

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

Emplacement pour votre logo

Planification des Services et Organisation des Équipes

Formation Masterclass - Direction de Restauration

Sommaire

Introduction : Le Staffing, Cœur de la Rentabilité F&B	3
Module 1 : Comprendre les Besoins Opérationnels (Forecasting)	4
Module 2 : Les Profils et Rôles au sein des Brigades	5
Module 3 : Le Dimensionnement des Équipes (Ratios & Standards)	6
Module 4 : Les Outils Modernes de Planification	7
Module 5 : La Gestion des Horaires (Coupures vs Continus)	8
Module 6 : La Polyvalence et le Cross-Training en F&B	9
Module 7 : La Planification des Extras et Vacataires	10
Module 8 : Le Cadre Légal, Repos et Réglementation du Travail	11
Module 9 : L'Organisation Quotidienne (Briefings et Débriefings)	12
Module 10 : La Gestion de l'Absentéisme et des Imprévus	13
Module 11 : L'Évaluation de la Productivité (Labor Cost & RevPASH)	14
Module 12 : La Communication Opérationnelle Inter-départements	15
Étude de Cas N°1 : Refonte d'un Planning pour Réduire le Labor Cost	16
Étude de Cas N°2 : Gérer un Pic d'Affluence et des No-Shows de Personnel	17
Étude de Cas N°3 : La Transition vers les Horaires Continus (Fidélisation)	18
Plan d'Action : Optimiser sa Planification en 90 Jours	19
Conclusion Générale : L'Humain au Cœur de l'Organisation F&B	20

Introduction Générale

Le Staffing, Cœur de la Rentabilité F&B

Le département Restauration (Food & Beverage) est par nature une industrie de services intensifs en main-d'œuvre. Si la qualité de l'assiette et la décoration du restaurant sont essentielles, la capacité à délivrer cette expérience repose intégralement sur les hommes et les femmes qui composent vos équipes.

Pour un **Directeur de Restauration**, la planification des services et l'organisation des équipes ne se résument pas à remplir des cases sur un tableau Excel pour s'assurer que le restaurant peut ouvrir. C'est l'exercice d'équilibriste le plus complexe et le plus stratégique de votre fonction.

Le Double Défi du F&B Director

Une planification réussie doit répondre à deux impératifs diamétralement opposés :

- **L'Impératif Financier** : Le "Labor Cost" (coût du travail) représente souvent 35% à 45% du chiffre d'affaires F&B. Avoir trop de personnel (Overstaffing) lors d'un service calme détruit instantanément la marge bénéficiaire du mois.
- **L'Impératif Qualitatif** : Manquer de personnel (Understaffing) lors d'un "coup de feu" génère des temps d'attente insupportables, l'épuisement (burn-out) de vos équipes, des plaintes clients et la destruction de la réputation de l'hôtel.

La Règle d'Or de l'Organisation : Le bon collaborateur, au bon endroit, au bon moment, au bon coût. La planification n'est pas réactive, elle est prédictive.

Sur les 20 prochaines pages, nous aborderons les méthodes scientifiques d'anticipation de la demande (Forecasting), la structuration des plannings (Rosters), la gestion légale et humaine des horaires, ainsi que l'utilisation des KPIs de productivité pour transformer vos plannings en un outil de rentabilité et de fidélisation de vos talents.

Module 1 : Les Besoins Opérationnels

Le Forecasting (Prévision de l'Activité)

La planification d'un service F&B ne relève pas de l'intuition. Elle s'appuie sur la donnée. Un Directeur de Restauration qui construit son planning (Roster) de la semaine suivante sans analyser les prévisions court à la catastrophe.

Analyser la Demande (Le Forecast)

Pour savoir combien de personnes planifier, le DO doit croiser plusieurs sources d'informations :

1. **Le Taux d'Occupation (Hébergement)** : Essentiel pour le Petit-Déjeuner et le Room Service. Si l'hôtel est complet avec une majorité de clients "Loisirs", le pic du matin se situera entre 9h et 10h. S'il s'agit d'une clientèle "Affaires", le pic sera à 7h30.
2. **Les Réservations du Restaurant** : Via les plateformes (La Fourchette, Zenchef) ou le cahier de réservations.
3. **Les Banquets et Séminaires (BEO)** : Un événement d'entreprise de 200 personnes mobilisera non seulement la brigade des banquets, mais réduira aussi la disponibilité de la cuisine principale.

L'Histoire et la Météo

La demande F&B est hautement volatile et influencée par des facteurs externes.

- **La Météo** : Un soleil radieux un samedi de mai ? Le bar en terrasse et la piscine (Pool bar) verront leur fréquentation doubler. Une tempête de neige ? Le Room Service va exploser.
- **L'Histoire (Year-over-Year)** : Que s'est-il passé le même mardi l'année dernière ? Le F&B Director doit consulter le PMS/POS pour vérifier le nombre de couverts (Covers) servis.

