

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

Emplacement pour votre logo

Coordination avec les Autres Départements

Formation Masterclass - Direction de Restauration

Sommaire

Introduction : Le F&B au Cœur de l'Écosystème Hôtelier	3
Module 1 : Détruire les Silos : La Mentalité Transversale	4
Module 2 : Synergie F&B et Cuisine (Le Duo Chef / F&B Director)	5
Module 3 : Optimiser le Flux Cuisine-Salle (Le Passe et la Communication)	6
Module 4 : La Coordination avec le Bar et la Sommellerie	7
Module 5 : Synergie F&B et Hébergement (Front Office & Conciergerie)	8
Module 6 : L'Épreuve du Petit-Déjeuner (Le Crash-Test de la Synergie)	9
Module 7 : Synergie F&B et Housekeeping (Room Service & Minibars)	10
Module 8 : Synergie F&B et Événementiel (MICE, Ventes et Banquets)	11
Module 9 : Le BEO (Banquet Event Order) comme Outil Absolu	12
Module 10 : La Synergie F&B et la Maintenance (Technique)	13
Module 11 : La Synergie F&B avec les RH et la Finance (Contrôle)	14
Module 12 : Rituels et Outils Numériques de Communication Interne	15
Étude de Cas N°1 : La Rupture de Communication Cuisine-Salle	16
Étude de Cas N°2 : Le Groupe VIP Non Signalé par l'Hébergement	17
Étude de Cas N°3 : Le Sauvetage d'un Banquet grâce au BEO	18
Plan d'Action : Auditer et Améliorer la Coordination en 90 Jours	19
Conclusion Générale : Devenir un Leader Connecteur	20

Introduction Générale

Le F&B au Cœur de l'Écosystème Hôtelier

Un hôtel est un organisme vivant composé d'organes interdépendants. Le département Food & Beverage (Restauration) en est souvent le cœur battant, animé par l'adrénaline du service, le bruit des cuisines et le flux constant des clients. Cependant, un cœur ne peut fonctionner seul ; il doit pomper en parfaite harmonie avec le cerveau (La Réception), les muscles (Le Housekeeping) et le système nerveux (La Technique et les Ventes).

En tant que futur **Directeur de Restauration (F&B Director)**, vous allez rapidement découvrir que 80% des échecs de service dans votre département ne proviennent pas d'un manque de compétence de vos serveurs ou d'une erreur de recette de votre Chef. Ils proviennent d'une **faille de coordination et de communication** avec un autre département.

Le Mythe de l'Indépendance

Il est tentant pour un Directeur F&B de s'isoler dans son restaurant et de se comporter comme un restaurateur indépendant. C'est une erreur stratégique fatale. Le client, lui, ne voit pas des "départements". Il voit *un seul hôtel*. S'il a commandé un champagne en chambre auprès du réceptionniste et que le Room Service ne le livre pas, il ne blâmera pas "le manque de synergie" ; il jugera l'hôtel incompetent.

L'Objectif de cette Masterclass : Ce cours vous apprendra à cartographier les interactions critiques entre la Restauration et tous les autres pôles de l'établissement (Cuisine, Hébergement, Ventes, Maintenance, Finance). Vous y apprendrez comment transformer les zones de conflit habituelles ("Silos") en processus fluides et en opportunités de ventes croisées (Cross-selling).

Au travers de ces 20 pages, nous allons déconstruire les mécanismes de la collaboration inter-départementale, analyser les documents clés comme le BEO (Banquet Event Order), et vous fournir

des stratégies concrètes pour bâtir une véritable culture d'équipe (One-Team Approach) au bénéfice de l'expérience client.

Module 1 : Détruire les Silos

La Mentalité Transversale

L'ennemi mortel de la coordination en hôtellerie est l'effet "Silo". Le Silo se crée lorsqu'un département se replie sur lui-même, protège ses propres intérêts, cache ses erreurs et accuse les autres des dysfonctionnements.

Les Symptômes du Travail en Silos

Un Directeur de Restauration doit identifier rapidement si son hôtel souffre de cette maladie organisationnelle. Les symptômes sont évidents :

- **Le vocabulaire de l'accusation** : "C'est la faute de la réception si le restaurant est vide", ou "La cuisine est encore en retard, on ne peut pas travailler".
- **La rétention d'information** : La réception sait qu'un groupe de 50 personnes partira très tôt demain matin, mais "oublie" d'en informer le F&B pour le petit-déjeuner.
- **L'indifférence face au client** : Un client demande au serveur du restaurant de lui commander un taxi. Le serveur répond : "Désolé, il faut voir avec la conciergerie dans le hall."

La Transversalité comme Solution

Le rôle du F&B Director est d'être un **Connecteur**. Il doit forcer les portes et créer des ponts. L'objectif est d'instaurer une "Culture de la Solution" au lieu d'une "Culture du Coupable".

