

A light gray rectangular box with a dashed border, intended for a logo.

Emplacement pour votre logo

Supervision des Restaurants, Bars et Room Service

Formation Masterclass - Direction de Restauration

Sommaire

Introduction : L'Art de l'Orchestration F&B	3
Module 1 : Le Rôle du F&B Director dans la Supervision	4
Module 2 : La Supervision des Restaurants (Floor Management)	5
Module 3 : Les Standards de Service au Restaurant	6
Module 4 : La Supervision des Bars (Mixologie et Contrôle)	7
Module 5 : La Gestion des Stocks Liquides (Beverage Cost)	8
Module 6 : La Supervision du Room Service (In-Room Dining)	9
Module 7 : Logistique et Timing du Room Service	10
Module 8 : L'Upselling et la Maximisation des Revenus (TrevPAR)	11
Module 9 : La Gestion des Plaintes F&B (Service Recovery)	12
Module 10 : La Synergie avec la Cuisine (Le Passe)	13
Module 11 : Le Recrutement et l'Intégration des Équipes de Salle	14
Module 12 : La Formation Continue et le Briefing de Service	15
Étude de Cas N°1 : Redressement d'un Service de Restaurant Défaillant	16
Étude de Cas N°2 : Optimisation de la Rentabilité du Bar	17
Étude de Cas N°3 : Réduction des Retards du Room Service	18
Plan d'Action : Audit de Supervision F&B en 90 Jours	19
Conclusion Générale : Le Leadership par la Présence	20

Introduction Générale

L'Art de l'Orchestration F&B

Le département **Food & Beverage (F&B)** est le théâtre où se jouent les émotions les plus intenses de l'expérience hôtelière. Un client peut oublier la couleur des rideaux de sa chambre, mais il n'oubliera jamais un dîner exceptionnel, un cocktail parfaitement exécuté ou un petit-déjeuner servi froid.

En tant que futur **Directeur de Restauration (F&B Director)**, vous êtes le garant de cette symphonie. Vos points de vente - les restaurants, les bars et le room service - sont des écosystèmes complexes, avec leurs propres rythmes, leurs propres défis logistiques et leurs propres équipes. Superviser ces trois entités exige une vision à 360 degrés, une agilité mentale hors du commun et une présence charismatique.

La Supervision : Entre Stratégie et Terrain

La supervision ne se résume pas à observer les serveurs depuis un coin de la salle. C'est un acte de management actif (Floor Management). C'est la capacité à anticiper les goulots d'étranglement, à soutenir ses équipes lors des "coups de feu" (Rush hours), à rassurer les clients exigeants, et à s'assurer que chaque assiette qui quitte le passe respecte les standards (SOPs) de l'établissement.

Le Défi Permanent : Le F&B Director doit équilibrer trois forces opposées : la qualité de l'expérience client (Gastronomie et Service), la rentabilité financière (Food & Beverage Cost) et le bien-être des équipes (Labor Management). Ignorer l'une de ces forces entraîne inévitablement l'effondrement du département.

Au travers de ces 20 pages, nous allons décortiquer les techniques de supervision pour chaque point de vente (Restaurant, Bar, Room Service). Nous aborderons la gestion des standards, le contrôle des coûts, la synergie avec la cuisine et la gestion des crises, afin de vous doter d'une boîte à outils managériale complète pour diriger l'univers F&B.

Module 1 : Le Rôle du F&B Director

L'Essence de la Supervision

Le Directeur de Restauration est le chef d'orchestre du département. Sa mission principale n'est pas de faire le travail de ses équipes, mais de créer les conditions pour que ses équipes puissent exceller. Il supervise les Managers de chaque point de vente (Outlet Managers) et s'assure de la cohérence globale.

Les Trois Piliers de la Supervision F&B

- **La Qualité Opérationnelle** : Garantir que les standards de service (SOPs) sont appliqués uniformément. Que ce soit au bar à minuit ou au petit-déjeuner à 7h, l'excellence doit être constante.
- **La Rentabilité Financière** : Surveiller les ratios clés au quotidien (Prime Cost, RevPASH, Average Check). La supervision financière empêche le gaspillage (Waste) et le vol (Shrinkage).
- **Le Leadership Humain** : Motiver, former et retenir des équipes souvent soumises à une forte pression. Un bon F&B Director est un coach avant d'être un "patron".

Le "Management by Walking Around" (MBWA)

La pire erreur d'un Directeur F&B est de s'enfermer dans son bureau. La supervision efficace se fait sur le terrain.

1. **Observer sans micro-manager** : Le DO doit laisser ses Maîtres d'Hôtel gérer leur salle, mais être prêt à intervenir si la situation dérape.
2. **Le Soutien Logistique** : Si le bar est submergé, le DO n'hésite pas à débarrasser des verres ou à polir des couverts. Cela montre l'exemple ("Lead by Example") et gagne le respect absolu des équipes.
3. **L'Interaction Client (Table Touching)** : Passer de table en table pour s'assurer de la satisfaction des clients. C'est le meilleur moyen de capter le feedback *avant* qu'il ne se transforme en avis négatif sur TripAdvisor.