Le "Capture Rate" (Taux de Captation)

Combien de clients dormant à l'hôtel viendront dîner au restaurant ? Ce ratio est fondamental. Si l'hôtel compte 300 clients, et que le taux de captation historique du dîner est de 20%, le F&B Director sait qu'il doit planifier une brigade capable de servir 60 couverts, auxquels s'ajouteront les clients de l'extérieur (Walk-ins).

Module 2 : Les Profils et Rôles

Cartographie des Brigades (Salle et Cuisine)

Une équipe mal équilibrée est aussi inefficace qu'une équipe en sous-effectif. Planifier 10 commis mais aucun Chef de Rang ne sauvera pas le service. Le Directeur F&B doit orchestrer la hiérarchie des compétences.

La Brigade de Salle (Front of House)

L'organisation de la salle doit être pyramidale pour garantir le contrôle et la fluidité :

- **Le Maître d'Hôtel (Floor Manager)** : Ne prend pas de commandes. Il gère le flux (Pacing), accueille les clients (Host) et gère les plaintes.
- **Le Chef de Rang** : Le pilier de la vente. Responsable d'une zone (Station) de 4 à 6 tables. Il conseille, pratique l'upselling et s'assure de l'expérience client.
- **Le Commis de Salle (Runner)** : Son rôle est logistique. Il fait le lien entre la salle et la cuisine (le Passe), apporte les plats chauds et débarrasse (Clearance). Il permet au Chef de Rang de ne jamais quitter le client des yeux.
- **Le Sommelier / Barman** : Des rôles d'expertise à forte valeur ajoutée financière.

La Brigade de Cuisine (Back of House)

Le Chef Exécutif gère sa propre planification, mais le F&B Director doit en vérifier la cohérence financière :

- **L'Aboyeur (Le Sous-Chef au Passe)** : Interface unique avec la salle.
- **Les Chefs de Partie** : Responsables de leur station (Froid, Chaud, Pâtisserie).
- **Le Stewarding (Plonge)** : Souvent négligé lors de la planification, un manque d'effectif à la plonge paralyse la sortie des plats par manque de vaisselle propre. Le F&B Director doit sanctuariser les effectifs du Chief Steward.

La Matrice de Compétences (Skills Matrix) : Lors de la création du planning, le Manager ne place pas seulement des "noms", il place des "compétences". Il faut s'assurer qu'à chaque service, l'équipe comporte au moins un expert en vins, un expert du logiciel de caisse (POS) pour la clôture, et un employé ayant la formation "Premiers Secours".

Module 3 : Le Dimensionnement

Ratios de Staffing et Standards

Combien faut-il de serveurs pour un service de 100 couverts ? Cette question hante les Managers F&B. La réponse dépend entièrement du positionnement de l'hôtel et de ses standards de qualité (SOPs).

Les Ratios de Base (À titre indicatif)

Le dimensionnement (Staffing Ratio) varie selon le niveau de luxe exigé :

Type de Point de Vente	Ratio Serveur / Clients (Couverts)	Niveau de Service Attendu
Restaurant Gastronomique (Étoilé)	1 Chef de Rang pour 8 à 12 couverts.	Service hyper-personnalisé, découpe en salle, explication détaillée des plats, sommelier dédié.
Brasserie / All-Day Dining	1 Serveur pour 15 à 20 couverts.	Service rapide (Business lunch), moins de formalisme, encaissement rapide.
Banquet (Dîner Assis)	1 Serveur pour 20 couverts (2 tables de 10).	Menu unique, service synchronisé (au commandement). Rentabilité RH maximale.

L'Impact de la Logistique sur le Ratio

Un ratio n'est pas absolu. L'ergonomie du restaurant modifie le besoin en personnel :

- Si la cuisine est au sous-sol et le restaurant au 1er étage, l'attente aux ascenseurs de service exigera l'embauche d'un ou deux "Runners" supplémentaires pour pallier la perte de temps logistique (Muda de transport).
- Si le bar est équipé d'une machine à glaçons défectueuse qui oblige le barback à traverser l'hôtel, c'est du temps perdu qui se paie en masse salariale.

Le "Span of Control" (Étendue du Contrôle)

La règle managériale indique qu'un Maître d'Hôtel ne peut superviser efficacement (contrôle visuel) que 6 à 8 employés en service simultanément. Au-delà, l'hôtel doit planifier un Chef de Brigade ou un Assistant Manager supplémentaire, sous peine de voir les standards de qualité chuter (lenteur, erreurs de caisse).

Module 4 : Les Outils de Planification

De l'Excel aux Solutions Modernes

La planification manuelle sur un tableau Excel ou une feuille de papier affichée au mur est une relique du passé. Pour optimiser ses coûts et respecter la loi, le Directeur F&B doit utiliser des logiciels de planification (Workforce Management Software).

