

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

Emplacement pour votre logo

Organisation du Département Restauration (F&B)

Formation Masterclass - Direction de Restauration

Sommaire

Introduction : Le F&B, une Usine de Précision	3
Module 1 : L'Organigramme Général du Département F&B	4
Module 2 : La Brigade de Cuisine (Back of House)	5
Module 3 : La Brigade de Salle (Front of House)	6
Module 4 : Le Stewarding (La Colonne Vertébrale)	7
Module 5 : L'Organisation des Bars et de la Sommellerie	8
Module 6 : Le Room Service (In-Room Dining) et Minibars	9
Module 7 : L'Organisation des Banquets et du Service Traiteur	10
Module 8 : Les Achats, l'Économat et le Contrôle (F&B Cost Control)	11
Module 9 : L'Interaction avec les Autres Départements de l'Hôtel	12
Module 10 : La Planification et le Staffing (Labor Cost)	13
Module 11 : Les Procédures Opérationnelles Standard (SOPs) F&B	14
Module 12 : La Communication Interne (BEOs et Briefings)	15
Étude de Cas N°1 : Résoudre la Guerre entre la Cuisine et la Salle	16
Étude de Cas N°2 : La Crise du Stewarding (Turnover Massif)	17
Étude de Cas N°3 : Le Défi Logistique d'un Grand Banquet	18
Plan d'Action : Auditer et Réorganiser le F&B en 90 Jours	19
Conclusion Générale : L'Harmonie Opérationnelle	20

Introduction Générale

Le F&B, une Usine de Précision

Le département **Food & Beverage (F&B)** d'un hôtel ou d'un grand établissement de restauration est souvent comparé à une usine, mais une usine bien particulière : la matière première y est hautement périssable, la production se fait en temps réel, et la consommation du produit a lieu sous les yeux de ceux qui l'ont fabriqué, dans une théâtralité absolue.

En tant que futur **Directeur de Restauration**, votre rôle ne se limite pas à connaître la gastronomie ou les grands vins. Votre mission principale est l'**Organisation**. Un excellent repas servi avec 30 minutes de retard par un serveur désorienté se transforme en une expérience désastreuse pour le client et en une perte financière pour l'établissement.

La Complexité Structurelle

Le département F&B est le plus complexe à structurer car il regroupe des métiers totalement différents qui doivent travailler en parfaite symbiose : des créatifs (Chefs), des techniciens (Cuisiniers), des vendeurs (Maîtres d'hôtel, Sommeliers), et des logisticiens (Stewards, Économes).

Le Défi Managérial : Dans un hôtel, le F&B fonctionne souvent 24h/24 et 7j/7. Il englobe le petit-déjeuner massif à 7h du matin, le déjeuner d'affaires, le Room Service nocturne et le banquet de mariage de 300 personnes le samedi soir. Sans une structure organisationnelle rigide, des fiches de poste claires et des canaux de communication infaillibles, le département s'effondre sous son propre poids.

Ce cours de 20 pages vous fournira les clés architecturales pour structurer un département Restauration. Nous détaillerons l'organigramme idéal, les missions de chaque brigade, l'organisation logistique cachée (Stewarding, Économat) et les méthodes pour fluidifier la communication entre ces différents mondes.

Module 1 : L'Organigramme Général

La Structure du Département F&B

Un organigramme n'est pas un simple dessin. C'est la cartographie du pouvoir, des responsabilités et des flux de communication. Un Directeur de Restauration doit concevoir un organigramme qui évite les doublons et clarifie la chaîne de commandement.

Le Sommet de la Pyramide

- **Le Directeur de la Restauration (F&B Director)** : Reporte directement au Directeur Général (General Manager). Il est responsable de la vision stratégique, de la rentabilité (P&L) et de l'expérience client globale.
- **Le Chef Exécutif (Executive Chef)** : Souvent au même niveau hiérarchique que le F&B Director (ou son N-1 direct selon les hôtels). Il est le maître absolu des cuisines.
- **L'Adjoint F&B (Assistant F&B Director)** : Le bras droit opérationnel, souvent sur le terrain (Floor) pendant que le Directeur gère la stratégie et les finances.

Les Piliers Opérationnels (Les N-2)

Le département se divise en grands pôles d'activités, dirigés par des *Managers de Départements (HODs)* :

1. **Directeurs de Restaurants (Outlet Managers)** : Responsables de la salle d'un point de vente spécifique (Brasserie, Gastronomique).
2. **Directeur des Banquets (Banquet Manager)** : Gère l'opérationnel des événements MICE.
3. **Chef Barman (Head Bartender / Beverage Manager)** : Responsable des bars et de la rentabilité des liquides.
4. **Manager du Room Service (IRD Manager)** : Gère le service en chambre et les minibars.
5. **Chef Steward (Chief Steward)** : Responsable de la plonge, du matériel et de l'hygiène (Le Back of House).