La Règle des 80/20 en F&B

Le Directeur de Restauration doit passer 80% de son temps sur le terrain avec les clients et les équipes (Service, Briefings, Dégustations) et seulement 20% dans son bureau pour l'administratif (Plannings, Budgets, P&L). Inverser ce ratio conduit à la déconnexion opérationnelle.

Module 2 : Supervision des Restaurants

L'Art du "Floor Management"

Le restaurant est l'endroit où la tension est la plus forte. La synchronisation entre les arrivées des clients, la prise de commande, l'envoi des plats par la cuisine et le débarrassage doit être parfaite. Le "Floor Management" est la gestion de ce flux.

Le "Pacing" (La Gestion du Rythme)

Le plus grand danger lors d'un service est le "Crash" de la cuisine. Cela arrive lorsque la salle envoie trop de bons de commande (Tickets) en même temps.

- **Le rôle du Superviseur / Hôtesse** : Il faut "lisser" les arrivées (Staggering). Ne jamais asseoir 30 personnes en 5 minutes. Il faut les faire patienter au bar ou les asseoir progressivement, même si des tables sont vides.
- **Le Contrôle des "Rangs" (Stations)** : S'assurer qu'aucun Chef de Rang n'est submergé. Si un rang est dans le rouge, le superviseur doit y envoyer un "Runner" (Commis) en renfort immédiat.

Le "Table Turn" (Rotation des Tables)

Pour maximiser les revenus (RevPASH), le restaurant doit faire "tourner" ses tables, surtout lors du petit-déjeuner ou des dîners très demandés.

- **Optimisation** : Dès qu'un client se lève, la table doit être débarrassée et redressée (Bussed and Reset) en moins de 3 minutes.
- **L'Anticipation** : Le Superviseur doit savoir à tout moment quelles tables en sont au dessert et vont bientôt se libérer, afin de préparer les clients qui attendent à l'entrée.

La Gestion des "Walk-ins" (Clients sans réservation) : Un bon Floor Manager garde toujours quelques tables non réservées (Buffer) pour les clients de l'hôtel qui décident de dîner à la dernière minute. Refuser un client de l'hôtel sous prétexte que le restaurant est complet (à cause de clients extérieurs) génère une frustration massive.

Module 3 : Standards de Service

(Restaurant)

L'Exécution de la Promesse (SOPs)

L'excellence en restauration hôtelière n'est pas un heureux hasard. C'est le résultat de l'application stricte et répétée de Standard Operating Procedures (SOPs). Le F&B Director est le garant de ces standards.

Les Standards Chronométrés (Hard Standards)

L'attente est le premier critère d'insatisfaction. Les SOPs fixent des règles précises (SLA - Service Level Agreements) :

- **L'Accueil (Greeting)** : Le client doit être salué et pris en charge en moins de 30 secondes après son entrée.
- **La Prise de Commande Boisson** : Proposée dans les 3 minutes suivant l'installation à table.
- **Le Service des Entrées** : Moins de 15 minutes après la prise de commande.
- **Le Débarrassage (Clearance)** : La table doit être débarrassée 3 minutes après que le *dernier* convive ait terminé (et jamais avant, pour ne pas presser les autres).

Les Standards Émotionnels (Soft Standards)

C'est ce qui différencie un restaurant "fonctionnel" d'un restaurant "Luxe".

- **L'Anticipation** : Remarquer qu'un client est gaucher et déplacer son verre en conséquence. Placer un petit tabouret pour le sac à main d'une cliente.
- **Le Check-back (Règle des 2 minutes / 2 bouchées)** : Le serveur DOIT retourner à la table peu après le service du plat chaud et poser une question ouverte (ex: "La cuisson de votre viande correspond-elle à vos attentes ?"). Cela permet de corriger un plat *pendant* le repas, évitant une plainte à la fin.

La "Silent Communication" (Communication Silencieuse)

Dans un restaurant haut de gamme, les serveurs ne crient pas à travers la salle. Le F&B Director forme ses équipes au langage non verbal. Un certain pliage de serviette indique que le client est aux toilettes. Des regards (Eye contact) entre le Maître d'Hôtel et le Chef de Rang suffisent pour indiquer qu'une table a besoin d'eau ou de pain.

Module 4 : Supervision des Bars

Mixologie, Vente et Contrôle

Le bar d'un hôtel est souvent le lieu le plus vibrant de l'établissement. Il attire une clientèle locale et offre une rentabilité exceptionnelle. Cependant, c'est aussi le point de vente le plus exposé aux risques (financiers et légaux).