Les Avantages des Logiciels Dédiés (ex: Skello, Planday, Harri)

1. **L'Alerte Légale** : Le logiciel bloque le Manager s'il tente de planifier un employé sans respecter les 11 heures de repos obligatoires entre deux shifts, évitant ainsi des amendes lourdes.
2. **Le Calcul du Coût en Temps Réel** : Au fur et à mesure que le Manager remplit les cases du planning, le logiciel calcule le "Labor Cost" projeté de la semaine en euros. Le F&B Director sait immédiatement s'il dépasse son budget.
3. **La Communication Instantanée** : Une fois le planning validé, il est envoyé sur l'application smartphone de tous les employés. Fini l'excuse du "Je ne savais pas que je travaillais ce matin".

Le "Shift Bidding" (L'Échange de Shifts)

La nouvelle génération de travailleurs exige de la flexibilité. L'organisation moderne permet l'échange de services.

- Si un serveur a un empêchement de dernière minute, il peut mettre son shift (service) "aux enchères" sur l'application interne de l'hôtel.
- Un collègue disponible peut le réclamer. Le Manager n'a plus qu'à valider l'échange d'un clic. Le problème d'absentéisme est géré par l'équipe elle-même (Empowerment).

Le "Template" de Planning Fixe vs Dynamique : Le F&B Director doit créer un "Gabarit de base" (Base Roster) qui couvre les besoins vitaux de l'hôtel pour son occupation minimale (ex: 40%). Ce noyau dur est planifié en premier. Le reste du planning est "dynamique" : il est complété à J-7 avec les extras et vacataires en fonction du "Pick-up" (Hausse des réservations de dernière minute).

Module 5 : La Gestion des Horaires

Coups vs Horaires Continus

C'est le débat central des Ressources Humaines en hôtellerie-restauration. L'organisation des horaires est la principale cause de démission (Turnover) dans le secteur. Le F&B Director doit équilibrer rentabilité financière et Qualité de Vie au Travail (QVT).

Le Shift en Coupure (Split Shift)

Le modèle classique : l'employé travaille de 10h à 15h, puis revient de 18h30 à 23h30.

- **L'Avantage pour l'Hôtel** : Rentabilité maximale. L'hôtel ne paie l'employé *que* pendant les coups de feu (déjeuner et dîner). L'après-midi, lorsque le restaurant est vide, l'employé n'est pas payé.
- **Le Désavantage Humain** : C'est un rythme épuisant (amplitude journalière de 13h) qui détruit la vie de famille. Il génère un turnover massif, particulièrement si l'hôtel est excentré et que l'employé ne peut pas rentrer chez lui se reposer l'après-midi.

Le Shift Continu (Straight Shift)

Le modèle moderne : l'employé travaille de 7h à 15h, ou de 15h à 23h.

- **L'Avantage Humain** : Excellente conciliation vie pro/vie perso. Attractivité maximale pour recruter les meilleurs talents (Employer Branding).
- **Le Défi Opérationnel** : Que fait l'employé de 15h à 18h30 quand le restaurant est vide ? Le F&B Director doit faire preuve de génie logistique. Ce temps doit être utilisé pour des tâches à forte valeur ajoutée : Formation (Cross-training), polissage massif de l'argenterie, grand nettoyage (Deep cleaning), ou préparation logistique pour le lendemain (Mise en place).

Le Staggering (Le Lissage des Horaires)

Plutôt que de faire arriver toute l'équipe du soir à 18h00, le bon planificateur utilise le "Staggering" (Décalage) :

- 17h00 : Arrivée du Superviseur (Briefing et ouverture des caisses).
- 18h00 : Arrivée de 2 Chefs de Rang (Pour la mise en place et les premiers clients).
- 19h30 : Arrivée des Runners et Extras (Pour absorber le pic du service).

Cela permet de coller parfaitement à la courbe de remplissage du restaurant et d'économiser de précieuses heures de main-d'œuvre.

Module 6 : Polyvalence et Cross-Training

L'Agilité de la Force de Travail

Dans un marché où le recrutement est difficile et les marges serrées, la rigidité des postes (Silos) est mortelle. Un Directeur d'Hébergement ou F&B ne peut plus se permettre d'avoir un barman inactif pendant qu'un serveur de salle court partout. L'organisation moderne exige la polyvalence.

Le Cross-Training (La Formation Croisée)

C'est l'action de former un collaborateur à un poste différent de son poste principal.

- **Au sein du F&B** : Former le serveur du Petit-Déjeuner (qui termine à 15h) à faire la fermeture du Bar (s'il veut faire des heures supplémentaires le soir). Former l'Hôtesse d'accueil à savoir prendre une commande de Room Service au téléphone.
- **Inter-Départements** : Former un Bagagiste (Hébergement) à aider au débarrassage des tables de petit-déjeuner pendant son heure creuse.

Les Bénéfices du "Multi-Skilling"

1. **L'Optimisation Financière (Labor Cost)** : Au lieu d'appeler une agence d'intérim (Extra) pour pallier une absence au Room Service, le F&B Director utilise un serveur de brasserie disponible.
2. **L'Empathie Opérationnelle** : Un serveur qui a passé deux jours à la Plonge (Stewarding) arrêtera de jeter ses assiettes n'importe comment, car il comprend désormais la difficulté du métier.
3. **La Rétention des Talents** : La polyvalence casse la monotonie. C'est un outil de développement de carrière pour les employés ambitieux qui veulent apprendre tous les rouages de l'hôtel.