Le "Cross-Training" (Formation Croisée)

La méthode la plus puissante pour détruire les silos est l'empathie opérationnelle. Le F&B Director doit exiger que ses Maîtres d'Hôtel passent une matinée à la Réception (pour comprendre le stress des check-outs et de la facturation). En échange, il invite les réceptionnistes à passer un service complet en salle lors d'un coup de feu. Lorsqu'on comprend la difficulté du métier de l'autre, l'accusation se transforme en indulgence et en entraide.

L'Alignement des Objectifs (KPIs Communs)

Les silos se maintiennent souvent à cause d'objectifs contradictoires. Si le F&B est primé sur la réduction du coût des petits-déjeuners, mais que la Réception est primée sur la satisfaction globale (qui chute à cause d'un buffet pauvre), le conflit éclate. Le Comité de Direction doit imposer des indicateurs de succès partagés.

Module 2 : Synergie F&B et Cuisine

Le Duo Chef / Directeur de Restauration

C'est l'alliance la plus critique de tout l'établissement. Bien que la Cuisine (Production) et la Salle (Service) appartiennent souvent à la même grande division (Food & Beverage), ce sont deux univers avec des cultures, des rythmes et des priorités profondément différents.

Deux Univers, Un Objectif

- **La Brigade de Cuisine** : Axée sur la précision de la recette, le timing de cuisson, l'hygiène stricte, la maîtrise des coûts matières (Food Cost) et le travail dans l'ombre (Back of House).
- **L'Équipe de Salle** : Axée sur la communication verbale, la gestion de l'attente du client, le sourire, l'adaptation aux plaintes, et le spectacle (Front of House).

Les Zones de Tensions Classiques

Le conflit éclate presque toujours pour les mêmes raisons :

1. **Le Rythme des Commandes** : Les serveurs prennent 10 tables en même temps et lancent les "Bons" en cuisine simultanément. La cuisine est submergée et "plante".
2. **Les Demandes Spéciales** : Un serveur accepte qu'un client modifie la garniture ou change la cuisson d'un plat complexe. Le Chef, perçu comme l'artiste, refuse de modifier sa création ou s'agace de la complexité ajoutée au coup de feu.
3. **Le "Plat sur le Passe"** : La cuisine a terminé le plat, il est chaud, mais aucun serveur ne vient le chercher. Le plat refroidit, le Chef hurle.

Le Pacte de Co-Direction : Le F&B Director et le Chef Exécutif doivent former un front uni. Si l'équipe de salle sent que le Directeur F&B déteste le Chef de Cuisine, elle l'utilisera pour justifier ses propres erreurs. Le duo doit organiser une **réunion hebdomadaire à huis clos** pour aplanir les différends opérationnels (Menu, plaintes clients, retards) afin de ne jamais se disputer devant les équipes de terrain.

Module 3 : Optimiser le Flux Cuisine-Salle

Le Passe et la Communication en Service

L'interface physique entre la cuisine et la salle s'appelle le "Passe" (ou le comptoir d'envoi). C'est là que l'assiette change de main. C'est la zone de tension la plus élevée du restaurant. Le Directeur F&B doit y imposer une discipline militaire.

Le Rôle de "l'Aboyeur" (L'Annonce)

Au Passe, un seul homme a le droit de parler pour la cuisine : c'est le Chef (ou son Sous-Chef), appelé l'Aboyeur. C'est lui qui lit les bons, annonce les plats aux différentes parties (saucier, entremétier), et coordonne la sortie simultanée des assiettes pour une même table.

La SOP de la "Marche" et du "Feu"

Le F&B Director doit former ses équipes de salle au langage de la cuisine pour éviter les malentendus temporels :

- **La Commande** : Le serveur tape le bon sur le système de caisse (POS / Micros). La cuisine prépare les bases.
- **La "Marche"** : Le serveur annonce (via le POS) qu'il faut commencer la cuisson du plat principal, car les clients terminent leurs entrées.
- **L'"Enlèvement"** : Les serveurs ou les "Runners" (commis de suite) doivent être immédiatement disponibles au passe dès que le Chef annonce que le plat est prêt. *Règle d'Or : Une assiette chaude ne doit jamais attendre plus de 30 secondes au passe.*

Les Briefings Conjointes (Pre-Shift Meetings)

La fluidité du service se prépare 15 minutes avant l'ouverture du restaurant. Le Chef de Cuisine doit venir en salle pour rencontrer les serveurs.

- Il explique les plats du jour, la provenance des produits (pour donner des arguments de vente aux serveurs).
- Il annonce les ruptures (Les plats "86", sold-out) pour éviter qu'un serveur ne vende un plat indisponible.
- Le Maître d'Hôtel informe le Chef des VIPs présents, des allergies signalées à la réservation, et des grandes tablées prévues. Cette transparence prévient 90% des erreurs du service.

Module 4 : La Coordination F&B et Bar

Synergie Liquide et Solide

Bien que le Bar fasse partie intégrante du département F&B, il opère souvent avec ses propres règles, sa propre identité et son propre rythme. La coordination entre le Chef Barman et le Directeur du Restaurant est essentielle pour maximiser les revenus et l'expérience.