La Mise en Place (Mise en Place)

Un barman ne peut être performant que si sa "Station" est parfaitement préparée. Le Superviseur du Bar doit vérifier avant l'ouverture :

- **Le Speed Rack** : Les bouteilles les plus utilisées (les "Wells") sont à portée de main immédiate.
- **Les Garnitures et Jus** : Préparés en quantité suffisante pour éviter de devoir presser des citrons en plein rush.
- **La Verrerie et la Glace** : Le barback (commis de bar) doit garantir un flux constant de verres propres et de glace fraîche. Le manque de glace est mortel pour un service de bar.

La Qualité et la Consistance des Cocktails

Le client doit boire exactement le même "Mojito" le lundi (préparé par le Barman A) que le jeudi (préparé par le Barman B). Cela exige :

- **Les Fiches Techniques (Recipes)** : Le Chef Barman doit créer un manuel visuel de tous les cocktails avec les dosages précis.
- **Le Jigger (Doseur)** : Le "Free Pouring" (verser à l'œil) est souvent interdit car il détruit la consistance du goût et fausse le contrôle des coûts (Pour Cost).

L'Ambiance (Vibe Management) : Le Bar Manager est responsable de la "Vibe". Il doit adapter la luminosité (Dimming the lights) et le volume musical au fur et à mesure que la soirée avance. Un éclairage trop fort à 23h tue l'ambiance et fait partir les clients. La musique doit évoluer d'un "Lounge" doux en début de soirée vers des rythmes plus "Up-beat" la nuit.

Module 5 : Gestion des Stocks Liquides

Le "Beverage Cost" et la Prévention du Vol

Le contrôle financier du bar est l'une des missions les plus critiques du F&B Director. Les spiritueux, le vin et le champagne représentent une valeur marchande énorme. Le "Shrinkage" (pertes, coulage, vols) y est historiquement très élevé.

Le Calcul du Beverage Cost

L'objectif d'un bar performant est de maintenir un coût matière (Beverage Cost) entre **18% et 22%**.

- Si un cocktail est vendu 15€, les ingrédients (alcool, jus, garniture) ne doivent pas coûter plus de 3€.
- *Le Défi* : Un barman qui "surdose" les verres pour plaire à ses amis (Overpouring) détruit cette marge instantanément.

Les Techniques de Contrôle (Loss Prevention)

Le F&B Director doit instaurer des protocoles stricts de contrôle des inventaires :

1. **L'Inventaire Physique Régulier** : Au minimum mensuel, idéalement hebdomadaire ou journalier pour les alcools premium (Top shelf). Le stock physique est compté et croisé avec les ventes du logiciel de caisse (POS / Micros). Toute différence inexpliquée (Variance) doit être justifiée par le Bar Manager.
2. **La Règle de l'Échange (Empty for Full)** : C'est la règle d'or de l'éconamat. Le barman ne peut pas obtenir une nouvelle bouteille pleine s'il ne ramène pas la bouteille vide. Cela empêche le vol de bouteilles pleines par le personnel.
3. **Le Contrôle des "Voids" et "Spillages"** : Si un barman fait tomber une bouteille (Spillage) ou annule une transaction sur la caisse (Void), il doit y avoir une validation managériale immédiate (Empreinte ou code).

La Synergie Bar / Cuisine (Zéro Déchet)

Pour optimiser le Beverage Cost et s'inscrire dans une démarche RSE, le Bar doit collaborer avec la Cuisine. Les écorces d'agrumes utilisées par la cuisine peuvent être récupérées par le bar pour faire des sirops (Oleo Saccharum) ou des infusions. Cette démarche de *Cross-utilization* réduit le gaspillage et augmente la marge.

Module 6 : Supervision du Room Service

L'In-Room Dining (IRD)

Le Room Service est le service le plus complexe à rentabiliser. Il exige du personnel disponible 24h/24, et fait face à des défis logistiques majeurs. Pourtant, pour le client, manger en chambre est le summum du confort hôtelier.

L'Organigramme du Room Service

- **L'Order Taker (Le Preneur de commande)** : Il est la voix de l'hôtel. Il doit avoir un excellent anglais, maîtriser parfaitement le menu, et surtout, pratiquer l'Upselling ("Souhaitez-vous une coupe de champagne pour accompagner votre commande ?"). Il doit annoncer un délai de livraison réaliste et précis.
- **Le Captain (Superviseur)** : Il prépare les plateaux (Set-up), vérifie l'exactitude de la commande avec la cuisine et valide le bon avant le départ du serveur.
- **Le Serveur d'étage** : Il livre la commande, met en place la table dans la chambre avec élégance et fait signer la facture.

Le Standard de Qualité IRD

Le F&B Director impose des SOPs strictes pour compenser la distance entre la cuisine et la chambre :

- **Le Contrôle de la Température** : Utilisation obligatoire de chariots équipés de boîtes chauffantes (Hot boxes) pour garantir que le repas arrive chaud au 15ème étage. Les boissons froides et les desserts doivent être physiquement séparés du chaud sur le chariot.
- **La Règle de l'Intrusion** : Le serveur ne doit jamais "envahir" la chambre du client. Il doit demander la permission d'entrer, demander où le client souhaite que la table soit dressée (près de la fenêtre, sur le balcon), et s'écclipser rapidement.