Le Concept de "Span of Control" (Étendue du Contrôle)

Une erreur fréquente d'organisation est de faire reporter trop de personnes à un seul manager. Idéalement, un F&B Director ne devrait pas avoir plus de 6 à 8 rapports directs (Direct Reports). Au-delà, il devient un goulot d'étranglement (Bottleneck) et perd le contrôle de la qualité. La délégation aux Outlet Managers est vitale.

Module 2 : La Brigade de Cuisine

L'Organisation du "Back of House"

L'organisation de la cuisine repose sur le système de "Brigade" inventé par Auguste Escoffier au 19ème siècle. Ce système, bien qu'ancien, reste le modèle le plus efficace au monde pour gérer la production alimentaire de masse avec une précision militaire.

La Hiérarchie de la Production

- **Le Sous-Chef Exécutif** : Le second du Chef Exécutif. Il gère les plannings, les commandes fournisseurs et remplace le Chef en son absence.
- **Les Chefs de Partie** : Les spécialistes. La cuisine est divisée en "Parties" ou "Stations". Le Saucier (Viandes et sauces), le Garde-Manger (Entrées froides), le Poissonnier, l'Entremétier (Garnitures, soupes).
- **Le Chef Pâtissier** : Dirige une brigade parallèle souvent indépendante, gérant le pain, les viennoiseries et les desserts.
- **Les Commis et Apprentis** : Le personnel d'exécution qui assiste les Chefs de Partie.

Le Rôle de "l'Aboyeur" (L'Annonce)

Pendant le "Coup de feu" (Le service), le Chef Exécutif ou le Sous-Chef se place au "Passe" (La zone entre la cuisine et la salle). Son rôle n'est pas de cuisiner, mais de **coordonner**.

Il lit les bons de commande arrivant de la salle, "aboie" (annonce) les plats aux différentes parties de la cuisine, et s'assure que la viande (du Saucier) et la garniture (de l'Entremétier) sortent *exactement en même temps* pour dresser l'assiette chaude. C'est le chef d'orchestre du timing.

L'Enjeu d'Organisation pour le Directeur F&B : Le Directeur de Restauration n'intervient pas dans les recettes, mais il intervient dans l'**organisation du travail**. Si les temps de sortie des plats s'allongent (générant des plaintes en salle), le F&B Director et le Chef doivent auditer la cuisine : Le "Garde-manger" est-il trop loin du passe ? Manque-t-il un commis aux garnitures ? L'organisation physique (Layout) dicte l'efficacité.

Module 3 : La Brigade de Salle

L'Organisation du "Front of House"

Si la cuisine est l'usine de production, la salle est la vitrine. Son organisation doit garantir une fluidité parfaite du service, la satisfaction du client, et la maximisation des ventes (Upselling).

La Hiérarchie de la Salle

- **Le Directeur de Restaurant (ou Maître d'Hôtel Principal)** : Il gère l'accueil, les réservations (Le plan de salle), la relation client et supervise le service.
- **Le Maître d'Hôtel (Assistant)** : Il gère une section du restaurant (Un "Rang" très large) et supervise les équipes d'exécution.
- **Le Chef de Rang** : Responsable d'un groupe spécifique de tables (Le "Rang"). Il prend les commandes, fait le service technique (découpe, flambage) et assure la vente.
- **Le Commis de Salle (Runner / Busser)** : Il est le lien physique entre la cuisine et la salle. Il apporte les plats, débarrasse les assiettes vides et dresse les tables, permettant au Chef de Rang de rester au contact du client.

La Gestion des "Rangs" (Stations)

Une erreur d'organisation classique est de laisser les serveurs libres d'aller sur n'importe quelle table. Le Directeur de Restaurant doit diviser la salle en zones (Stations).

Un Chef de Rang ne gère que "ses" 5 tables. Cela garantit qu'aucun client n'est ignoré et qu'aucune table n'est servie deux fois par erreur. La responsabilisation (Accountability) est géographique.

Le Rôle de l'Hôtesse (Hostess / Greeter)

Souvent sous-estimée, l'hôtesse est la clé de voûte de l'organisation d'un service. Elle gère le "Pace" (Le rythme). Si l'hôtesse installe 30 clients en 5 minutes parce qu'ils attendaient à la porte (Seating), elle va faire "planter" la cuisine et la salle. Son rôle est de lisser les arrivées (Staggering), quitte à offrir un verre au bar aux clients pour faire patienter et protéger l'équilibre du service.

Module 4 : Le Stewarding

La Colonne Vertébrale de la Restauration

Dans l'organigramme, le département du "Stewarding" (Plonge et Nettoyage) est souvent relayé au bas de l'échelle. Pourtant, le Directeur de Restauration sait qu'aucun plat étoilé ne peut sortir s'il n'y a plus d'assiettes propres. C'est le département le plus critique pour le flux opérationnel.

Le Rôle du Chef Steward

Le Chief Steward est un manager à part entière, gérant de gros budgets et des équipes nombreuses (qui travaillent souvent de nuit).