Le Bar comme Zone d'Attente Stratégique (Holding Area)

Le cauchemar d'un restaurant est d'avoir 20 clients qui attendent debout à l'entrée parce que les tables ne sont pas prêtes. Le Bar est l'outil d'absorption par excellence.

- **Le Protocole "Lounge"** : Si une table est en retard, l'hôtesse du restaurant (Hostess) accompagne les clients au Bar, les installe, et leur offre éventuellement une coupe de champagne ou un apéritif (Service Recovery immédiat).
- **La Communication** : Dès que la table est prête, l'hôtesse ne fait pas revenir le client à l'accueil. Le serveur du Bar signale au restaurant que le client a fini son verre, et le client est accompagné avec élégance à sa table. Ses consommations du bar sont transférées (via le logiciel de caisse) sur sa note de restaurant.

Le "Cross-Selling" (Ventes Croisées)

Le Directeur F&B doit créer des incitations (Incentives) pour que les deux départements se vendent mutuellement :

- Le Barman, après avoir servi un cocktail, doit demander : *"Avez-vous prévu de dîner ce soir ? Notre Chef propose un menu exceptionnel, souhaitez-vous que je vous réserve une table ?"*
- Le serveur du restaurant, en fin de repas, doit suggérer : *"Pour terminer cette belle soirée, notre Chef Barman vient de créer un nouveau cocktail digestif. Puis-je vous accompagner au Lounge ?"*

La Synergie de Production : Bar et Cuisine Le gaspillage est un fléau F&B. Le Bar et la Cuisine doivent se parler. Si la cuisine n'utilise que les zestes de citron pour une recette, le Chef Barman doit utiliser le jus de ces citrons pour ses cocktails (Zero Waste / Mixologie éco-responsable). Cette synergie fait chuter le Food & Bev Cost global du département.

Module 5 : Synergie F&B et Hébergement

Front Office et Conciergerie

La Réception (Front Office) est la porte d'entrée de l'hôtel. Elle contrôle l'information et le flux des clients. La coordination entre le Directeur de Restauration et le Chef de Réception est le véritable test de la qualité opérationnelle d'un établissement.

Le Flux d'Informations (Data Sharing)

La Réception est responsable de transmettre au F&B toutes les données essentielles issues du Property Management System (PMS) :

- **Le Forecast (Prévisions)** : Nombre de clients dormant à l'hôtel ce soir (In-House Guests), pour prévoir les volumes du petit-déjeuner et du dîner.
- **Les Arrivées Tardives (Late Arrivals)** : Si 10 clients arrivent par un vol en retard à 22h30, la Réception prévient le F&B pour garder la cuisine ouverte ou prévoir des plateaux froids (Room Service).
- **Le Crédit Client (Room Charge)** : La Réception doit s'assurer qu'elle a bien pris une empreinte de carte de crédit (Pré-autorisation) au check-in. Si elle oublie, et que le client dîne au restaurant en demandant de "mettre sur la chambre", le F&B risque de ne jamais être payé.

La Réception comme Ambassadrice F&B

Le réceptionniste est le premier vendeur du restaurant.

- Lors du Check-in, la SOP doit inclure une phrase de promotion : *"Monsieur, notre restaurant propose un menu spécial ce soir, souhaitez-vous que je vous réserve une table ?"*.
- Le F&B Director doit organiser des dégustations pour les réceptionnistes et les concierges. Ils ne peuvent pas vendre avec enthousiasme un plat ou un cocktail qu'ils n'ont jamais goûté.

Le Rôle du Concierge (Gérer l'Extérieur)

Dans un hôtel de luxe, le Concierge ("Clefs d'Or") passe ses journées à recommander des restaurants de la ville à ses clients. C'est une hémorragie de revenus pour le F&B de l'hôtel. Le F&B Director doit travailler avec le Concierge pour s'assurer que le restaurant de l'hôtel est toujours proposé en *première option* pour certaines envies (ex: Dîner romantique, repas d'affaires rapide).

Module 6 : L'Épreuve du Petit-Déjeuner

Le Crash-Test de la Synergie FO/F&B

Le petit-déjeuner est le seul repas que prennent 90% des clients de l'hôtel. C'est une opération industrielle en un temps record (7h - 10h). Si la coordination avec la Réception est défailante, c'est le chaos assuré.

L'Anticipation Nocturne (Le Night Audit)

Le succès du petit-déjeuner se joue à 3h du matin.

- L'auditeur de nuit (Hébergement) doit impérativement éditer un rapport détaillé : Nombre exact de clients présents, nationalités (pour adapter l'offre : riz/soupe pour les Asiatiques, bacon/œufs pour les Américains, viennoiseries pour les Européens), et présence d'enfants.
- Ce rapport est déposé en cuisine pour le Chef de la brigade du matin, qui ajustera ses cuissons et son buffet en conséquence pour éviter la rupture ou le gaspillage (Food Waste).