L'Évolution des Cartes de Nuit (Night Menu) : Maintenir une brigade de cuisine complète à 3h du matin est un gouffre financier. Le F&B Director doit créer un "Night Menu" (Menu de Nuit) composé de plats froids qualitatifs (Salades, Club Sandwichs froids) ou de plats très faciles à régénérer par le serveur lui-même (Micro-ondes / Four rapide), permettant de réduire l'effectif nocturne.

Module 7 : Logistique du Room Service

Timing, Débarrassage et VIPs

Le succès du Room Service repose entièrement sur la logistique et la coordination inter-départementale. Une erreur ici se traduit directement par une plainte à la réception.

Le "Door-Knob" Menu (Petit-Déjeuner)

C'est l'activité la plus intense du Room Service. Les clients accrochent leur commande sur la porte extérieure avant d'aller dormir.

- **La Collecte (Night Audit)** : C'est souvent l'équipe de réception de nuit qui, à 3h00 du matin, doit arpenter tous les couloirs pour récolter ces cartons et les amener en cuisine. Un carton oublié, c'est un client sans petit-déjeuner le lendemain matin.
- **La Précision du Service** : Si le client a coché "Service entre 8h00 et 8h15", le Room Service DOIT livrer dans cette fenêtre de 15 minutes. Un retard le met en retard pour sa réunion ; une avance le réveille alors qu'il dort.

Le "Clearance" (Le Débarrassage des Plateaux)

Un plateau sale abandonné dans un couloir d'hôtel pendant 4 heures dégage des odeurs, attire les nuisibles et détruit l'image luxueuse de l'étage.

- **La SOP Transversale** : Le F&B Director et le Directeur d'Hébergement doivent imposer une règle : Dès qu'une femme de chambre ou un équipier (Housekeeping) voit un plateau dans le couloir, il doit le "rentrer" dans l'office de l'étage (Pantry) pour dégager la vue, et notifier immédiatement le Room Service (via le système de ticketing, ex: Hotelkit) pour qu'ils viennent le récupérer.

La Livraison des "Amenities" (Cadeaux VIP)

Le Room Service est chargé de livrer les corbeilles de fruits ou le champagne pour les VIPs. La synchronisation avec l'Hébergement est critique.

Le F&B ne doit pas livrer trop tôt (le champagne se réchauffe, les fruits s'abîment), ni trop tard (le client est déjà dans la chambre).

Le Protocole : La Gouvernante valide la chambre (Statut : Inspected). Elle appelle le Room Service, qui a alors 15 minutes pour livrer l'Amenity avant que la réception ne donne la clé au client.

Module 8 : L'Upselling F&B

Maximisation des Revenus (TrevPAR)

Le Directeur de Restauration ne doit pas se contenter de gérer les coûts, il doit être le principal moteur de l'augmentation du Chiffre d'Affaires. La stratégie clé est l'**Upselling** (la vente incitative).

La Philosophie de l'Upselling

L'Upselling n'est pas "forcer le client à acheter ce qu'il ne veut pas". C'est lui proposer une option supérieure qui *améliorera* son expérience. Un Upsell réussi est un Upsell où le client se sent conseillé, pas agressé.

Les Techniques de Vente en Salle et au Bar

1. **L'Alternative Supérieure** : Si le client commande "Une Vodka Tonic", le barman ne doit jamais répondre "Oui". Il doit répondre "Certainement, préférez-vous de la Grey Goose ou de la Belvedere ?". Le client choisira presque toujours une vodka Premium (Plus chère) plutôt que la vodka de base (House pour).
2. **L'Accord Mets et Vins (Pairing)** : Le serveur, en prenant la commande du plat, doit recommander le verre de vin qui s'y accorde parfaitement. Le vin au verre est l'un des articles les plus rentables du F&B.
3. **La Vente Croisée (Cross-Selling)** : Le serveur propose des "Side dishes" (garnitures supplémentaires : frites à la truffe, salade) ou un apéritif en attendant que les plats soient préparés.

L'Incentive (La Motivation des Équipes) : Les serveurs ne feront pas d'Upsell s'ils n'y ont pas d'intérêt. Le F&B Director doit créer des programmes de motivation. Par exemple : Le serveur qui vend le plus de bouteilles de Champagne ce mois-ci gagne un dîner pour deux personnes ou une prime de 50€. La compétition saine (Gamification) fait exploser les revenus du département.

L'Upselling Inter-Départemental

Le F&B Director doit former les réceptionnistes (Hébergement) à vendre les restaurants. Au check-in, le réceptionniste doit dire : *"Notre Chef a préparé un menu spécial ce soir, souhaitez-vous que je vous réserve une table au calme ?"*. Le F&B peut rétrocéder une petite commission à la réception pour chaque table réservée. C'est l'augmentation du **TrevPAR** (Total Revenue Per Available Room).

