un 10/10 pour la "Qualité de la nourriture" mais un 4/10 pour la "Rapidité du service", la note globale de l'hôtel chute. Le Chef ne peut pas se réjouir seul de sa note de cuisine, car la prime globale F&B dépend de la note moyenne. Ils sont "dans le même bateau".

Le P&L Review Conjoint (Revue Mensuelle)

Une fois par mois, lors de la présentation du compte d'exploitation (Profit & Loss) au Directeur Général, le F&B Director ET le Chef Exécutif doivent présenter les chiffres ensemble. S'il y a un dépassement des coûts (Overspend), ils doivent l'expliquer et proposer un plan d'action correctif solidaire.

Étude de Cas N°1

Résolution d'un Conflit Chronique au Passe

Contexte : La Brasserie de l'hôtel "City Hub" (150 couverts). Depuis 3 mois, l'ambiance du service du midi est catastrophique. Le Sous-Chef hurle au "Passe" car les assiettes refroidissent. Le Maître d'Hôtel hurle que les plats ne sortent pas dans l'ordre pour ses tables. Le temps de service s'allonge à 1h15 au lieu des 45 minutes exigées par la clientèle d'affaires. Les plaintes explosent.

Le Diagnostic du F&B Director (L'Audit Opérationnel)

Le Directeur de Restauration observe le service (Gemba Walk) en se tenant en retrait. Il identifie les failles :

1. **L'Erreur de la Salle (Le Ticket Avalanche) :** L'hôtesse place 50 clients d'un coup. Les serveurs prennent les 50 commandes et les tapent toutes en même temps sur la caisse (POS). La cuisine reçoit 50 bons simultanément et perd pied.
2. **L'Erreur de la Cuisine :** Le Sous-Chef n'annonce pas les plats clairement. Il sonne la cloche, et le premier serveur qui passe prend l'assiette, même si ce n'est pas pour sa table.

Le Plan d'Action Transversal

Le F&B Director réunit le Chef et le Maître d'Hôtel l'après-midi même (à froid) pour réécrire la SOP du service :

- **Règle du Lissage (Staggering) :** L'hôtesse a l'interdiction stricte d'asseoir plus de 15 personnes tous les quarts d'heure. Elle doit faire patienter au bar si nécessaire (Vente additionnelle).
- **La Discipline du Passe :** Un seul serveur par station a le droit de parler au Sous-Chef. Aucun serveur ne peut prendre une assiette sans que le Sous-Chef (l'Aboyeur) n'ait vérifié le numéro de table.
- **Le Rôle de "Runner" :** Le F&B Director dédie un "Commis de suite" dont le *seul* rôle est de transporter les plats chauds du passe vers la salle, évitant que les assiettes ne refroidissent.

Résultat

En une semaine, le calme revient au passe. Le lissage des arrivées permet à la cuisine de cuisiner sans panique, et aux serveurs de servir chaud. Le temps de repas moyen retombe à 45 minutes, fidélisant la clientèle d'affaires.

Étude de Cas N°2

Réduction Drastique du Gaspillage Alimentaire

Contexte : L'Hôtel "Resort Paradise" (4 étoiles, 300 chambres). Le rapport financier mensuel (P&L) indique que le "Food Cost" du Petit-Déjeuner a explosé, passant de 20% à 28%. Le DAF demande des explications. Le Chef Exécutif montre ses poubelles : chaque matin à 10h30, des dizaines de kilos de viennoiseries, d'œufs brouillés et de charcuterie intacts sont jetés, car le buffet était rempli mais les clients ne sont pas venus.

Le Diagnostic (La Défaillance du Forecasting)

Le F&B Director enquête. Pourquoi le Chef produit-il trop ?

Parce que la Réception (Hébergement) annonce simplement : "L'hôtel est plein (600 clients)". Le Chef prépare donc un buffet pour 600 personnes. Or, de nombreux clients sont partis très tôt pour des excursions (avant l'ouverture), ou ont le petit-déjeuner inclus mais dorment tard et le ratent.