Le Contrôle des Flux (Lisser l'Affluence)

Le pire ennemi du F&B est l'arrivée simultanée de 150 personnes dans une salle de 80 places. La Réception doit aider à "lisser" ce trafic :

- Lors du check-in la veille, le réceptionniste remet un "Code Couleur" (Traffic Light) : Vert (7h-8h, très calme), Orange (8h-9h), Rouge (9h-10h, très forte affluence). Le client choisit son heure en toute conscience.
- Si un groupe de 40 touristes (qui partent en bus à 8h30) est présent, la Réception prévient le F&B, qui peut leur réserver une salle dédiée pour ne pas asphyxier le buffet des clients individuels.

La Gestion de Crise Matinale : Si malgré l'anticipation, le restaurant est saturé et qu'une file d'attente déborde dans le hall, la synergie impose l'action. Le Directeur d'Hébergement ou le Chef de Réception ne reste pas derrière son comptoir : il vient physiquement aider l'hôtesse du restaurant à placer les clients, ou sert des tasses de café aux clients dans la file d'attente pour calmer la frustration. C'est l'illustration de la "One Team Approach".

Module 7 : Synergie F&B et Housekeeping

Room Service, VIPs et Minibars

L'interaction entre la Restauration et les Étages (Housekeeping) se déroule loin des regards des clients, dans les couloirs de service. C'est une zone grise opérationnelle où les dysfonctionnements dégradent rapidement le luxe perçu de l'hôtel.

Le "Clearance" du Room Service (Débarrassage)

Le Room Service livre le repas, mais le client pousse très souvent le plateau sale dans le couloir après avoir fini. Un plateau jonché de restes alimentaires détruit l'esthétique d'un couloir de luxe et attire les nuisibles.

- **Le Conflit Classique** : La femme de chambre passe devant le plateau et dit "Ce n'est pas mon travail, c'est au F&B de venir le chercher". Le serveur F&B dit "Je ne savais pas qu'il était là".
- **La SOP Transversale** : Dès qu'une femme de chambre (ou un équipier) voit un plateau, elle doit le "rentrer" dans l'office de l'étage (Pantry) pour dégager le couloir, et notifier immédiatement le Room Service (via radio ou logiciel) pour qu'ils viennent le récupérer.

Les "Amenities" (Cadeaux d'Accueil VIP)

Le F&B prépare les fruits, les macarons et le champagne pour les clients VIP. Mais la livraison doit être synchronisée avec le Housekeeping.

- Si le F&B livre le champagne trop tôt, il sera chaud à l'arrivée du client.
- Si le F&B livre avant que la chambre ne soit faite, la bouteille gênera le nettoyage.
- **Le Protocole** : La Gouvernante valide la chambre (Statut : Inspected). Elle appelle le Room Service, qui a alors un SLA (Service Level Agreement) de 15 minutes pour livrer l'Amenity avant que la réception ne donne la clé au client.

La Gestion des Minibars

Bien que physiquement dans la chambre, les boissons appartiennent au F&B. Qui remplit ?
Qui facture ?

La tendance moderne est de confier le remplissage des minibars aux équipiers du Housekeeping lors du nettoyage (gain de temps de déplacement), mais le contrôle des péremptions (DLC) et des facturations reste sous la supervision financière du F&B Controller. L'utilisation de minibars "automatiques" (capteurs) simplifie cette collaboration.

Module 8 : Synergie F&B et Événementiel

MICE, Ventes et Banquets

Le département Commercial (Sales & Events) signe les contrats qui font vivre l'hôtel. Le département F&B exécute ces contrats. Si la communication entre les vendeurs et les "faiseurs" est mauvaise, la catastrophe est garantie.

La Réalité Opérationnelle vs La Vente

Le commercial veut signer le contrat d'un mariage à tout prix. Il promet au client un menu gastronomique à 5 plats servi en 1h30 pour 300 personnes.

- **La Réalité du Chef** : Servir 300 filets de bœuf saignants, tous en même temps, en 1h30, avec les effectifs actuels et la taille des fours, est techniquement impossible. Le Chef va s'effondrer et la qualité sera médiocre.
- **La Règle de Coordination** : Le F&B Director et le Chef Exécutif doivent *valider* les "Menus Banquets" en amont avec les Commerciaux. Le Commercial n'a pas le droit de promettre des choses "Hors Carte" (Custom Menus) sans la signature préalable du Chef de Cuisine (Faisabilité technique et coût matière).

Le "Tasting" (Dégustation Menu)

Pour un mariage ou un gros séminaire, le client vient faire une dégustation quelques mois avant. C'est le moment crucial de la vente.

- Le Commercial, le Chef et le F&B Director doivent être présents ensemble. Le Chef explique son plat, le F&B Director suggère l'accord mets-vins parfait (Upselling), et le Commercial ferme la vente. Une synergie totale qui rassure le client sur le professionnalisme de la maison.

La "Guarantee Policy" (La Garantie de Couverts) : Une friction financière classique. Le client a réservé pour 100 personnes. Le jour J, ils ne sont que 80. Le client refuse de payer pour 100.