Module 9 : La Gestion des Plaintes F&B

L'Art du "Service Recovery"

En restauration, l'erreur est visible et immédiate. Un plat froid, un cheveu dans la salade, une attente trop longue : la frustration du client monte très vite. Le Directeur de Restauration doit maîtriser (et enseigner) l'art de rattraper une situation avant qu'elle ne devienne un avis TripAdvisor dévastateur.

L'Empowerment des Équipes

L'ennemi du Service Recovery est la bureaucratie. Si un client se plaint que son plat est froid, le serveur ne doit pas dire : *"Je vais demander à mon manager si je peux vous le changer"*. Cela rend le client fou.

Le F&B Director doit donner à ses Maîtres d'Hôtel et Serveurs le pouvoir (**Empowerment**) de régler le problème immédiatement : refaire le plat en urgence, offrir un verre de vin, ou offrir le dessert en guise d'excuses.

La Méthode L.E.A.R.N.

Face à un client en colère, les équipes doivent utiliser ce protocole universel :

- **Listen (Écouter)** : Laisser le client vider son sac sans *jamais* l'interrompre.
- **Empathize (Compatir)** : Valider son émotion ("Je comprends tout à fait votre frustration").
- **Apologize (S'excuser)** : S'excuser au nom de l'établissement ("Je suis sincèrement désolé").
- **React (Réagir)** : Proposer une solution immédiate ("Je vous fais refaire ce plat tout de suite, et laissez-moi vous offrir ce verre").
- **Notify (Notifier)** : Alerter le Chef (pour corriger le tir en cuisine) et le F&B Director.

Le "Spillage" vs Le "Spoilage"

Dans la gestion comptable des erreurs :

- **Spillage (La Déverse)** : Un serveur renverse un verre, ou casse une bouteille. C'est un accident tracé.
- **Spoilage (L'Avarie/Le Rejet)** : Un plat renvoyé en cuisine par le client (viande trop cuite). C'est une perte de "Food Cost" due à un échec de qualité. Le F&B Director analyse les rapports du système de caisse (POS Voids/Rebates). Si l'entrecôte est renvoyée 10 fois par semaine, il y a un problème de cuisson systémique en cuisine.

Module 10 : La Synergie avec la Cuisine

Maîtriser "Le Passe" et le Timing

Le point de friction principal dans un restaurant se situe au "Passe" (L'endroit où l'assiette sort de la cuisine pour être prise par le serveur). Le Directeur de Restauration doit auditer et fluidifier cette zone de haute tension.

Le Contrôle du Rythme (Pacing)

Le F&B Director doit s'assurer que l'Hôtesse (à l'accueil) et le Chef (en cuisine) sont synchronisés.

- Si l'Hôtesse asseoit 40 clients d'un coup, les serveurs vont envoyer 40 "Bons de commande" (Tickets) simultanément en cuisine.
- La machine à ticket "crache" sans s'arrêter. C'est le **Ticket Avalanche**. La cuisine va planter (Crash).
- Le F&B Director doit imposer le **Staggering** (Lissage). L'Hôtesse ne doit asseoir que 10 personnes toutes les 15 minutes, et inviter les autres à patienter au bar avec une mise en bouche offerte.

Le Rôle du "Runner" (Commis de Suite)

Pour que le Chef de Rang reste en salle pour vendre (Upsell) et s'occuper du client, l'organisation moderne utilise des "Runners". Leur seul rôle est de faire des allers-retours entre le Passe et la salle. Dès que le Chef crie "Enlèvement !", le Runner prend l'assiette chaude. Cela évite que les plats ne refroidissent au passe pendant que les serveurs sont bloqués en salle.

La "No-Blame Culture" (Zéro Accusation) : Si une erreur se produit (ex: Le serveur a oublié de taper "Sans sel" sur le ticket, et le client renvoie l'assiette). En plein coup de feu, le Chef ne doit pas hurler sur le serveur, et le serveur ne doit pas accuser la cuisine. Le F&B Director impose la règle : *"Pendant le service, on répare. Après le service (Debriefing), on analyse qui a fait l'erreur et pourquoi."* Cela maintient le professionnalisme face aux clients.

Module 11 : Recrutement et Intégration

Bâtir une Équipe de Salle Performante

Le F&B souffre du plus fort taux de rotation (Turnover) de l'hôtel. Le Directeur de Restauration passe un temps considérable à recruter et former. L'enjeu est de ne pas embaucher "des bras", mais des personnalités.

Recruter pour l'Attitude (Hire for Attitude)

En salle, la technique (porter 3 assiettes) s'apprend en quelques semaines. L'empathie, le sourire naturel et la résistance au stress ne s'apprennent pas. Le F&B Director doit mener des entretiens basés sur l'intelligence émotionnelle.