- **La Plonge (Dishwashing)** : Lavage de la "Batterie" (marmites de cuisine) et de la "Vaisselle" (assiettes, verres clients).
- **L'Hygiène (Sanitation)** : Nettoyage des sols, murs, hottes aspirantes et frigos. C'est le garant des normes HACCP dans le Back of House.
- **La Gestion du Matériel (Operating Equipment)** : Le Chief Steward gère les stocks d'assiettes, couverts et verres de l'hôtel. Il contrôle la casse (Breakage) qui coûte des milliers d'euros chaque année.

L'Organisation des Flux (Workflow)

La zone de la plonge (Dish pit) doit être organisée en "Marche en Avant" (Forward flow). La vaisselle sale arrive d'un côté (Débarrassage), est triée, lavée, et ressort propre de l'autre côté vers la zone d'envoi. Le sale ne doit *jamaïs* croiser le propre.

La Gestion de la Casse (Breakage Control) : Le F&B Director doit organiser des "Comités de Casse" mensuels avec le Chef Steward. On expose sur une table tout ce qui a été cassé dans le mois, avec le prix d'achat affiché. Souvent, la casse n'est pas due à la maladresse, mais à une mauvaise organisation : par exemple, des poubelles mal placées qui obligent les serveurs à jeter les restes violemment, cassant les assiettes. Le rôle du Directeur est d'optimiser cette ergonomie.

Module 5 : L'Organisation des Bars

Mixologie et Gestion des Liquides

Les bars d'un hôtel ne sont pas de simples "annexes" des restaurants. Ce sont des centres de profits majeurs en raison de la forte rentabilité des boissons (Beverage Cost très bas). L'organisation de ce département nécessite une gestion financière et d'inventaire rigoureuse.

L'Équipe du Bar

- **Le Chef Barman (Head Bartender / Beverage Manager)** : Responsable de la création de la carte (Cocktails signatures), des achats liquides, et du contrôle de la marge.
- **Le Mixologue / Barman** : L'expert technique derrière le comptoir.
- **Le Barback (Commis de Bar)** : Le rôle logistique. Il approvisionne la glace, les fruits, les verres propres et change les fûts de bière. Sans un bon Barback, le Barman ne peut pas produire de chiffre d'affaires pendant le rush.

L'Organisation de la "Station" (Le Poste de Travail)

L'efficacité d'un bar repose sur la "Mise en place". Le barman ne doit pas faire plus d'un pas pour atteindre la glace, ses spiritueux (Speed rack) et ses garnitures. Si le poste est mal organisé, le temps d'attente du client s'allonge et les ventes chutent.

Le Contrôle des Stocks (Pour Cost)

Le liquide s'évapore très vite (vol, verres offerts aux amis, mauvais dosages). Le F&B Director doit imposer des règles strictes :

- **Le Jigger (Doseur)** : Le "Free pouring" (verser à l'œil) est souvent interdit car il détruit la rentabilité. 1 cl d'alcool en trop par verre x 100 verres par jour = une perte financière énorme à la fin du mois.
- **L'Inventaire Partiel** : Les bouteilles à forte valeur (Top shelf) doivent être comptées tous les soirs à la fermeture et croisées avec les ventes enregistrées dans le système de caisse (POS).

Module 6 : Room Service & Minibars

L'In-Room Dining (IRD)

Le Room Service est le département le plus difficile à rentabiliser en restauration hôtelière. Il exige du personnel disponible 24h/24, et fait face à des défis logistiques (les longs couloirs, les ascenseurs) qui menacent la qualité des plats.

L'Organigramme du Room Service

- **L'Order Taker (Le Preneur de commande)** : La voix de l'hôtel. Il doit avoir un excellent anglais, maîtriser parfaitement le menu, pratiquer l'Upselling ("Souhaitez-vous une bouteille de vin rouge pour accompagner votre viande ?"), et gérer les attentes en annonçant un délai de livraison réaliste.
- **Le Captain (Superviseur)** : Il prépare les plateaux (Set-up), vérifie les commandes avec la cuisine et valide le bon avant le départ.
- **Le Serveur d'étage** : Il livre la commande, met en place la table dans la chambre et gère la signature de la facture.

L'Organisation Logistique

Le Directeur de Restauration doit créer des procédures (SOPs) pour garantir la qualité :

- **La Température** : Utilisation de chariots équipés de boîtes chauffantes (Hot boxes) pour garantir que le repas arrive chaud au 15ème étage.
- **Le Débarrassage (Clearance)** : Un plateau sale dans un couloir d'hôtel détruit l'image de marque. L'organisation impose des rondes régulières (Sweeps) par l'équipe, ou une synergie avec les femmes de chambre pour signaler les plateaux via le système de ticketing.