Le Plan d'Action (Data & Synergie)

Le F&B Director implémente une double stratégie (Data & Comportement) :

1. **Le "Breakfast Capture Rate" Historique :** Il demande au F&B Controller d'analyser le logiciel. Il s'avère que le mardi, seuls 75% des clients dormant à l'hôtel prennent le petit-déjeuner. Le Chef ne doit donc préparer (Production) que pour 450 personnes, pas 600.
2. **La SOP du Buffet de "Fin de Service" :** À partir de 9h45 (45 min avant la fermeture), la Salle a l'interdiction de demander au Chef de rereplir les grands bacs (Chafing dishes) de 5 litres. Le Chef dresse désormais les œufs et saucisses dans de *petites* cocottes esthétiques. Le buffet a l'air "plein" (qualité perçue par le client), mais le volume réel de nourriture exposée est divisé par 4.

Résultat

La production est alignée sur la consommation réelle. Le gaspillage alimentaire (Food Waste) est réduit de 60%. Le Food Cost du petit-déjeuner retombe à 19%, générant des économies annuelles de plus de 40 000€, tout en conservant l'abondance visuelle exigée par les standards 4 étoiles.

Étude de Cas N°3

Le Lancement Réussi d'une Nouvelle Carte

Contexte : Le restaurant "Signature" de l'hôtel stagne. Le Chef Exécutif a créé une nouvelle carte printanière exceptionnelle, sourcée chez des producteurs locaux. Cependant, 15 jours après le lancement, les plats phares (et très rentables) de la nouvelle carte ne se vendent pas. Les clients continuent de commander l'éternel "Burger Frites". Le Chef est frustré et démotivé.

Le Diagnostic (Le Manque de Vente)

Le F&B Director analyse le problème. Ce n'est pas le produit qui est en cause, c'est la **force de vente (Les serveurs)**. Lors du lancement, le Chef a simplement donné les fiches techniques à l'équipe de salle. Les serveurs, ne connaissant pas le goût des nouveaux plats ni l'histoire des produits locaux, n'osent pas les recommander et vendent "ce qu'ils connaissent" (Le Burger).

Le Plan d'Action (Le "Menu Tasting" Obligatoire)

Le F&B Director sait qu'on ne vend bien que ce que l'on comprend (et ce que l'on aime). Il orchestre un événement interne :

1. **La Dégustation Pédagogique :** Le restaurant est fermé pendant 2 heures l'après-midi. Le Chef prépare tous les nouveaux plats. *Tous* les serveurs, maîtres d'hôtel (et même les réceptionnistes de l'hôtel) sont invités à s'asseoir et à déguster.
2. **Le Storytelling :** Pendant qu'ils goûtent, le Chef explique : "Cette tomate vient de la ferme bio à 10km, cette sauce a mijoté 12 heures." Il donne aux serveurs "L'Histoire" à raconter au client.
3. **L'Accord Mets & Vins :** Le Sommelier associe chaque plat avec un vin au verre, donnant à l'équipe l'arme parfaite pour l'Upselling.
4. **L'Incentive (La Motivation) :** Le F&B Director lance un concours : Le serveur qui vendra le plus du nouveau "Plat Signature" ce mois-ci gagnera une bouteille de champagne.

Résultat

Les serveurs, rassurés et enthousiastes, deviennent de véritables ambassadeurs du menu. Dès le lendemain, les ventes du plat signature bondissent de 300%. Le Chef est valorisé, et le Ticket Moyen (Average Check) augmente grâce aux recommandations précises de vins au verre. Le lancement est un succès commercial.

Plan d'Action Stratégique

Bâtir la Synergie Salle-Cuisine en 90 Jours

En tant que nouveau Directeur de Restauration, votre capacité à créer un binôme fort avec le Chef Exécutif déterminera votre réussite. Voici votre feuille de route (Roadmap) pour installer cette culture collaborative dès les premiers mois.