- *Question clé* : "Racontez-moi une situation où un client vous a hurlé dessus à cause d'une erreur de la cuisine. Comment avez-vous réagi ?"
- On cherche des candidats qui prennent la responsabilité et qui aiment résoudre des problèmes (Problem-solvers), pas des profils qui blâment les autres.

L'Onboarding (Les 15 Premiers Jours)

C'est là que l'on perd les nouvelles recrues. Jeter un nouveau serveur dans un restaurant complet le vendredi soir sans l'accompagner est un désastre.

- **Le Buddy System (Parrainage)** : Le nouveau est assigné à un Chef de Rang senior. Pendant 3 jours, il ne fait qu'observer (Shadowing). Puis il commence à prendre des commandes sous supervision.
- **Le Test de la Carte (Menu Knowledge)** : Le nouveau serveur *doit* déguster les plats du menu. Il doit pouvoir décrire le goût du plat signature et connaître les allergènes (ex: contient des noix). Un serveur qui dit "Je ne sais pas, je n'y ai pas goûté" dégrade l'image du restaurant.

Gérer les Heures Coupées (Split Shifts)

La pénibilité de la restauration vient des "Coupures" (Travailler le midi, se reposer l'après-midi, revenir le soir). Pour fidéliser ses équipes, le F&B Director doit essayer de lisser les plannings (ex: proposer des shifts continus - Straight shifts) ou d'aménager des salles de repos confortables pour les équipes entre deux services. Le bien-être de l'équipe (eNPS) se reflète sur le sourire donné au client.

Module 12 : La Formation Continue

Briefings et Maintien des Standards

La formation n'est pas un événement d'une journée lors de l'embauche. C'est un processus quotidien. Le Directeur de Restauration est le formateur en chef de son département.

Le "Pre-Shift Briefing" (La Messe Quotidienne)

15 minutes avant l'ouverture du restaurant, l'équipe se réunit debout (Stand-up meeting).

1. **Le Business** : Combien de couverts attendus ? Quels sont les VIPs présents (Leur nom et table) ?
2. **Le Produit (Le Chef)** : Dégustation rapide du plat du jour, explication des plats en rupture de stock ("86'd").
3. **L'Upsell** : Fixation de l'objectif de vente de la soirée (ex: "Ce soir, on pousse le cocktail signature").
4. **Le "Training Bite" (Micro-formation)** : Le Manager prend 3 minutes pour rappeler un standard (SOP). Ex: "Aujourd'hui, rappel sur la façon de servir le vin : Étiquette visible, servir les dames d'abord, on ne touche pas le verre du client."

Le "Spot Coaching" (Correction en Temps Réel)

Le F&B Director observe le service. S'il voit un serveur faire une erreur grave (ex: Débarrasser une table alors qu'un convive n'a pas fini de manger), il n'attend pas la fin du mois pour lui dire. Il le prend à part *immédiatement* (dans l'office, jamais devant les clients) et le corrige de manière constructive.

Règle d'or : Féliciter en public (pour motiver), recadrer en privé (pour ne pas humilier).

Les "Departmental Trainers" : Le Directeur de Restauration ne peut pas former 50 personnes seul. Il doit identifier ses meilleurs éléments (Les Chefs de Rang les plus rigoureux) et les nommer "Formateurs du Département". Ils reçoivent une petite prime pour s'occuper des nouvelles recrues et veiller au respect des standards au quotidien. C'est l'Empowerment par la formation.

Étude de Cas N°1

Redressement d'un Service de Restaurant Défaillant

Contexte : L'Hôtel "Palace Riviera" (200 chambres) possède une brasserie de 120 places. Les avis TripAdvisor sont catastrophiques : "Plats froids", "Attente de 45 minutes pour un plat", "Serveurs débordés et agressifs". Le Directeur Général donne 30 jours au Directeur de Restauration pour régler la situation avant de licencier l'équipe.

Le Diagnostic (L'Audit du "Pace")

Le F&B Director passe 3 soirs à observer sans intervenir (Gemba Walk). Il constate que le problème n'est pas la compétence des cuisiniers ni le nombre de serveurs, mais la **gestion du flux (Pacing)**.

- À 20h00, l'Hôtesse asseoit 60 clients en 10 minutes parce qu'ils se plaignent d'attendre.
- Les serveurs prennent toutes les commandes en même temps.
- La machine à tickets de la cuisine "vomit" 60 commandes d'un coup. Le Chef de cuisine est submergé et perd le fil. Les plats sortent dans le désordre et refroidissent au Passe.

Le Plan d'Action (Restructuration Opérationnelle)

Le F&B Director intervient sur les Processus :

1. **Le Lissage (Staggering)** : Il impose à l'hôtesse de ne *jamais* asseoir plus de 15 personnes toutes les 15 minutes. Les autres clients sont invités au bar avec un apéritif offert par la maison (Service Recovery préventif + Création de revenus Bar).
2. **Le Rôle de "l'Aboyeur"** : Le Chef ne cuisine plus pendant le rush. Il se met au Passe pour lire les bons, cadencer la brigade de cuisine et faire le contrôle qualité des assiettes.
3. **Le "Runner"** : Le DO retire un serveur de sa station pour le dédier 100% au transport des plats chauds du Passe vers la salle. Les plats n'attendent plus.