La Gestion des Minibars : C'est souvent une source de plaintes (erreurs de facturation). L'organisation moderne tend vers des minibars "Intelligents" (capteurs automatiques qui facturent le client dès qu'il soulève la bouteille) ou un vidage partiel du minibar pour laisser le client stocker ses propres produits, réduisant ainsi le coût de main-d'œuvre nécessaire aux vérifications quotidiennes.

Module 7 : L'Organisation des Banquets

MICE et Service Traiteur (Catering)

Les banquets (Mariages, Séminaires, Galas) sont la machine financière du département F&B. Ils permettent de vendre des repas par centaines, avec un menu unique, optimisant ainsi l'achat de matières premières et la masse salariale.

Le Rôle du Banquet Manager

Le Directeur des Banquets est le chef d'orchestre des événements. Son rôle est purement logistique. Il exécute les contrats signés par le Département Commercial (Sales & Events).

- **L'Équipe de "Set-up" (Mise en place)** : Les équipiers (Housemen) qui portent les tables, montent les buffets, installent les chaises et les pistes de danse selon le plan défini.
- **La Brigade de Service** : Souvent composée d'une "Core Team" (employés fixes) et complétée massivement par des "Extras" (intérimaires ou vacataires) embauchés uniquement pour le soir de l'événement.

Le Document Roi : Le BEO (Banquet Event Order)

C'est le contrat opérationnel. Le BEO détaille minute par minute ce qui doit se passer :

- Heure d'arrivée des invités, heure de la pause café, menu exact, demandes spéciales (allergies, menus végétariens), disposition de la salle (Style École, Style Théâtre, Cabaret).
- L'organisation impose une **BEO Meeting** quotidienne où le F&B Director, le Chef Exécutif et le Banquet Manager lisent les BEOs de la semaine pour anticiper les conflits (ex: deux mariages en même temps qui vont saturer la cuisine).

Le "Guarantee" et l'Overprep

Le client d'un banquet signe pour 300 personnes. L'organisation impose qu'il donne son chiffre "Garanti" 48h avant (ex: 280 personnes). L'hôtel facturera *au minimum* 280 repas, même s'ils ne sont que 250 le jour J.

Côté Cuisine, le Chef doit s'organiser pour l'imprévu. Il applique la règle de l'**Over-preparation** (souvent +5%). Il préparera 294 repas pour pallier d'éventuels invités de dernière minute ou des chutes en cuisine.

Module 8 : Achats et Économat

La Logistique des Approvisionnements

Un restaurant ne peut pas vendre s'il n'a rien à cuisiner. L'organisation de la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain) est cruciale pour éviter les ruptures de stock tout en évitant le surstockage qui immobilise la trésorerie de l'hôtel.

Le Rôle du Purchasing Manager (Directeur des Achats)

Bien qu'il dépende parfois de la Direction Financière, il travaille en binôme avec le F&B Director et le Chef Exécutif.

- **Le Sourcing** : Trouver les meilleurs fournisseurs locaux ou nationaux.
- **L'Appel d'Offres (Tendering)** : Mettre en concurrence les fournisseurs sur un produit précis (ex: "Saumon fumé Label Rouge") pour obtenir le meilleur prix sans dégrader la qualité exigée par le Chef (Les Spécifications d'Achat).

L'Économat (Le Store) et le Contrôle F&B

Le magasin principal de l'hôtel est le coffre-fort. Son organisation repose sur des règles inviolables :

1. **La Réception (Receiving)** : Le réceptionnaire contrôle *chaque* livraison. Il pèse la viande, vérifie la température du camion, et compare le bon de livraison avec le bon de commande. S'il valide 50kg de bœuf alors qu'il n'y en a que 45kg, l'hôtel perd sa marge.
2. **Le Stockage (FIFO)** : Le "First In, First Out" (Premier Entré, Premier Sorti). Les nouveaux yaourts doivent être placés *derrière* les anciens dans le frigo, pour forcer les cuisiniers à utiliser les produits aux dates de péremption les plus proches.
3. **La Distribution (Requisitions)** : Le cuisinier ne se sert pas seul. Il remplit un "Bon d'Économat" (Store Requisition) validé par le Chef, et l'économe lui délivre la marchandise. Cela garantit la traçabilité des coûts.

Le F&B Controller (Contrôleur de Gestion Restauration) : C'est "l'œil" de la finance dans les cuisines. Il audite les poubelles (pour voir le gaspillage), vérifie que les recettes (Fiches Techniques) sont respectées, et s'assure que chaque bouteille de vin sortie de la cave a bien été facturée sur le système de caisse (POS). Il est l'allié du F&B Director pour maintenir la rentabilité.

Module 9 : Interaction avec l'Hôtel

Synergies Inter-Départementales

Le département Restauration ne fonctionne pas en vase clos. Son organisation doit être parfaitement imbriquée avec les autres départements de l'hôtel. Le Directeur de Restauration doit créer des ponts de communication (SOPs transversales).