La coordination impose que le Commercial fasse signer un contrat strict : Le "Chiffre Garanti" doit être communiqué par le client 48h ou 72h avant l'événement. L'hôtel préparera et facturera *au minimum* ce chiffre, car la nourriture a déjà été commandée et le personnel (Extras) déjà planifié par le F&B.

Module 9 : Le BEO (Banquet Event Order)

L'Outil de Coordination Absolu

Pour orchestrer un événement (MICE), l'hôtel entier utilise un seul document contractuel et opérationnel : le **Banquet Event Order (BEO)**, parfois appelé "Feuille de Fonction". C'est le passeport de l'événement.

L'Anatomie d'un BEO

Généré par le service Commercial/Événementiel, il est envoyé à *tous* les départements. Il contient :

- **Informations Générales** : Nom du groupe, contact sur place, VIPs présents.
- **Le "Set-up" (Mise en place)** : Disposition de la salle (Théâtre, U-Shape, Banquet), besoins audiovisuels (Micro, Vidéoprojecteur).
- **Le Menu F&B** : Détail exact du buffet, des pauses café (Heure précise de service), allergies signalées (ex: 3 sans gluten, 1 vegan).
- **L'Impact Hébergement** : Si le groupe occupe des chambres (Rooming list), le nombre de bagages à monter, l'heure de réveil groupé.

La Réunion BEO (BEO Meeting)

Une fois par semaine, le Directeur F&B, le Chef de Cuisine, le Chef de Réception, le Gouvernant et le Directeur des Ventes s'asseyent autour d'une table. Ils lisent *tous* les BEOs de la semaine suivante ligne par ligne.

Le But du BEO Meeting (Anticiper les Conflits)

La réunion permet d'identifier les goulets d'étranglement (Bottlenecks) invisibles par un seul département :

- *Le Chef voit* : "Il y a un mariage de 200 personnes samedi soir, et un dîner de gala d'entreprise de 150 personnes dans un autre salon à la même heure. Ma cuisine ne tiendra pas." \$ ightarrow\$ Décision : On décale l'heure de l'apéritif du gala de 30 minutes pour lisser la production.
- *Le Front Office voit* : "Le séminaire se termine à 16h le vendredi, et nous avons 50 départs de chambres prévus. Les taxis vont bloquer l'entrée." \$ ightarrow\$ Décision : Le bagagiste va pré-organiser les bagages dans un salon de stockage.

Module 10 : La Synergie F&B et Maintenance

L'Alliance avec le "Chief Engineer"

L'équipement du F&B est industriel. Des fours mixtes valant 15 000€, des chambres froides, des lave-vaisselles géants, des extracteurs d'air, des machines à glaçons. Si l'un de ces équipements tombe en panne un samedi soir à 19h00, le restaurant ferme, et l'hôtel perd des milliers d'euros.

Le Programme de Maintenance Préventive

Le Directeur de Restauration ne doit pas appeler la Technique (Engineering) uniquement quand il y a le feu. Il doit co-construire un planning annuel de maintenance préventive avec le Directeur Technique (Chief Engineer).

- **Nettoyage des Extracteurs de Graisse** : Obligation légale et sécuritaire (Risque d'incendie majeur). À planifier la nuit ou lors de fermetures saisonnières.
- **Détartrage et Filtres** : Vérification des machines à glace et des machines à café. Un café médiocre est souvent dû à un filtre encrassé, pas au grain lui-même.
- **Vérification des Frigos (HACCP)** : Assurer le maintien strict des températures pour éviter de jeter des milliers d'euros de matières premières périssables.

La Gestion des Pannes Urgentes (Ticketing)

Lorsqu'un problème surgit en plein service (ex: Le tuyau du lave-vaisselle fuit), la communication verbale ("Va dire au technicien de venir") est inefficace.

- Le F&B doit utiliser le logiciel centralisé de l'hôtel (ex: Hotelkit, Alice).
- Un ticket est créé avec photo. L'urgence est codifiée (Niveau Rouge). Le technicien de garde reçoit l'alerte sur son téléphone et intervient.

- **SOP de Réparation** : Le technicien ne doit jamais réparer un équipement en plein service si cela implique d'étaler ses outils au milieu de la cuisine ou au bar devant les clients, sauf danger immédiat. La réparation se fait à la fermeture.

Le Budget CAPEX (Répartition) : Si le four tombe en panne 3 fois dans le mois, le Directeur F&B et le Directeur Technique doivent s'allier pour présenter un "Business Case" au Directeur Général. Ils prouvent qu'acheter un nouveau four (CAPEX) coûtera moins cher que les pièces de rechange, le temps de réparation et la perte de chiffre d'affaires. Une voix technique unie est plus convaincante.

Module 11 : La Synergie F&B avec Finance et RH

Travailler avec les Fonctions "Support"

Le F&B est une opération sous haute tension. Pour que la machine tourne, le Directeur de Restauration doit s'appuyer sur l'Administration (Finance et Ressources Humaines). Ces départements ne sont pas des freins, ce sont des "Business Partners".