Mois 1 : Observation et Création du Binôme (Briser la Glace)

- **Semaine 1 (Le Pacte)** : Invitez le Chef Exécutif à déjeuner (à l'extérieur de l'hôtel). Apprenez à vous connaître personnellement. Ne parlez pas de chiffres, parlez de vision et de philosophie culinaire. Scellez l'alliance : "Nous dirigerons le F&B ensemble".
- **Semaine 2-3 (Le "Shadowing")** : Passez 2 soirées complètes lors du "Coup de Feu" dans les cuisines, au côté du Chef (sans être en costume de directeur). Observez la pression, la chaleur, et les tickets qui arrivent. L'empathie naît de l'expérience partagée.
- **Semaine 4 (L'Audit du Passe)** : Observez l'interface Salle/Cuisine. Les serveurs rentrent-ils dans la cuisine sans autorisation ? Le Sous-chef annonce-t-il les plats clairement ? Notez les points de frictions pour les corriger plus tard.

Mois 2 : Structuration des Rituels de Communication

- **Semaine 5-6 (Le Pre-Shift Briefing)** : Institutionalisez le briefing de 15 minutes avant chaque service. Imposez la présence d'un cuisinier pour annoncer les plats du jour à l'équipe de salle.
- **Semaine 7-8 (Le Menu Engineering Conjoint)** : Asseyez-vous avec le Chef et le Contrôleur F&B. Analysez la rentabilité des plats. Retirez ensemble les plats qui ne se vendent pas (Les "Chiens"), pour alléger la charge de travail (Mise en place) de la cuisine.

Mois 3 : Cross-Training et Pilotage Financier

- **Semaine 9-10 (L'Immersion Croisée)** : Lancez le programme. Envoyez vos nouveaux Chefs de Rang passer une journée à "l'Envoi" (au Passe) avec les cuisiniers. Envoyez un jeune cuisinier servir le buffet du petit-déjeuner en salle. Détruisez les préjugés.

- **Semaine 11-12 (La P&L Review Transparente)** : Partagez les résultats financiers du mois avec le Chef. Si le Food Cost est respecté, célébrez-le. Si l'Upsell en salle a fonctionné, remerciez la cuisine d'avoir sorti de belles assiettes faciles à vendre. La victoire devient commune.

Conclusion Générale

Une Alliance Indestructible

L'industrie de la restauration hôtelière est un environnement sous haute tension. La pression des clients, l'exigence de rentabilité des propriétaires, et l'immédiateté du service (on ne peut pas stocker un repas pour le vendre demain) créent un terreau fertile pour le stress et les conflits.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Directeur de Restauration (F&B Director)** ne peut réussir s'il se positionne "contre" ou "au-dessus" de la cuisine. Sa seule voie de succès est l'**Alliance Stratégique avec le Chef Exécutif**.

- **En maîtrisant la communication (Le Passe, Les Briefings)** : Vous éliminez les malentendus opérationnels qui allongent les temps d'attente et ruinent l'expérience client.
- **En partageant les données (Forecasting, Menu Engineering)** : Vous permettez à la cuisine d'optimiser ses achats et sa production, garantissant ainsi un *Food Cost* sain et la rentabilité du département.
- **En instaurant la "No-Blame Culture" (Culture de la Solution)** : Vous transformez l'énergie dépensée à chercher des coupables en énergie utilisée pour satisfaire le client (Service Recovery).

"Une belle assiette servie par un serveur désagréable perd sa saveur. Un service impeccable apportant un plat froid perd son charme. La perfection n'existe que dans l'union des deux."

En développant cette capacité à unifier des profils radicalement différents (artistes, techniciens, vendeurs) autour d'un objectif commun, vous dépassez le rôle de gestionnaire pour devenir un véritable **Leader**. C'est cette maestria dans la gestion humaine et opérationnelle des équipes complexes qui démontrera votre capacité à diriger, avec succès, l'ensemble d'un établissement hôtelier.

Fin de la Masterclass - Coordination avec la Cuisine et le Chef Exécutif