Résultat

La fluidité est rétablie en 48 heures. La cuisine, n'étant plus submergée, sort les plats chauds en moins de 15 minutes. Le stress des serveurs disparaît (ils ont le temps de sourire). Les plaintes s'arrêtent et le score de satisfaction remonte à 9/10 le mois suivant.

Étude de Cas N°2

Optimisation de la Rentabilité du Bar

Contexte : Le Bar Lounge de l'hôtel "City Hub" est plein tous les soirs de 18h à minuit. Le chiffre d'affaires est excellent, mais lors de la P&L Review mensuelle, le DAF (Directeur Financier) alerte le F&B Director : le **Beverage Cost** (Coût Matière Boisson) est de 32%, au lieu de l'objectif budgété de 21%. Le bar perd énormément de marge.

L'Enquête Opérationnelle (Identifier le "Shrinkage")

Le F&B Director procède à des inventaires surprises (Spot checks) à la fermeture. Il découvre une déperdition massive de liquides (Shrinkage) due à trois facteurs :

- **Le "Free Pouring" (Verser à l'œil) :** Les barmen, pour aller plus vite (et impressionner les clients), ne se servent pas de doseurs. Les cocktails sont systématiquement surdosés. 2 cl de Vodka en trop par verre x 100 verres = des bouteilles entières "données" gratuitement chaque soir.
- **Les Voids & Spillage (Annulations et Casse) :** De nombreux verres sont notés comme "renversés" ou "offerts" sans validation managériale.
- **Le Vol :** L'économat du bar reste ouvert pendant le service, permettant à n'importe qui de prendre une bouteille.

Le Plan de Redressement Financier

1. **La Règle du Doseur (Jigger) :** Le F&B Director interdit formellement le Free Pouring, sous peine de sanction. Chaque cocktail doit être mesuré au Jigger (Doseur professionnel). Cela garantit la constance du goût et la rentabilité.
2. **La Règle "Empty for Full" :** Le barman ne peut obtenir une nouvelle bouteille de Gin de l'économat (qui est désormais sous clé) *que* s'il ramène la bouteille vide au Manager. Fini le vol de bouteilles pleines.

3. **Sécurisation du POS** : Toute annulation (Void) d'une boisson tapée en caisse nécessite désormais l'empreinte digitale du Manager ou du F&B Director.

Résultat

Dès le mois suivant, le Beverage Cost chute spectaculairement à 22%. Le bar redevient le point de vente le plus rentable de l'hôtel, sans que le client n'ait vu ses prix augmenter. Le F&B Director a prouvé sa capacité de gestionnaire financier (Cost Controller).

Étude de Cas N°3

Réduction des Retards du Room Service

Contexte : L'Hôtel d'affaires "Global Executive" (400 chambres). Le Room Service (In-Room Dining - IRD) est une catastrophe. Les délais de livraison dépassent souvent 45 minutes, les clients sont furieux et demandent des remboursements (Rebates). Le Room Service, déjà peu rentable par nature, perd de l'argent et détruit l'image de l'hôtel.

Le Diagnostic (La Faille Logistique)

Le F&B Director analyse le processus de la commande à la livraison :

- La carte du Room Service (Menu) est la même que celle du restaurant gastronomique. Elle propose des plats très complexes (ex: Risotto nécessitant 25 minutes de cuisson "minute").
- Les serveurs d'étages perdent 10 minutes à attendre les ascenseurs de service, souvent bloqués par le personnel de nettoyage (Housekeeping) ou les bagagistes.
- L'Order Taker (qui prend l'appel) promet toujours "Dans 20 minutes, Monsieur", sans jamais consulter la charge de travail réelle de la cuisine.

Le Plan de Restructuration (Menu Engineering & SOPs)

Le F&B Director repense totalement le département :

1. **Refonte du Menu IRD :** Avec le Chef, il crée une carte spécifique pour le Room Service. Il supprime les plats nécessitant de longues cuissons. Le menu se concentre sur des plats rapides à envoyer (Pâtes, Club Sandwichs, Salades, Viandes grillées rapidement). Le temps de préparation cuisine tombe à 12 minutes max.
2. **La SOP d'Annonce de Délai :** L'Order Taker a désormais l'interdiction de promettre un délai sans regarder l'écran des commandes en cours. La SOP impose de rajouter 10 minutes de marge de sécurité. Il vaut mieux promettre 35 min et livrer en 25 min (le client est ravi de l'avance), que promettre 20 min et livrer en 30 min (le client est furieux du retard).

3. **La Priorité Ascenseur** : Le Directeur de l'Hôtel, en accord avec les autres départements, dédie l'ascenseur de service N°2 *exclusivement* au Room Service pendant les heures de pointe (19h-21h).