Le Partenariat F&B et Finance (Le Contrôleur)

Le "F&B Cost Controller" est le gendarme de la restauration, souvent rattaché à la Direction Financière (DAF).

- **L'Ingénierie des Prix** : Le F&B Director propose un nouveau plat. Le Contrôleur calcule le "Coût de Revient" exact (Fiche Technique) au gramme près, et recommande le prix de vente pour garantir la marge visée (Food Cost de 30%).
- **L'Inventaire Mensuel** : Moment de vérité. Le 31 du mois, le Contrôleur et le Chef vérifient les stocks dans les frigos et les caves. S'il manque 10 bouteilles de vin par rapport au logiciel de caisse, c'est du vol ou de la perte non enregistrée (Spillage/Spoilage).
- **La Règle des Voids & Rebates** : Toute annulation de facture en salle doit être justifiée. Le Contrôleur audite ces annulations chaque matin pour prévenir la fraude des serveurs.

Le Partenariat F&B et Ressources Humaines

Le F&B est le département au plus fort taux de rotation (Turnover) et souffre d'une pénurie chronique de profils (Cuisiniers, Serveurs).

- **Le Recrutement Permanent** : Le F&B Director ne doit pas attendre qu'un serveur démissionne pour en chercher un autre. Il doit, avec les RH, créer un "Vivier" (Talent Pool) continu, et entretenir de bonnes relations avec les écoles hôtelières.

- **La Gestion des Heures Supplémentaires** : Les dépassements de service sont inévitables en F&B. Le F&B Director doit valider ces heures quotidiennement. Les RH l'alertent si un employé dépasse les plafonds légaux (Risque de burn-out ou de procès).

La "Réquisition" de la Cantine (Staff Canteen)

Le département F&B (Cuisine) nourrit l'ensemble des employés de l'hôtel (Hébergement inclus). C'est un centre de coût pur. Le F&B Director doit veiller à la qualité des repas du personnel (car cela impacte le moral de tout l'hôtel), tout en gérant un budget strict ("Staff Food Cost") négocié avec les RH et le DAF.

Module 12 : Outils et Rituels de Communication

Structurer le Flux d'Information

L'improvisation et la communication informelle ("Je te l'ai dit dans le couloir") détruisent les opérations hôtelières. La coordination repose sur des rituels managériaux stricts et des outils fiables.

Le "Morning Briefing" de l'Hôtel (Le Stand-up)

Chaque matin (ex: 9h00), tous les Chefs de Département (Hébergement, F&B, Ventes, Technique) se réunissent debout pendant 15 minutes.

- **La Météo des Chiffres** : Taux d'occupation de la veille, Revenus F&B.
- **L'Anticipation (Les VIPs)** : "M. X arrive à 14h, la Réception l'accueille, la Gouvernante a vérifié la Suite, le F&B livrera le Champagne à 13h45."
- **Les Frictions** : "Hier soir, le wifi du restaurant a planté, bloquant les TPE. La Technique, où en sommes-nous ?"

Les Outils Numériques de Collaboration (Collaboration Tools)

L'époque des cahiers à spirales (Logbooks papier) est révolue. L'hôtel moderne utilise des plateformes (Hotelkit, ALICE, Beekeeper).

- **Le "Handover" Digital** : Le Maître d'hôtel de l'équipe du matin note ses consignes sur l'application. Le Manager de l'équipe du soir reçoit une notification et confirme la lecture. L'information est tracée.
- **Les Groupes de Communication** : Des "Chats" internes par sujet (ex: Groupe "Urgences MICE", Groupe "VIP Arrivals"). *Attention* : Le F&B Director doit imposer l'utilisation d'outils professionnels et interdire WhatsApp pour des raisons de RGPD et de frontière Vie Pro/Vie Perso.

Le Rapport de Fin de Mois (Month-end Report) : La communication n'est pas que quotidienne. Une fois par mois, le F&B Director et le Directeur d'Hébergement présentent ensemble leurs résultats (P&L) à la Direction Générale. Ils doivent s'être parlés *avant*. Si l'Hébergement explique une baisse d'Upsell parce que "le bar était fermé", le F&B Director doit pouvoir l'expliquer. Un ExCom (Comité de Direction) divisé est un hôtel en danger.

Étude de Cas N°1

La Rupture de Communication Cuisine-Salle

Contexte : L'Hôtel "Grand Océan" (4 étoiles) abrite un grand restaurant de fruits de mer. Depuis un mois, le Chef Exécutif et le Directeur du Restaurant ne se parlent plus. Le service du samedi soir est catastrophique : les plats sortent avec 40 minutes de retard, des assiettes sont renvoyées froides. Le Directeur Général demande au F&B Director d'intervenir.

