

Formation Direction des Opérations

Supervision des Restaurants, Bars et Room Service

Le département **Food & Beverage (F&B)** est souvent considéré comme l'âme d'un établissement hôtelier. Il apporte la vie, le mouvement et l'identité locale à l'hôtel. C'est également le département le plus complexe à gérer : il est extrêmement gourmand en main-d'œuvre, soumis à des règles sanitaires strictes et caractérisé par des coûts de matières premières très volatils. Pour le **Directeur des Opérations (Director of Operations - DO)**, la supervision des restaurants, des bars et du Room Service exige un équilibre subtil entre la créativité gastronomique, l'excellence du service et une rigueur financière implacable.



Le F&B : Centre de Profit ou Centre de Coût ?

Historiquement, les restaurants d'hôtels étaient vus comme une simple "commodité" nécessaire pour vendre des chambres (Amenity). Aujourd'hui, un F&B performant est un centre de profit majeur et un puissant outil marketing. Un restaurant "Signature" ou un bar "Rooftop" tendance attirera la clientèle locale (Locals) et augmentera mécaniquement l'attractivité et le prix moyen (ADR) des chambres.

1. Structuration et Pilotage du Département F&B

Le Directeur des Opérations ne crée pas les menus, mais il supervise le **Directeur F&B** et le **Chef Exécutif** pour s'assurer que l'offre correspond au positionnement de l'hôtel et aux objectifs de rentabilité.

A. La Typologie des Points de Vente (Outlets)

Chaque point de vente possède son propre *Business Model* :

- **L'All-Day Dining (ADD)** : Ouvert du matin au soir. Il gère le volume massif du petit-déjeuner (qui est souvent le dernier souvenir du client), les déjeuners rapides d'affaires et le dîner. L'enjeu est la fluidité et la rapidité de rotation des tables (Turnover).
- **Le Restaurant Gastronomique / Signature** : Vitrine du savoir-faire culinaire. L'enjeu n'est pas le volume, mais le ticket moyen élevé, l'expérience exceptionnelle (LQA) et la reconnaissance externe (Étoiles Michelin, Gault&Millau).
- **Les Bars et Lounges** : Ce sont les centres de profit les plus rentables du département grâce aux marges élevées sur les liquides (Beverage Cost bas). L'enjeu est l'ambiance (Vibe), la mixologie et l'upselling.

B. Le Contrôle de la Carte : Le Menu Engineering

Le DO s'assure que la carte n'est pas seulement créative, mais mathématiquement rentable. Il analyse la matrice de *Menu Engineering* :

- **Stars (Étoiles)** : Plats très populaires ET très rentables. *Action* : Les mettre en évidence sur la carte.
- **Plowhorses (Chevaux de trait)** : Plats très populaires mais peu rentables (ex: le Club Sandwich ou le Burger). *Action* : Réduire légèrement la portion ou augmenter légèrement le prix pour améliorer la marge.
- **Puzzles (Énigmes)** : Plats très rentables mais peu populaires. *Action* : Demander aux serveurs de les recommander activement (Upselling) ou en changer le nom.
- **Dogs (Chiens)** : Plats peu rentables et peu populaires. *Action* : Les retirer purement et simplement de la carte.

2. L'Excellence du Service en Salle (Restaurants & Bars)

L'expérience client en restauration est extrêmement sensible au moindre défaut de service.

A. La Maîtrise du "Pacing" (Rythme de Service)

Le temps est la variable clé. Un service trop rapide donne l'impression au client d'être bousculé ; un service trop lent génère de la frustration.

- Le DO audite les temps de réponse : prise de commande des boissons en moins de 3 minutes, envoi des entrées en moins de 15 minutes.
- Il veille à la coordination parfaite entre "La Salle" (Front of House) et "La Cuisine" (Back of House), souvent gérée par l'aboyeur ou le passe-plat. Un conflit Salle/Cuisine est fatal à la qualité du service.

B. La Vente Suggestive (Upselling)

Le personnel de salle est la force de vente la plus puissante de l'hôtel.

- Le DO supervise la formation des serveurs à la vente suggestive : proposer une bouteille d'eau pétillante plutôt qu'une carafe, suggérer un accord mets & vins, ou offrir un apéritif "Signature" avant la prise de commande.
- La mise en place de challenges (Incentives) mensuels pour les serveurs permet de dynamiser les ventes et d'augmenter le Ticket Moyen.