L'Interaction avec la Réception (Front Office)

La Réception est la "Tour de Contrôle". Elle doit fournir les informations vitales au F&B :

- **Les Prévisions d'Occupation (Forecasts)** : La cuisine a besoin de savoir si l'hôtel sera plein à 100% ou à 30% demain pour commander le pain et préparer le buffet du petit-déjeuner.
- **La Liste des VIPs** : Pour préparer les "Amenities" (Bouteilles de champagne, macarons) à livrer en chambre *avant* l'arrivée du client.
- **Le Crédit Client (Room Charge)** : Le serveur du restaurant doit vérifier sur sa caisse (Micros / POS) si le client a le droit de "mettre la note sur sa chambre". Si la Réception n'a pas pris de garantie bancaire (Pré-autorisation) à l'arrivée, le F&B risque un impayé (Walk-out).

L'Interaction avec le Service Commercial (Sales & Marketing)

Le F&B dépend des Ventes pour remplir ses salles de banquets.

- Le Commercial vend l'événement (ex: Un mariage), mais c'est le F&B qui l'exécute. L'organisation impose que le Commercial ne vende jamais un menu ou une disposition de salle impossible à réaliser par la cuisine. La communication en amont est vitale.

L'Interaction avec la Maintenance (Engineering)

Une cuisine industrielle est remplie de machines complexes (Fours mixtes, frigos, hottes aspirantes, lave-vaisselle géants). Si la chambre froide tombe en panne, des milliers d'euros de nourriture sont perdus. L'organisation impose un **Plan de Maintenance Préventive** strict entre le F&B Director et le Directeur Technique (Chief Engineer) pour nettoyer et réviser le matériel pendant les heures creuses (la nuit) afin d'éviter les pannes pendant le service.

Module 10 : Planification et Staffing

La Gestion du Labor Cost F&B

En restauration, payer du personnel pour attendre que les clients arrivent est le chemin le plus rapide vers la faillite. L'organisation des plannings (Rostering) est une science de la flexibilité.

L'Analyse de l'Activité (Forecasting)

Le F&B Director ne fait pas les plannings au hasard. Il se base sur :

- Le taux d'occupation de l'hôtel (pour le petit-déjeuner et le Room Service).
- Les réservations de tables "La Fourchette" (TheFork) ou "Zenchef".
- L'historique des années précédentes (La météo, les événements dans la ville).

Les Stratégies d'Optimisation des Plannings

1. **Le "Split Shift" (Coupure)** : Très courant en restauration. Le serveur travaille de 11h à 15h (Service du midi), se repose l'après-midi, et revient de 19h à 23h (Service du soir). L'hôtel ne paie pas le serveur l'après-midi lorsque le restaurant est vide.
2. **Le "Staggered Shift" (Décalé)** : Ne pas faire commencer toute l'équipe à 18h. Le Maître d'Hôtel arrive à 17h pour la mise en place. 2 serveurs arrivent à 18h pour les premiers clients. 3 autres serveurs arrivent à 19h30 pour le "Pic" (Rush) d'activité.
3. **L'Utilisation des Extras (Casual Staff)** : Un pool de personnel "volant" payé à l'heure, convoqué uniquement en cas d'affluence soudaine ou de gros banquets.

La Polyvalence (Cross-Training) : L'organisation la plus moderne repose sur la destruction des silos métiers. Si le F&B Director a formé le Barman à prendre des commandes de Room Service, ou le serveur du Petit-Déjeuner à faire le service du soir au Banquet, il dispose d'une équipe agile capable de "boucher les trous" (Absences maladies) sans avoir à payer des heures supplémentaires à des agences d'intérim coûteuses.

Module 11 : Les Procédures Standard (SOPs)

Structurer l'Expérience Client F&B

L'excellence en restauration hôtelière n'est pas le fruit du hasard. C'est l'exécution répétée de standards rigoureux. Le Directeur de Restauration doit créer, rédiger et faire appliquer les **Standard Operating Procedures (SOPs)**.

Les SOPs Opérationnelles (Hard Standards)

Ce sont les règles chronométrées et mesurables. Elles évitent le chaos et l'inconstance :

- **SOP d'Accueil** : "Le client doit être accueilli à la porte du restaurant en moins de 30 secondes."
- **SOP de Service Boisson** : "L'apéritif doit être posé sur la table en moins de 3 minutes après la commande."
- **SOP de Débarrassage (Clearance)** : "L'assiette doit être débarrassée moins de 3 minutes après que le *dernier* convive de la table ait posé ses couverts." (Et jamais avant, pour ne pas presser les autres clients).

Les SOPs Émotionnelles (Soft Standards)

C'est ce qui fait la différence entre un "bon" service et une expérience "mémorable" (Luxe) :

- **La Reconnaissance** : Le standard exige de vérifier le nom de la chambre sur l'ordinateur et de dire : *"Bonjour Monsieur Dupont, avez-vous passé une bonne journée de réunions ?"*
- **Le Check-back (Contrôle Qualité)** : Le serveur DOIT retourner à la table "2 minutes ou 2 bouchées" après avoir posé le plat principal pour demander : *"La cuisson de votre viande est-elle exactement à votre goût ?"*. Cela permet de rattraper une erreur *pendant* le repas, avant que la plainte n'apparaisse sur TripAdvisor.