Le Diagnostic (La Panne Opérationnelle)

Le F&B Director observe le service incognito. Il identifie les failles :

1. Les serveurs prennent les commandes de 5 tables d'un coup et les tapent toutes simultanément dans le système (POS). La machine à tickets de la cuisine "crache" 25 commandes à la fois. Le Chef est saturé et perd le fil.
2. Le Chef envoie les plats "quand ils sont prêts", sans vérifier si les serveurs sont disponibles. Les plats attendent au passe et refroidissent.
3. Les serveurs ne préviennent pas la cuisine quand les clients terminent l'entrée (Ne font pas "Marcher" la suite).

Le Plan d'Action Transversal

Le F&B Director impose un "Pacte de Service" entre les deux HODs (Chefs de départements) :

- **Règle du Lissage (Pacing) :** L'Hôtesse à l'entrée (Hostess) a interdiction d'asseoir plus de 10 personnes toutes les 15 minutes. Les clients attendent au bar avec une mise en bouche offerte.
- **Le "Ticket Control" :** Les serveurs ne peuvent envoyer qu'une table (bon de commande) à la fois en cuisine.
- **L'Aboyeur Unique :** Seul le Chef (ou Sous-chef) gère le Passe. Il donne l'ordre aux serveurs ("J'envoie la table 4"). Aucun serveur n'entre dans la cuisine pour demander "Où en est ma commande ?".

Résultat

L'ordre militaire est restauré. En ralentissant l'entrée des commandes (Lissage), la cuisine sort les plats sans stress et à temps. Les plaintes des clients chutent de 80%, et la marge du bar augmente grâce à l'attente organisée.

Étude de Cas N°2

Le Groupe VIP Non Signalé par l'Hébergement

Contexte : L'Hôtel "Business City" (150 chambres). Le mercredi à 19h00, 40 cadres d'une grande entreprise (en séminaire dans l'hôtel) décident spontanément de dîner dans le restaurant principal (Brasserie de 80 couverts). La salle et la cuisine (dimensionnées pour un mercredi soir calme) sont pulvérisées. Service de 2h30, clients furieux, équipe F&B en pleurs.

Le Diagnostic (L'Effet Silo)

Le lendemain, le F&B Director enquête. Il découvre que la Réception (Hébergement) savait depuis la veille que ce groupe d'affaires n'avait pas prévu de dîner en ville ce soir-là, en discutant avec l'organisateur. Mais la Réception s'est dit : *"Ce n'est pas un dîner réservé (Banquet), donc ça ne me regarde pas."* L'information n'a pas franchi la frontière du département.

Le Plan d'Action Inter-Départements

Le F&B Director et le Directeur d'Hébergement (DO) rédigent une **SOP de Communication Prédictive** :

1. **Le "Group In-House Report"** : La Réception doit éditer chaque matin un rapport listant tous les groupes présents dans l'hôtel. Si le groupe n'a *pas* de repas prévu en extérieur, le F&B doit considérer qu'il y a un risque de 80% qu'ils dînent sur place.
2. **L'Intervention Proactive (Upsell & Orga)** : Dès la confirmation d'un groupe, la Réception demande à l'organisateur : "Où dînerez-vous ce soir ?". Si la réponse est "À l'hôtel", la Réception appelle le Maître d'hôtel, qui propose immédiatement à l'organisateur un "Menu de Groupe (Set Menu)" au lieu de manger "À la carte".

Résultat

Le F&B gagne en prévisibilité. En imposant un menu unique à ce groupe la prochaine fois, la cuisine préparera les repas en avance (Batch cooking), réduisant le stress et les heures supplémentaires, tout en générant un profit (GOP) très élevé.

Étude de Cas N°3

Le Sauvetage d'un Banquet grâce au BEO

Contexte : L'Hôtel "Palace Resort" organise un Gala de charité pour 500 personnes (Un événement de 150 000€). À 16h00 le jour de l'événement, le client organisateur arrive et s'affole : *"Mais pourquoi la scène est-elle à gauche ? Et où est le cocktail végétalien pour la table VIP ?"*. Rien n'est comme il l'avait demandé. La crise est imminente.

Le Diagnostic (Le BEO Obsolète)

Le F&B Director, la Cuisine et le Banquet Manager sortent leurs documents. Ils constatent que :

- La Cuisine travaille sur la "Version 2" du BEO (Banquet Event Order) imprimée il y a 3 jours.
- Les équipes de Set-up (Mise en place salle) travaillent sur la "Version 1".
- Le Commercial a validé hier les ultimes modifications avec le client (Version 4 finale), mais a oublié de les distribuer aux opérations.

Le Sauvetage (Firefighting)

Le F&B Director réunit 20 équipiers en urgence (tirés du Housekeeping et des autres restaurants) pour démonter et remonter la scène en 2 heures. Le Chef Exécutif sort des légumes de ses réserves pour créer le plat végétalien en urgence. L'événement est sauvé in extremis au prix d'un stress colossal et d'heures supplémentaires.

Le Plan d'Action (La SOP BEO)

Le lendemain, la Direction impose des règles de fer pour l'événementiel :

1. **Gel des Modifications (Freeze Time) :** Le Commercial n'a plus le droit d'accepter une modification du BEO à moins de 72h de l'événement sans la signature *physique* du Chef Exécutif et du F&B Director.