Résultat

Le délai de livraison moyen chute à 25 minutes. Les plaintes (et les remboursements associés) disparaissent. L'efficacité logistique a sauvé le service.

Plan d'Action Stratégique

Audit de Supervision F&B en 90 Jours

En tant que futur Directeur de Restauration, votre prise de poste est un moment critique. Vous devez asseoir votre leadership sans brusquer les équipes, tout en diagnostiquant les "fuites" opérationnelles et financières. Voici votre feuille de route pour le premier trimestre.

Mois 1 : L'Observation et l'Écoute (Le Diagnostic)

- **Semaine 1 (Le Floor Management)** : Ne changez rien. Soyez présent à tous les services critiques (Petit-déjeuner à 8h, Déjeuner, Dîner à 20h). Observez le rythme (Pace), le comportement des Maîtres d'hôtel, la fluidité au Passe. Identifiez les "Goulots d'étranglement".
- **Semaine 2 (L'Audit Financier)** : Asseyez-vous avec le Contrôleur F&B et le Chef. Demandez le P&L (Compte de résultat). Quel est le Food Cost actuel ? Le Bev Cost ? Analysez la liste des "Rebates" (Annulations de caisse) pour comprendre où l'hôtel perd de l'argent.
- **Semaine 3-4 (Les "One-to-One")** : Rencontrez chaque Manager de point de vente individuellement. Posez-leur 3 questions : "Qu'est-ce qui fonctionne bien ? Qu'est-ce qui vous frustre au quotidien ? De quoi avez-vous besoin pour exceller ?". Établissez la confiance.

Mois 2 : Structuration et Sécurisation (Les SOPs)

- **Semaine 5-6 (Les Rituels)** : Instaurez (ou recadrez) l'obligation absolue du *Pre-Shift Briefing* (15 min avant le service). Imposez la présence d'un membre de la cuisine à ce briefing salle. Rétablissez la communication inter-départementale.
- **Semaine 7-8 (Le Contrôle de Caisse et Stock)** : Fermez l'économat du bar. Mettez en place la règle du "Vide contre Plein" pour stopper le coulage (Shrinkage). Sécurisez vos revenus avant de chercher à en créer de nouveaux.

Mois 3 : Animation et Maximisation des Revenus

- **Semaine 9-10 (L'Upselling)** : Lancez un programme de motivation ("Incentive") pour vos serveurs et barmen. Formez-les aux techniques de vente suggestive (Ex: l'alternative supérieure, l'accord mets-vins). Récompensez le meilleur vendeur du mois.
- **Semaine 11-12 (La Présence Client - Table Touching)** : Imposez-vous, ainsi qu'à vos managers, de visiter au moins 30% des tables pendant chaque service. Recueillez le feedback en direct. Transformez votre équipe de "porteurs d'assiettes" en "Créateurs d'expériences".

Conclusion Générale

Le Leadership par la Présence

Le département Restauration (Food & Beverage) est un univers impitoyable et magnifique. Contrairement à une usine où le produit est fabriqué loin des regards, dans un restaurant, l'artisanat, la vente et la consommation se déroulent simultanément, sous les yeux du client, dans un ballet qui ne souffre aucune approximation.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Directeur de Restauration (F&B Director)** ne peut pas se contenter d'être un bon gestionnaire assis derrière un écran Excel. Son rôle exige une présence terrain absolue ("Floor Management").

- **L'Architecte des Opérations** : En maîtrisant le flux (Pacing) entre la salle et la cuisine, il empêche le chaos lors des coups de feu, garantissant des délais de service (SLA) impeccables.
- **Le Gardien du Profit** : En surveillant le *Prime Cost* (Food, Beverage et Labor) comme un faucon, en interdisant le vol et le gaspillage (Shrinkage/Waste), il transforme son département d'un centre de coût déficitaire en un centre de profit majeur (Maximisation du GOP F&B).
- **Le Diplomate et le Leader** : En fédérant des équipes aux profils diamétralement opposés (la rigueur militaire de la Brigade de Cuisine face à l'expressivité de la Brigade de Salle), il crée une "One-Team" soudée autour d'un seul objectif : la satisfaction du client.

"On peut enseigner la technique, mais l'hospitalité se vit et se transmet par l'exemple."

En tant que Directeur F&B (ou Directeur d'Hébergement supervisant le F&B), votre exemplarité est votre outil de management le plus puissant. Un Directeur qui n'hésite pas à ramasser une assiette sale lors d'un rush, tout en maîtrisant parfaitement la lecture de son P&L, gagne un respect inébranlable. C'est cette combinaison de **rigueur financière, d'intelligence émotionnelle et de leadership de terrain** qui fera de vous un dirigeant d'exception, prêt à assumer les plus hautes responsabilités dans l'hôtellerie de luxe.

Fin de la Masterclass - Supervision des Restaurants, Bars et Room Service