La Grille de Polyvalence (Skill Matrix) : Le Manager ne doit pas improviser. Il doit tenir à jour un tableau (souvent affiché en back-office) listant ses 40 employés et cochant leurs compétences validées (Ex: "Sait ouvrir la caisse", "Formé au Room Service", "Connaît les protocoles HACCP"). Lors de la création du planning, cette grille garantit qu'il n'y a pas de "trou de compétence" lors d'un service.

Module 7 : La Planification des Extras

Gérer la Force de Travail Variable (Vacataires)

Les Banquets (MICE) et les grands événements (Mariages, Réveillon) requièrent un volume de personnel que l'hôtel ne peut pas (et ne doit pas) avoir en contrat fixe (CDI). L'organisation repose sur l'utilisation massive d'Extras (Casual workers).

Le Ratio Fixes / Variables

Une bonne gestion F&B maintient un socle de personnel fixe de 60% à 70% (La "Core Team", garante de la culture d'entreprise et de l'excellence), et un pool de 30% à 40% de main-d'œuvre variable pour absorber les pics d'activité. Aller au-delà de 40% d'Extras met en danger la qualité du service (erreurs, lenteur).

Le Sourcing des Extras

- **Le Pool Interne** : L'hôtel possède sa propre liste de vacataires réguliers (souvent des étudiants ou des anciens employés). C'est la meilleure solution : ils connaissent les lieux, les standards (SOPs) et la caisse (POS).
- **Les Agences d'Intérim** : Solution de dernier recours ou pour les très gros volumes (ex: besoin de 50 serveurs). *Attention* : L'agence facture une marge (Mark-up) importante, ce qui fait exploser le coût horaire.

L'Onboarding Express (L'Intégration Minute)

Le plus grand risque avec un Extra est qu'il soit "perdu" le jour J et commette une erreur face au client. Le F&B Director doit imposer un standard d'intégration :

1. Convocation 30 minutes avant le début du shift (payées).
2. Attribution d'un "Buddy" (Un Chef de Rang fixe qu'il ne doit pas quitter d'une semelle).
3. Le *Briefing Flash* : Explication du plan de salle, du menu du jour (et allergènes), et des règles de sécurité incendie. L'Extra ne prend généralement pas de commande (réservé aux fixes), son rôle est de "Runner" (porter) et débarrasser.

La Validation Budgétaire

Un Chef de Service ne peut pas commander des Extras selon son humeur. Le F&B Director doit signer chaque "Demande d'Extra" (Requisition form) en s'assurant que le coût de cet Extra est bien couvert par le revenu prévisionnel du Banquet de ce jour-là.

Module 8 : Le Cadre Légal et Réglementaire

Planifier sans Enfreindre la Loi

Le rôle du planificateur (Rostering Manager) n'est pas seulement de couvrir les services, c'est de protéger l'hôtel contre les poursuites judiciaires (Prud'hommes). La législation du travail en hôtellerie-restauration est extrêmement stricte et contrôlée (Inspection du travail).

Les Limites Légales Incontournables

Bien que les lois diffèrent selon les pays, les principes fondamentaux à respecter (sous peine d'amendes sévères) sont universels :

- **Le Repos Journalier** : L'employé doit bénéficier d'un temps de repos minimum entre deux shifts (ex: 11 heures consécutives). Si un serveur finit le bar à 2h du matin, il est illégal de le planifier au petit-déjeuner à 7h. (Violation du repos compensateur).
- **L'Amplitude Horaire** : C'est la durée entre le début et la fin de la journée (incluant la coupure). Elle est légalement plafonnée (ex: 13 heures maximum).
- **La Durée Maximale de Travail** : Limite absolue par jour (ex: 10h ou 11h) et par semaine.
- **Les Jours de Repos** : Garantie de jours de repos hebdomadaires, idéalement consécutifs, pour la santé mentale et physique des équipes.

La Gestion des Heures Supplémentaires (Overtime)

C'est la bête noire du F&B Director et du DAF.

- Une heure supplémentaire est souvent majorée (payée +25% ou +50%). Si elles ne sont pas contrôlées, elles ruinent la rentabilité du département.
- **La SOP d'Autorisation** : *Aucune* heure supplémentaire ne doit être effectuée sans l'accord écrit *préalable* du Manager. Un serveur qui traîne 30 minutes après son shift pour discuter en salle de repos ne doit pas être payé en heures supp. Le logiciel de pointeuse (Time & Attendance) doit être paramétré pour lisser ces dérives.

L'Équité de la Planification : Au-delà du légal, il y a la morale managériale. Le Manager ne doit pas utiliser le planning comme une arme (punir un employé en lui donnant tous les "mauvais" shifts de fermeture, ou favoriser un ami en lui donnant tous les week-ends libres). L'injustice dans la planification est la première cause de conflit social interne. Le DO doit auditer aléatoirement les plannings de ses managers pour garantir l'équité.