2. **Centralisation Digitale (Single Source of Truth)** : Fini les BEOs imprimés qui volent. Tout est géré via une plateforme Cloud (ex: Delphi). Si une version 4 est publiée, les versions précédentes disparaissent des tablettes de tous les chefs de service.
3. **Le Daily BEO Meeting** : Une relecture obligatoire à J-1 par tous les départements (F&B, Hébergement pour les VIPs, Technique pour la lumière) pour valider la dernière version.

Plan d'Action Stratégique

Auditer et Améliorer la Coordination en 90 Jours

En tant que cadre dirigeant en devenir, votre première mission n'est pas de révolutionner les recettes de cuisine ou de changer le logiciel de réservation. Votre mission est d'optimiser l'organisation entre les départements. Voici votre feuille de route pour vos 3 premiers mois.

Mois 1 : L'Audit des Silos et des Flux (Écouter et Observer)

- **Semaine 1 (Le Diagnostic des Frictions)** : Demandez au Chef de Réception et au Maître d'Hôtel de lister leurs 3 plus grands reproches envers l'autre département. Vous découvrirez immédiatement les processus défectueux (ex: Room service lent, facturations erronées).
- **Semaine 2-3 (Le Gemba Walk Croisé)** : Observez les transitions. Passez une matinée à la réception lors des départs (Check-outs) pour voir comment les notes de restaurants posent problème. Passez une soirée en cuisine pour voir comment les bons de commande de la réception arrivent.
- **Semaine 4 (La Réunion d'Alignement)** : Présentez un "Audit de Coordination" au Directeur Général. Objectif : Aligner les priorités de la saison avec les chefs de départements.

Mois 2 : Nettoyage des Processus (Création de SOPs)

- **Semaine 5-6 (Le Pacte du Petit-Déjeuner)** : Rédigez avec le F&B et la Réception la procédure ultime pour le petit-déjeuner. Implémentez le "Traffic Light" (Code couleur des affluences) remis aux clients au check-in, et l'envoi systématique du Forecast de la nuit à la cuisine.
- **Semaine 7-8 (Le Protocole VIP)** : Clarifiez le flux des "Amenities". Qui identifie le VIP ? Qui prépare ? Qui livre ? Dans quel délai ? Qui paie (Budget F&B ou FO) ? La clarté supprime les excuses.

Mois 3 : Instaurer la Culture "One Team"

- **Semaine 9-10 (Le Cross-Training Obligatoire)** : Lancez le programme. Envoyez vos réceptionnistes passer 4 heures en salle de restaurant ou à l'économat. Envoyez les serveurs passer 4 heures à l'accueil. Détruisez les préjugés ("Leur travail est plus facile que le mien") par l'empathie.
- **Semaine 11-12 (L'Incentive Croisé)** : Lancez un programme de vente additionnelle (Cross-selling). Les réceptionnistes gagnent des points ou des primes pour chaque table réservée au restaurant. Les serveurs gagnent des primes pour chaque client extérieur s'inscrivant au programme de fidélité de l'hôtel. La synergie devient financièrement intéressante pour tous.

Conclusion Générale

Devenir un Leader Connecteur

L'hôtellerie moderne ne pardonne plus l'amateurisme organisationnel. Les clients s'attendent à ce qu'une demande faite au portagiste à 14h soit parfaitement connue du serveur au restaurant à 20h. L'expérience client est un voyage fluide, "Seamless", sans coutures apparentes.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que la performance d'un **Directeur d'Hébergement** ou d'un **Directeur de Restauration** ne s'arrête pas aux portes de son propre département. La véritable valeur d'un leader se mesure à sa capacité à faire travailler son équipe en harmonie avec le reste de l'hôtel.

- **Comprendre les Enjeux F&B** : En connaissant la pression du Prime Cost (Nourriture et Main-d'œuvre) et les exigences de l'HACCP, le Directeur d'Hébergement cesse de formuler des demandes impossibles à la cuisine, et devient un partenaire de rentabilité.
- **Sécuriser les Processus (SOPs)** : Les conflits sur le Room Service, les Amenities VIP ou le Petit-déjeuner ne sont pas des problèmes de personnalités, mais des failles de procédures. Rédiger des règles transversales est la seule solution durable.
- **Le BEO comme Loi** : Le respect absolu des "Banquet Event Orders" (BEOs) et la tenue de réunions inter-services régulières transforment l'imprévu chaotique en une logistique maîtrisée.

"Un hôtel divisé en silos est un hôtel qui travaille contre lui-même. L'excellence naît lorsque la Cuisine, la Salle et la Réception considèrent qu'ils servent le même client."

En développant cette posture de **Connecteur**, vous ne vous contentez plus de gérer des lits ou des couverts. Vous orchestrez la globalité de l'expérience hôtelière. C'est cette vision "Hélicoptère" et cette maturité opérationnelle qui démontrent que vous êtes prêt à assumer les responsabilités ultimes de la Direction Générale.

Fin de la Masterclass - Coordination avec les Autres Départements