Les Checklists d'Ouverture et Fermeture

L'organisation repose sur des checklists (souvent sur tablettes numériques aujourd'hui). Le responsable du matin ne peut pas ouvrir le restaurant s'il n'a pas coché : "Musique de fond allumée (Volume 3), Température salle à 22°C, Argenterie polie, Machines à café vérifiées". La fermeture obéit aux mêmes règles pour sécuriser le matériel et garantir l'hygiène pour l'équipe du lendemain.

Module 12 : La Communication Interne

Briefings et Fluidité de l'Information

Dans un département où tout va extrêmement vite, la communication verbale et écrite est le ciment de l'organisation. Une équipe qui ne se parle pas est une équipe qui va rater son service.

Le "Pre-Shift Briefing" (Le Briefing de Service)

C'est le rituel absolu. 15 minutes avant l'ouverture du restaurant, le Maître d'Hôtel réunit toute son équipe de salle (et souvent le Chef de Cuisine).

- **L'Activité (Volume)** : "Nous avons 80 couverts réservés ce soir. Beaucoup d'arrivées à 20h00, attention au goulot d'étranglement."
- **Les VIPs (Focus Client)** : "Table 4, c'est l'anniversaire de mariage de M. et Mme Smith. Nous leur offrons deux coupes de champagne à l'arrivée."
- **La Cuisine (Le Produit)** : Le Chef prend la parole : "Attention, il ne reste que 4 portions de Saumon. Le plat du jour est un faux-filet maturé." (Cela évite au serveur de vendre un plat en rupture, ce qui créerait de la frustration).
- **L'Objectif de Vente (Upsell)** : "Ce soir, l'objectif est de vendre un maximum de ce vin blanc au verre pour accompagner le poisson."

Le Logbook (Cahier de Consignes)

L'hôtellerie fonctionnant en 3/8 (Matin, Soir, Nuit), la communication entre les équipes qui ne se croisent pas doit être tracée. Le **Logbook** (souvent numérique aujourd'hui) permet au Manager du matin d'écrire un résumé de son service, les plaintes clients, les pannes matérielles (ex: "La machine à glace du bar est cassée, la technique passera demain"). Le Manager du soir a l'obligation de le lire en prenant son poste.

Le "BEO Meeting" (Banquet Event Order) : Une fois par semaine, le Directeur F&B réunit le Chef, les Ventes et le Directeur des Banquets pour lire ligne par ligne les contrats des événements de la semaine à venir. C'est l'ultime filet de sécurité organisationnel pour s'assurer qu'aucun détail (allergie sévère d'un invité, changement d'horaire d'un séminaire) n'a été oublié.

Étude de Cas N°1

Résoudre la Guerre entre la Cuisine et la Salle

Contexte : L'Hôtel "Le Métropolitain" (4 étoiles) possède une grande brasserie. Depuis un mois, les temps d'attente explosent (plats servis froids). Le Chef de Cuisine hurle sur les serveurs qui n'enlèvent pas les plats assez vite au "Passe". Les serveurs hurlent que la cuisine est trop lente. Le climat est toxique, le turnover du personnel augmente, et les plaintes TripAdvisor s'accumulent. Le F&B Director doit réorganiser le flux.

Le Diagnostic (L'Analyse du Processus)

Le Directeur de Restauration observe le service complet (Gemba Walk) sans intervenir. Il constate :

1. L'Hôtesse à l'entrée asseoit 40 clients d'un coup à 19h30, parce qu'il pleut dehors.
2. Les serveurs, paniqués, prennent les 40 commandes d'un coup et les tapent toutes en même temps dans le système de caisse (POS).
3. La machine à tickets de la cuisine recrache 40 bons de commande simultanément (Le fameux "Ticket Avalanche"). Le Chef est submergé.
4. Quand les plats sortent enfin, les serveurs sont tous bloqués en salle à prendre d'autres commandes. Les plats refroidissent au "Passe".

Le Plan de Restructuration Opérationnelle

Le problème n'est pas humain, il est organisationnel (Le Pace / Le Rythme). Le F&B Director modifie les SOPs :

- **Lissage à l'Accueil (Staggering) :** L'Hôtesse a désormais pour ordre strict de ne pas asseoir plus de 10 personnes toutes les 15 minutes. Les autres clients sont invités à patienter au bar (Création de revenu additionnel / Beverage sales) avec des tapas offerts.
- **Le Rôle de l'Aboyeur :** Le Sous-chef ne cuisine plus pendant le rush. Il se tient au Passe, lit les tickets, et cadence le travail de sa brigade.