Module 9 : L'Organisation Quotidienne

Rituels : Briefings et Débriefings

Un planning parfait sur le papier ne garantit pas un service parfait. L'exécution de la journée s'organise autour de rituels managériaux stricts. L'information doit circuler de manière fluide entre toutes les parties prenantes de l'hôtel.

Le "Pre-Shift Briefing" (La Mise en Scène)

15 minutes avant l'ouverture du restaurant, ou avant le début du shift des femmes de chambre, le Manager réunit son équipe (Stand-up meeting). Ce n'est pas une discussion, c'est une transmission d'objectifs.

1. **Le Volume** : "Nous avons 120 couverts prévus, un groupe de 40 personnes arrive à 20h."
2. **Le Client (VIPs)** : "Table 6, M. Dupont fête son anniversaire. Le protocole VIP 2 s'applique."
3. **Le Produit (Le Chef)** : Le Chef (ou Sous-Chef) sort de la cuisine, présente le plat du jour et annonce les éventuelles ruptures de stock ("Nous n'avons plus de saumon, proposez le bar en alternative").
4. **L'Objectif de Vente (Upsell)** : "Ce soir, on pousse le cocktail du mois à l'apéritif."
5. **Le Rappel Standard** : 3 minutes consacrées au rappel d'une SOP (ex: "Rappel sur la manière de présenter la carte des vins").

Le "Débriefing" (Post-Shift)

Souvent oublié à cause de la fatigue, c'est pourtant le rituel de l'amélioration continue (Kaizen).

- En fin de service, l'équipe se réunit 5 minutes. Qu'est-ce qui a mal fonctionné ? La machine à café a planté ? Le plat végétarien a été renvoyé 3 fois ?
- Le Manager note ces anomalies dans le **Logbook** (Cahier de transmission) pour que l'équipe du lendemain matin prenne le relais et lance la réparation.

Le "BEO Meeting" (Banquet Event Order)

Pour l'événementiel, le rituel est quotidien. Le F&B Director, le Chef, la Réception et les Ventes se réunissent pour lire ensemble les BEOs des 3 prochains jours. Le but est de s'assurer que si un mariage de 200 personnes commence à 18h, la Réception a bien prévu des effectifs pour gérer l'arrivée massive des voitures, et le Housekeeping a bien prévu des équipes pour nettoyer les toilettes publiques.

Module 10 : Gestion de l'Absentéisme et des Imprévus

Le "Firefighting" Planifié

Dans la restauration et l'hôtellerie, la loi de Murphy s'applique chaque jour : tout ce qui peut mal tourner tournera mal. Un chef de partie malade, trois serveurs absents un samedi soir, une grève des transports. La qualité du planificateur se mesure à sa capacité à gérer l'imprévu (Contingency Planning).

Le "Call-in Sick" (L'Appel Maladie)

Un serveur appelle à 16h pour dire qu'il ne viendra pas au service de 18h. Le Manager a 2 heures pour réagir.

1. **La Cascade d'Appel (Call Tree)** : Le Manager utilise son application de planification pour envoyer un message "Open Shift" à tous les employés repos. Le premier qui accepte prend le shift (payé en heures supp).
2. **L'Appel à l'Agence** : Si aucun interne ne répond, recours à l'agence d'intérim partenaire (Dernier recours coûteux).
3. **Le "Downsizing" (Réduction de voilure)** : Si aucun remplacement n'est trouvé, le F&B Director doit protéger la qualité. Il décide de **fermer une section du restaurant**. Vaut-il mieux refuser 20 clients, ou accepter tout le monde et offrir un service catastrophique qui détruira l'E-réputation (TripAdvisor) de l'hôtel ? Le DO choisit toujours la qualité.

L'Anticipation de l'Absentéisme (Overstaffing Stratégique)

Les données (Data Analytics) montrent qu'un établissement a un taux d'absentéisme de 5% le dimanche matin (Suite au samedi soir...).

- Le planificateur intelligent intègre ce risque. S'il a besoin de 10 personnes, il en planifie 11 (Le "Buffer" ou l'amortisseur).

- Si tout le monde vient (Sur-staffing), le Manager utilise ce personnel en trop pour faire du "Deep Cleaning" (Grand nettoyage) ou donne une journée de congé payé surprise à un employé volontaire (très apprécié). S'il y a un absent, le service est sauvé.

La "Duty Manager" Rotation : Le week-end, le F&B Director ou le DO ne sont pas toujours là. L'hôtel met en place un "Duty Manager" (Cadre de garde). Si la crise est trop grave pour le Maître d'Hôtel (ex: Intoxication alimentaire grave ou panne de courant), le Duty Manager prend le commandement absolu et coordonne tous les départements pour éteindre l'incendie.

Module 11 : L'Évaluation de la Productivité

Labor Cost et RevPASH

La planification n'est pas un exercice de style, c'est un exercice financier. Le Directeur de Restauration doit rendre des comptes au Directeur Financier (DAF) sur la productivité de ses plannings.

