

# Formation Direction Hôtelière

## Gestion des Prestations de Restauration et de Bar (F&B)

Le département **Food & Beverage (F&B)**, ou Restauration et Bar, est souvent le cœur battant d'un hôtel. Longtemps considéré comme un simple service complémentaire à l'hébergement ("une commodité pour le client fatigué"), il est devenu aujourd'hui un centre de profit stratégique, un puissant outil marketing et le premier vecteur de l'image de marque de l'établissement. Pour un Directeur d'Hôtel (GM), maîtriser la gestion du F&B est complexe : c'est une véritable "usine" de production et de vente au détail intégrée, avec ses propres règles d'hygiène, ses ratios financiers pointus et une gestion humaine très spécifique.



### La Révolution F&B

Aujourd'hui, un restaurant d'hôtel réussi doit être capable de survivre sans les clients de l'hôtel. Il doit attirer la clientèle locale (les résidents de la ville) en devenant une "destination" gastronomique ou lifestyle à part entière.

## 1. Les Différents Points de Vente (Outlets)

La division F&B d'un hôtel de moyenne ou grande capacité est une mosaïque d'activités, chacune ayant son propre modèle économique.

- **Le Restaurant principal (All-Day Dining)** : Il gère généralement le petit-déjeuner (souvent le service le plus rentable et le plus volumineux), le déjeuner (parfois sous forme de buffet) et le dîner.
- **Les Restaurants de spécialités (Fine Dining ou Thématiques)** : Orientés vers la gastronomie, ils visent une clientèle extérieure exigeante et nécessitent des chefs spécialisés.

- **Le Bar / Lounge** : Moteur de rentabilité exceptionnel grâce aux fortes marges sur les boissons (notamment les spiritueux et cocktails). Il sert souvent de trait d'union social dans le lobby de l'hôtel.
- **Le Room Service (In-Room Dining)** : Service très coûteux en main-d'œuvre et complexe sur le plan logistique (maintenir la température des plats depuis les cuisines jusqu'à la chambre), mais indispensable pour les hôtels de catégorie 4 ou 5 étoiles.
- **Le Département Banquets et Séminaires (MICE)** : C'est la véritable machine à cash du F&B. Vendre des repas et des pauses-café pour 200 personnes avec un menu unique garantit des économies d'échelle et un coût matière (Food Cost) parfaitement maîtrisé.

## 2. La Maîtrise des Coûts : Le Cœur de la Gestion F&B

La marge bénéficiaire en restauration est structurellement beaucoup plus faible que celle de l'hébergement (environ 20-30% en F&B contre 70-80% pour les chambres). Le Directeur doit donc surveiller deux ratios vitaux avec une attention maniaque.

### A. Le Coût Matière (Food & Beverage Cost)

C'est le pourcentage du chiffre d'affaires dépensé pour acheter les matières premières (nourriture et boissons). La norme dans l'industrie se situe autour de **28% à 32% pour la nourriture**, et **18% à 22% pour les boissons**.

- **Les Fiches Techniques (Recipe Cards)** : L'outil de base du contrôle. Chaque plat doit avoir une fiche détaillant au gramme près les ingrédients, leur coût, et le prix de revient total. Sans fiche technique, il n'y a pas de gestion, seulement de l'improvisation coûteuse.
- **L'Ingénierie des Menus (Menu Engineering)** : Cette technique consiste à classer les plats en fonction de leur popularité et de leur rentabilité (Les "Étoiles" sont très rentables et très vendus ; les "Chiens" sont peu rentables et peu vendus). Le but est de pousser la vente des plats à forte marge via le design de la carte et les recommandations des serveurs.

- **La gestion des stocks et du gaspillage** : La règle du FIFO (First In, First Out) est stricte pour éviter la péremption. Le suivi quotidien des pertes (spoilage) est obligatoire.

## B. Le Coût du Personnel (Labor Cost)

C'est la dépense la plus importante du département (souvent entre 35% et 45% du chiffre d'affaires F&B). L'hôtellerie nécessite beaucoup de main-d'œuvre, et le Directeur doit optimiser les plannings en fonction des prévisions d'activité (Forecasting), tout en évitant les heures supplémentaires non justifiées, et en recourant aux "extras" (intérimaires) de manière stratégique uniquement lors des pics (banquets).

### **Le Prime Cost : Le Juge de Paix**

Prime Cost = Food & Beverage Cost + Labor Cost. Pour qu'un département F&B soit financièrement viable, ce Prime Cost global ne doit généralement pas dépasser **60% à 65%** du chiffre d'affaires total du département. Les 35% restants serviront à payer les frais fixes (énergie, loyer, amortissement matériel) et à dégager un bénéfice (Gross Operating Profit).