- **Création du poste de "Runner" (Commis de suite)** : Le DO retire un serveur de sa station et le nomme "Runner". Son seul rôle est de transporter les assiettes chaudes du Passe aux tables. Les Chefs de Rang restent en salle pour s'occuper des clients (Prise de commande et Upsell).

Résultat

La fluidité est rétablie. La cuisine ne subit plus de pics insurmontables, les plats arrivent chauds. La guerre Cuisine/Salle cesse immédiatement car le "goulot d'étranglement" logistique a été supprimé.

Étude de Cas N°2

La Crise du Stewarding (Turnover Massif)

Contexte : Dans un grand Resort de 300 chambres, le département de la plonge (Stewarding) est en crise absolue. Le turnover est de 150% par an. Les plongeurs (Stewards) démissionnent après une semaine. Conséquence : manque d'assiettes propres pendant le service, la cuisine est ralentie, la propreté des sols n'est plus assurée. Le F&B Director est menacé par l'inspection d'hygiène.

L'Audit de la Situation

Le F&B Director passe une soirée à la plonge pour comprendre. Il découvre :

- L'environnement est toxique : chaleur de 40°C, ventilation en panne, sol glissant.
- Les serveurs rentrent de la salle en jetant brutalement les assiettes avec les restes de nourriture n'importe où, cassant du matériel et forçant les plongeurs à trier les déchets à la main dans des conditions indignes.
- Les plongeurs se sentent méprisés par le reste de la brigade (Sous-classe).

La Réorganisation Structurelle et Culturelle

Le F&B Director met en place un plan "Stewarding Excellence" :

1. **Amélioration Ergonomique (CAPEX) :** Il exige la réparation immédiate de la ventilation et fait installer des tapis anti-fatigue. Il achète des pistolets de pré-lavage haute pression pour réduire l'effort physique.
2. **SOP de Débarrassage (Processus) :** Le F&B impose une nouvelle règle absolue aux serveurs. C'est le serveur qui doit "Débarrasser / Racler" (Scraping) son assiette dans la poubelle adéquate et l'empiler correctement avant de repartir en salle. Le plongeur ne doit s'occuper *que* de la machine à laver. Tout serveur ne respectant pas cette règle est sanctionné.
3. **Valorisation Humaine (Inclusion) :** Le Chief Steward est désormais invité obligatoire au Comité de Direction F&B (au même titre que le Chef ou le Maître d'hôtel). Les plongeurs sont cités et remerciés lors des Briefings de cuisine pour leur rôle vital.

Résultat

En redonnant de la dignité et une ergonomie de travail au département le plus dur de l'hôtel, le turnover chute à 20%. Le flux de vaisselle propre redevient fluide, accélérant le service en salle. Le taux de casse de la vaisselle (Breakage) diminue de 40% grâce au tri ordonné par les serveurs.

Étude de Cas N°3

Le Défi Logistique d'un Grand Banquet

Contexte : L'hôtel accueille le "Gala de l'Industrie", un dîner assis de 500 personnes pour un grand groupe pharmaceutique. Le menu est gastronomique (3 plats chauds). Le discours du Président (au milieu du repas) rend le timing extrêmement serré. Le F&B Director et le Banquet Manager doivent organiser une exécution parfaite, sans marge d'erreur.

Le Problème de l'Échelle (Scaling)

Servir 500 plats chauds de viande (Filet de bœuf) en même temps est impossible pour une cuisine classique. Si on sert table par table, les premiers convives auront fini de manger quand les derniers seront servis. L'organisation "À la carte" ne fonctionne pas ici.

L'Organisation (La Mécanique des Banquets)

Le F&B Director déploie une logistique militaire (Le Banquet Event Order - BEO) :

- 1. Le Plating (Dressage à la chaîne) :** Le Chef n'utilise pas les fourneaux classiques. La viande est précuite (Sous-vide / Basse température), dressée sur les 500 assiettes froides l'après-midi, puis stockée dans de grandes "Échelles" (Racks). Juste avant le service, les échelles entières sont glissées dans des fours mixtes de remise en température (Regeneration). En 10 minutes, 500 assiettes sont chaudes simultanément.
- 2. L'Organisation de la Salle (Zones) :** Le Banquet Manager divise la salle géante en 5 zones (A, B, C, D, E). Chaque zone est gérée par un "Capitaine" et une équipe de serveurs (souvent des Extras).
- 3. Le "Snake Service" (Service en ligne) :** Pour accélérer la distribution, les serveurs ne vont pas chercher les plats un par un en cuisine. Ils forment une chaîne (Le serpent). Les plats sortent des fours, sont posés sur des plateaux, pris par les serveurs qui marchent à la queue-leu-leu et déposent une assiette à chaque convive, balayant la salle entière en moins de 15 minutes.

4. **Le "Clearance" (Débarrassage Poussette)** : Dès que le Président prend le micro, l'ordre est donné (via les oreillettes des capitaines) de "Geler" la salle (Plus de bruit). Le débarrassage est mis en pause absolue pour respecter l'événement.