L'Indicateur Roi : Le "Labor Cost %"

C'est le pourcentage que représente le coût de la main-d'œuvre (Salaires + Charges + Extras) par rapport au Chiffre d'Affaires F&B.

Exemple : Le restaurant génère 100 000€ ce mois-ci. Les salaires ont coûté 35 000€. Le Labor Cost est de 35%.

Si le budget prévoyait 30%, le Manager a trop "staffé" (planifié trop de monde) par rapport à l'activité réelle. Il a détruit 5000€ de marge nette (GOP).

Le Suivi Quotidien (Daily Labor Tracker)

Un bon F&B Director ne découvre pas son Labor Cost à la fin du mois. Il le suit chaque jour.

- Il compare les **Heures Planifiées** aux **Heures Travaillées (Pointées)**.
- Il compare le **Chiffre d'Affaires Réalisé (Hier)** au Chiffre Prévu.
- Si le CA chute, il doit immédiatement demander à ses managers de "Couper les heures" (Envoyer des employés chez eux plus tôt - "Early Out" ou annuler des extras) pour les jours suivants afin de rétablir le ratio.

La Productivité Horaire et le RevPASH

Couvert / Heure de Travail : Si un serveur travaille 8 heures et sert 24 clients, sa productivité est de 3 clients par heure de travail. C'est l'indicateur de base.

Le RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour) : Combien d'euros génère chaque chaise du restaurant par heure d'ouverture ? Si ce chiffre est faible à 19h00 (Personnel présent mais salle vide), la planification est mauvaise. Il faut décaler le début du shift à 19h30 ou lancer une promotion "Early Bird" pour remplir ces chaises et justifier la présence du personnel.

Module 12 : Communication Inter-Départements

La Synergie Opérationnelle F&B / Hôtel

La Restauration ne fonctionne pas en vase clos. La planification du F&B impacte et est impactée par la planification du reste de l'hôtel (Hébergement, Ventes, Technique). Le F&B Director doit organiser les interfaces.

F&B et Housekeeping (Étages)

Le Room Service est le point de contact critique. Les serveurs d'étages amènent des plateaux dans les chambres, et les clients les déposent souvent dans les couloirs après le repas.

- **L'Organisation Commune** : Une SOP doit définir le "Clearance" (Débarrassage). La femme de chambre qui trouve un plateau dans le couloir doit le "rentrer" dans l'office (Pantry) pour dégager la vue, et prévenir immédiatement le Room Service (via l'application de ticketing de l'hôtel, ex: Hotelkit).
- **Les Amenities (Cadeaux VIP)** : Le Room Service doit livrer le Champagne pour un VIP. La règle impose que le F&B ne livre *jamais* avant que la Gouvernante n'ait inspecté et validé la chambre comme "Propre", sous peine de déranger le nettoyage ou de réchauffer le produit.

F&B et Réception (Front Office)

La Réception contrôle le flux d'informations financières et d'occupation.

- **Le "Room Charge"** : Le serveur du restaurant doit s'assurer via son système de caisse (POS relié au PMS) que le client a bien laissé une garantie bancaire (Pré-autorisation) à la réception avant d'accepter qu'il mette son repas sur sa "Note de Chambre". Sinon, c'est l'impayé garanti (Walk-out).

- **L'Anticipation des Flux** : Si la réception voit (sur le Forecast) que 150 clients partent (Check-out) demain entre 7h et 8h, elle prévient immédiatement le Chef de Cuisine et le Maître d'hôtel, qui vont planifier un *Sur-staffing* au petit-déjeuner pour absorber cette vague matinale.

L'Ingénierie du Conflit : Si une erreur survient (La réception a oublié de prévenir pour le groupe de 150 personnes), le F&B Director ne doit *jamais* laisser ses équipes régler leurs comptes avec la Réception devant les clients. La règle est : "Pendant le service, on s'entraide pour sauver le client. Après le service, les Directeurs se réunissent en bureau pour auditer la faille de communication et corriger la SOP".

Étude de Cas N°1

Refonte d'un Planning pour Réduire le Labor Cost

Contexte : L'Hôtel "Palace Riviera" (200 chambres) possède une grande brasserie. Le Directeur Financier convoque le F&B Director : le "Labor Cost" de la brasserie a atteint 45% (Catastrophique) alors que l'objectif budgété est de 32%. L'hôtel perd des dizaines de milliers d'euros.

Le Diagnostic (L'Audit du Planning existant)

Le F&B Director analyse les plannings du mois précédent et les croise avec le RevPASH (Revenu par heure). Il découvre :

- L'équipe du soir (8 personnes) est planifiée en "Shift Continu" de 15h00 à 23h30.
- Le restaurant n'ouvre qu'à 19h00.
- Entre 15h00 et 19h00, ces 8 employés préparent la salle (Mise en place), puis attendent l'ouverture. 4 heures payées avec zéro euro de chiffre d'affaires généré. Le diagnostic est un **Sur-staffing chronique en période creuse.**

Le Plan d'Action (Restructuration du Rostering)

Le F&B Director restructure complètement l'approche en utilisant le "Staggering" (Décalage des horaires) :

1. **L'Équipe de "Mise en place"** : Seuls 2 employés (Runners/Commis) arrivent à 16h00. Leur unique mission est de préparer l'intégralité de la salle (couverts, verres, console) pour le soir.
2. **L'Équipe "Cœur de Service"** : 4 Chefs de Rang n'arrivent qu'à 18h30. La salle étant déjà prête, ils font le briefing et sont frais pour attaquer le service à 19h00.
3. **Les Extras "Renfort"** : 2 Extras arrivent à 19h30, uniquement pour couvrir les 3 heures de "Rush" intense, et repartent à 22h30.