## 3. L'Excellence Opérationnelle et la Qualité

La gestion financière ne doit jamais se faire au détriment de l'expérience client.

### A. Les Standards de Service (SOP)

Le service en salle doit être chorégraphié. Des SOP (Standard Operating Procedures) doivent définir chaque étape du parcours client : délai maximum pour prendre la commande des boissons (ex: 3 minutes), délai d'attente pour le plat principal, posture du serveur, protocole de service du vin. Le Directeur, appuyé par son Directeur F&B, doit s'assurer que ces standards sont respectés par une formation continue (Briefings quotidiens).

## B. La Sécurité Alimentaire et l'Hygiène (HACCP)

C'est le risque le plus critique pour un Directeur d'Hôtel. Une intoxication alimentaire (Toi-Ac) peut détruire la réputation de l'hôtel et entraîner des poursuites pénales.

- Respect absolu de la méthode HACCP (Analyse des Dangers et Points Critiques pour leur Maîtrise).
- Contrôle strict des températures (réception des marchandises, stockage, cuisson, refroidissement).
- Nettoyage et désinfection rigoureux validés par des audits externes réguliers (ex: Ecolab, Diversey).

## 4. Les Tendances Actuelles en F&B Hôtelier

Pour rester compétitif et attirer la clientèle locale, le Directeur doit adapter son offre aux nouvelles attentes des consommateurs.

### A. Authenticité et Hyper-Localisme

Le client ne veut plus du "Club Sandwich standardisé international". Il veut goûter la culture locale. Cela se traduit par le "Farm to Table" (de la ferme à l'assiette), la mise en avant des producteurs régionaux, l'utilisation de produits de saison et la création d'un potager sur le toit de l'hôtel (Urban Farming).

### B. La Mixologie et les Boissons Sans Alcool (Mocktails)

Le Bar est devenu un véritable laboratoire. La mixologie (l'art de créer des cocktails complexes et théâtralisés) attire la clientèle "Afterwork". Parallèlement, la tendance du "Healthy" pousse la création d'une offre très pointue de mocktails (sans alcool), de kombuchas et de jus détox pressés à froid.

## C. L'Hybridation des Espaces

La salle de restaurant classique, fermée entre les services, disparaît. Elle se fond dans l'Open Lobby, devenant un espace de coworking le matin (où l'on vend des cafés de spécialité), un restaurant animé à midi, et un bar lounge le soir.

## 5. La Vente Suggestive (Upselling)

Contrairement à l'hébergement où la chambre a un prix fixe par nuit, en restauration, le chiffre d'affaires (Ticket Moyen) dépend directement du talent des serveurs.

- Le Directeur doit s'assurer que le personnel n'est pas composé de simples "preneurs de commandes" (Order Takers), mais de véritables vendeurs (Salespeople).
- **Techniques** : Suggérer un apéritif avant le repas, proposer un accord mets-vins premium, détailler le chariot de fromages ou les desserts de manière appétissante (Storytelling).
- Mettre en place des **incentives** (primes) pour le personnel de salle afin de récompenser les meilleures ventes de vins ou de menus dégustation.

## Synthèse des Rôles : Le Binôme Directeur GM / Directeur F&B

| Domaine   | Le rôle du Directeur Général (GM)                                                                                 | Le rôle du Directeur de la Restauration (F&B Manager)                                            |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stratégie | Définit le positionnement global, valide le concept du restaurant et approuve le budget d'investissement (Capex). | Crée l'identité culinaire avec le Chef, source les produits locaux, dessine l'expérience client. |
| Finance   | Contrôle les résultats globaux du département (P&L) et valide les                                                 | Gère les achats quotidiens, réalise les inventaires de fin de                                    |

|                   |                                                                                 |                                                                                                              |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | objectifs de rentabilité (Prime Cost).                                          | mois, pilote les fiches techniques.                                                                          |
| <b>Management</b> | Recrute le F&B Manager et le Chef de Cuisine. Valide l'enveloppe des effectifs. | Gère les plannings (salle et cuisine), forme les équipes aux standards de service et aux ventes suggestives. |

## Conclusion

La gestion du F&B est sans doute la composante la plus dynamique, la plus risquée mais aussi la plus passionnante de la direction hôtelière. Un département Restauration performant ne se contente pas de nourrir les clients de l'hôtel ; il crée une identité locale forte, génère de la vie au sein de l'établissement et devient un moteur de rentabilité à part entière. Le Directeur d'Hôtel moderne doit donc jongler en permanence entre la rigueur d'un comptable (gestion du Food Cost), l'exigence d'un inspecteur d'hygiène, et la créativité d'un entrepreneur de la gastronomie.