Résultat

Grâce à la standardisation de la remise en température (Technologie) et à la chorégraphie de la salle (Zones et Snake Service), les 500 plats sont servis chauds en 12 minutes. L'événement est un succès total, garantissant la re-signature du contrat (Rétention Corporate) l'année suivante.

Plan d'Action Stratégique

Auditer et Réorganiser le F&B en 90 Jours

En tant que Directeur d'Hébergement ou futur Directeur F&B, prendre en main un département restauration demande une approche méthodique, de la cave jusqu'à la salle de banquet. Voici votre feuille de route pour les 3 premiers mois.

Mois 1 : L'Audit et la Cartographie (Où en sommes-nous ?)

- **Semaine 1 (P&L et Food Cost)** : Analysez le compte d'exploitation avec le DAF. Votre Food Cost est-il à 30% (Sain) ou à 40% (Crise) ? Votre Labor Cost (Masse salariale) est-il adapté au volume de chiffre d'affaires ? Ce sont vos indicateurs d'urgence.
- **Semaine 2 (Le Gemba Walk Cuisine & Plonge)** : Descendez dans le Back of House. Observez la réception des marchandises (L'économiste pèse-t-il vraiment la viande ?). Vérifiez les frigos : les étiquettes de péremption (DLC) sont-elles présentes ? Le FIFO est-il respecté ?
- **Semaine 3-4 (L'Audit de Salle)** : Dînez incognito dans votre propre restaurant. Chronométrez les étapes de service (Accueil < 1 min, Boisson < 3 min). Les serveurs font-ils de l'Upsell (Proposition d'apéritif, vin supérieur) ?

Mois 2 : Nettoyage Opérationnel et Rituels

- **Semaine 5-6 (Les SOPs et les Briefings)** : Instaurez l'obligation absolue du "Pre-Shift Briefing" (15 minutes avant chaque service, associant la cuisine et la salle). C'est l'outil numéro un pour détruire les silos et partager les objectifs de vente (Upsell) du jour.
- **Semaine 7-8 (Menu Engineering)** : Asseyez-vous avec le Chef Exécutif. Analysez la "Matrice de Menu". Identifiez les "Chiens" (Plats qui ne se vendent pas) et supprimez-les de la carte. Simplifiez le menu pour soulager la production en cuisine et fluidifier le service.

Mois 3 : Sécurisation et Maximisation

- **Semaine 9-10 (Le Contrôle Caisse / Pour Cost)** : Imposez des inventaires "surprise" (Spot checks) au bar. Instaurez la règle stricte : *"Aucune annulation (Rebate/Void) sur le logiciel de caisse sans le mot de passe d'un manager."* Sécurisez vos revenus.
- **Semaine 11-12 (La Synergie Hébergement)** : Travaillez avec la Réception. Mettez en place une commission (Incentive) pour les réceptionnistes qui réservent des tables au restaurant pour les clients de l'hôtel. Le F&B et l'Hébergement deviennent une machine à "TrevPAR" unifiée.

Conclusion Générale

L'Harmonie Opérationnelle

La Restauration (F&B) est bien plus qu'un simple service pour nourrir les clients de l'hôtel. C'est l'âme de l'établissement, son cœur battant, et le département qui génère les souvenirs les plus puissants (et les plus émotionnels) du séjour. C'est aussi une machinerie industrielle lourde, complexe, et impitoyable avec l'erreur financière.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré qu'un **Directeur de Restauration (ou un Directeur d'Hôtel)** ne réussit pas grâce à son seul talent de dégustateur. Il réussit grâce à son obsession de **l'Organisation** :

- **Organisation Humaine** : En structurant les brigades, en définissant des postes clairs, et en bâtissant un pont de communication indestructible entre la fierté des cuisiniers et la pression des serveurs.
- **Organisation Financière** : En pilotant le *Prime Cost* (Food, Beverage et Labor) comme un contrôleur de gestion, traquant le moindre gaspillage (Waste) ou vol (Shrinkage) qui pourrait détruire les fragiles marges du département.
- **Organisation Logistique** : En comprenant que le succès du restaurant gastronomique repose d'abord sur l'efficacité obscure de la Plonge (Stewarding), la rigueur de l'Économat (Achats/ Stocks) et l'anticipation des Banquets (BEOs).

"Dans la restauration hôtelière, on ne vend pas de la nourriture. On vend un moment, orchestré par une horlogerie invisible."

En maîtrisant la structure F&B, en imposant des standards (SOPs) stricts, et en alignant l'objectif de la Restauration avec celui de l'Hébergement, vous ne créez pas seulement un département rentable. Vous créez un **Avantage Concurrentiel** majeur pour votre hôtel sur son marché. C'est cette capacité à faire performer l'humain, la finance et le produit en même temps qui vous propulsera vers le sommet du management de l'Hospitalité.

Fin de la Masterclass - Organisation du Département Restauration