Résultat

Le nombre total d'heures payées par jour passe de 68 heures à 42 heures. La qualité du service n'est pas impactée pendant le "Coup de feu" car les effectifs sont les mêmes (8 personnes présentes à 20h00). Le Labor Cost retombe à 31%, sauvant la rentabilité du restaurant. Le DO a prouvé sa maîtrise de l'ingénierie RH.

Étude de Cas N°2

Gérer un Pic d'Affluence et des "No-Shows" de Personnel

Contexte : Hôtel "Business Hub". Samedi, 18h00. Un grand banquet de mariage (250 personnes) doit commencer à 19h30. Le Banquet Manager alerte le F&B Director : 4 Extras (serveurs intérimaires) engagés pour le service ont fait "No-Show" (Ne se sont pas présentés) sans prévenir. Le ratio Serveur/Client s'effondre. Le service risque d'être catastrophiquement lent, ce qui ruinerait l'événement à 40 000€.

L'Erreur à Éviter (La Panique en Silo)

Le Banquet Manager tente d'appeler l'agence d'intérim, qui ne répond pas. Il décide de forcer ses serveurs présents à courir avec plus d'assiettes. Le stress monte, les erreurs vont s'accumuler, la casse de vaisselle va exploser.

Le "Firefighting" du F&B Director (La Synergie)

Le F&B Director active immédiatement la **Force de Réserve Inter-Départementale (Cross-utilization)** :

1. **Le Room Service** : Le F&B Director transfère 1 serveur du Room Service vers le Banquet. La Réception est prévenue d'annoncer aux clients un délai de 45 min (au lieu de 30 min) pour les commandes en chambre ce soir-là pour absorber la perte.
2. **Le Bar** : Il transfère le "Barback" (Commis de bar) vers le Banquet pour faire uniquement de la "Débarrasse" (Bussing), libérant les serveurs expérimentés pour s'occuper des clients du mariage.
3. **Le Management au charbon** : Le F&B Director lui-même, et le Chef de Réception (qui accepte d'aider 1 heure pendant le pic), revêtent une veste et viennent porter les assiettes lors de l'envoi des plats chauds (Le moment le plus critique où la rapidité est vitale).

Résultat

Le "Trou" de 4 personnes est bouché par la solidarité de l'hôtel. Le Banquet sort à la minute près. Le client (les mariés) ne s'est rendu compte de rien. Lors du débriefing, le F&B Director remercie chaleureusement les autres départements (Hébergement) et blackliste l'agence d'intérim défailante pour l'avenir.

Étude de Cas N°3

La Transition vers les Horaires Continus (Fidélisation)

Contexte : L'Hôtel "Nature & Spa" (4 étoiles) est situé en périphérie de la ville. Le F&B Director fait face à un taux de démission (Turnover) de 80% en salle. Les entretiens de départ (Exit interviews) révèlent la cause : les "Coupures" (Split Shifts). Les serveurs travaillent de 11h à 15h, ne peuvent pas rentrer chez eux, attendent dans la salle de repos, et retravaillent de 18h à 23h. Leur vie sociale est détruite. L'hôtel n'arrive plus à recruter.

Le Défi (Rentabilité vs RH)

Passer en horaire continu (ex: 15h-23h) est très coûteux. L'hôtel devra payer le serveur de 15h à 18h alors que le restaurant est fermé, détruisant le Labor Cost.

Le Plan d'Innovation Managériale

Le F&B Director convainc le Directeur Général de lancer le projet "Straight Shift" (Horaire continu), financé par l'innovation opérationnelle :

- 1. L'Équipe du Matin (07h00 - 15h00) :** Elle gère le petit-déjeuner et le service du déjeuner. Fini les départs à 11h. Entre 11h et 12h, ils font le grand nettoyage (Deep Cleaning) de la salle, économisant ainsi un contrat externe de nettoyage (Soustraction d'un OPEX).
- 2. L'Équipe du Soir (15h30 - 23h30) :** Elle arrive à 15h30. De 15h30 à 18h30 (Restaurant fermé), le F&B Director transforme ce temps "mort" en temps "haute valeur ajoutée".
 - 1 heure de *Training* obligatoire (Dégustation des vins, techniques d'Upselling, langues étrangères).
 - 2 heures de *Mise en place* extrême. Le polissage de l'argenterie, le pliage des serviettes.
- 3. La Conséquence sur le Service :** À 19h00, la salle est tellement parfaite que l'équipe peut gérer 20% de clients en plus pendant le service du soir sans s'épuiser. Le F&B Director supprime le besoin d'embaucher des Extras le soir.

Résultat

Le "Labor Cost" n'a augmenté que de 2% au final (compensé par la fin de l'intérim et du nettoyage externe). Mais la "Marque Employeur" (Employer Branding) a explosé. L'hôtel devient le plus attractif de la région pour les serveurs. Le Turnover chute à 15%, et la qualité de service s'envole grâce à une équipe reposée et hyper-formée chaque après-midi.

Plan d'Action Stratégique

Optimiser sa Planification en 90 Jours

Lors d'une prise de poste en tant que Manager ou Directeur F&B, le premier mois détermine votre autorité et votre impact sur la rentabilité. La planification est votre premier chantier. Voici votre feuille de route (Roadmap).

Mois 1 : L'Audit de l'Organisation Actuelle (Où fuyons-nous ?)

- **Semaine 1 (P&L et Roster Match)** : Imprimez le P&L du mois dernier et les plannings correspondants. Votre Labor Cost est-il conforme au budget ? Cherchez les "fantômes" : des employés planifiés les jours où l'hôtel était historiquement vide.
- **Semaine 2 (L'Audit de Légalité)** : Vérifiez le respect du droit du travail. Y a-t-il des repos de moins de 11h entre deux shifts ? Si oui, corrigez immédiatement. C'est un risque pénal majeur pour le Directeur.
- **Semaine 3-4 (Le Bilan de Compétences)** : Dressez la matrice de polyvalence (Cross-training matrix) de vos 40 collaborateurs. Qui sait faire le Bar ? Qui maîtrise le logiciel Opera ? Identifiez vos points de vulnérabilité.

Mois 2 : Rationalisation et Outils (Le Cadre)

- **Semaine 5-6 (Création du Core-Roster)** : Bâissez votre planning "Noyau Dur". Il doit couvrir le fonctionnement de base de l'hôtel sans Extras. Intégrez le "Staggering" (Décalage des horaires d'arrivée) pour coller à la courbe d'affluence.
- **Semaine 7-8 (Le Rituel du Briefing)** : Standardisez le Briefing de 15 minutes avant chaque service. Imposez la présence de la cuisine. Le but n'est pas de faire un discours, mais de fixer le "Pace" (rythme) et de signaler les VIPs du jour avec la Réception.

Mois 3 : Agilité et Culture du Feedback (L'Humain)

- **Semaine 9-10 (Lancement du Cross-Training)** : Prenez vos deux meilleurs éléments volontaires. Lancez la formation croisée. Le serveur du matin passe 2 jours au bar le soir. Payez ces heures en "Formation". Vous préparez votre flexibilité pour la haute saison.
- **Semaine 11-12 (La Chasse au "Labor Waste")** : Instaurez la règle du "Early Out" (Départ anticipé). Si un mardi soir, le restaurant est vide à 21h30 (Météo exécrable), le Maître d'hôtel doit avoir l'autorité (Empowerment) de renvoyer 2 serveurs volontaires chez eux plus tôt. C'est un gain financier immédiat pour l'hôtel, et souvent un gain de qualité de vie pour l'employé. Le management devient agile.

Conclusion Générale

L'Humain au Cœur de l'Organisation F&B

Le département Food & Beverage est souvent qualifié de "Bête féroce" de l'hôtellerie. Il consomme de la trésorerie, génère de la fatigue, et fonctionne sur des marges d'une extrême fragilité. Mais il est aussi le département qui produit la plus forte émotion et fidélise le client.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que la **Planification des Services et l'Organisation des Équipes** n'est pas un exercice administratif, mais le véritable cœur stratégique de la fonction de Directeur de Restauration.

- **L'Ingénieur Financier** : En maîtrisant le Forecasting, le "Staggering" et le suivi du "Labor Cost", vous protégez la rentabilité de votre département. Vous ne payez plus du temps de présence, vous investissez dans la productivité horaire (RevPASH).
- **L'Architecte des Opérations** : En structurant la salle et la cuisine, en définissant des postes clairs (Runners, Aboyeur) et en optimisant le flux au Passe, vous détruisez les goulots d'étranglement qui génèrent la colère des clients.
- **Le Leader Humain** : En éradiquant les "Silos" toxiques, en instaurant des briefings constructifs et en innovant sur les conditions de travail (Coupures vs Continus), vous transformez un métier d'usure en un véritable plan de carrière pour vos équipes.

"Un grand chef prépare la nourriture. Un grand directeur prépare les hommes et les femmes qui vont la servir."

En dominant la science subtile du Staffing, en maniant les outils digitaux avec la même dextérité que le management humain (Empathie), vous bâtirez des équipes agiles, polyvalentes et résilientes face aux crises. C'est cette capacité à orchestrer le capital humain pour générer de la performance financière qui fera de vous un dirigeant incontournable de l'hôtellerie, prêt à conquérir la Direction Générale.

Fin de la Masterclass - Planification des Services et Organisation des Équipes