L'Indicateur : Le Capture Rate (Taux de Captation)

Combien de clients dormant dans l'hôtel mangent au restaurant de l'hôtel ce soir ? C'est le *Capture Rate*. S'il est de 10%, cela signifie que l'hôtel perd 90% de ses clients au profit des restaurants de la rue. Le DO doit alors questionner l'attractivité de la carte, le rapport qualité/prix ou la communication interne.

3. Le Room Service (In-Room Dining) : Défis et Évolutions

Le Room Service est historiquement le point de vente le plus difficile à rentabiliser en raison des coûts logistiques et du besoin en personnel dédié 24h/24.

A. La Logistique du "Dernier Mètre"

Transporter un plat chaud des cuisines (souvent au sous-sol) jusqu'à la chambre 412 sans qu'il ne refroidisse ou ne s'abîme est un défi majeur.

- **Standards de temps** : Une commande de Room Service doit généralement être livrée en moins de 30 ou 40 minutes. La précision de l'estimation donnée au client lors de la prise de commande est cruciale.
- **L'équipement** : Utilisation de cloches thermiques, d'armoires chauffantes intégrées aux chariots (Hot boxes) et respect de la présentation (le plateau ne doit pas être "secoué").
- **La discrétion (Privacy)** : Le service se fait dans l'intimité de la chambre du client. Les standards d'entrée (frapper 3 fois, annoncer "Room Service") et de retrait (Débarrassage rapide des plateaux dans les couloirs) doivent être impeccables.

B. L'Évolution Numérique et le "Knock and Drop"

Face à la nécessité d'optimiser la rentabilité et aux nouvelles habitudes des clients, le Room Service se transforme sous l'impulsion du DO :

- **Commande digitale** : Le téléphone est remplacé par la commande via QR Code sur la télévision ou l'application de l'hôtel (Web-App), réduisant les erreurs de prise de commande et augmentant le ticket moyen de 15% grâce aux photos appétissantes.
- **Le service "Knock and Drop" ou "Brown Bag"** : Pour remplacer le lourd plateau argenté, de nombreux hôtels adoptent un packaging éco-responsable de luxe. Le serveur frappe, remet un sac élégant contenant la commande, et repart. Cela réduit le temps de service en chambre et supprime la gestion des plateaux sales dans les couloirs.

4. Cost Control, Hygiène et Sécurité

La survie financière du F&B dépend du contrôle drastique de ce qui entre et de ce qui sort des cuisines.

A. Le Contrôle des Coûts (Food & Beverage Cost)

Le DO suit ces ratios comme du lait sur le feu :

- **Fiches Techniques (Recipe Cards)** : Le Chef doit peser et chiffrer chaque ingrédient de chaque plat. Sans fiche technique, il n'y a pas de contrôle possible.
- **Le Contrôle des portions (Portion Control)** : Si une recette prévoit 180g de viande et que les cuisiniers en servent 220g de manière informelle, le Food Cost explose.
- **Les Inventaires et les Pertes (Spoilage/Spillage)** : Le DO s'assure que les inventaires de fin de mois sont réalisés de manière croisée (un comptable + un barman) pour éviter les vols et mieux gérer les DLC (Dates Limites de Consommation).

B. Le Respect Strict de la Norme HACCP

La sécurité alimentaire est la responsabilité pénale du management.

- Le DO audite (ou fait auditer par un laboratoire externe type Silliker) l'application de la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point).
- Vérification du principe de la "Marche en avant" (le circuit du "propre" ne doit jamais croiser le circuit du "sale").
- Contrôle strict de la chaîne du froid, de la traçabilité des étiquettes (DLC) et des relevés de température quotidiens.

5. Les Indicateurs de Pilotage (KPIs) F&B

Pour mesurer la performance des différents points de vente, le DO s'appuie sur des métriques spécifiques.

Indicateur (KPI)	Méthode de Calcul / Description	Rôle et Action du Directeur des Opérations
Food Cost / Bev Cost (%)	(Coût des denrées consommées / Chiffre d'Affaires HT) x 100	Doit se situer autour de 25-32% pour le Food et 18-25% pour le Beverage. Si dérapage : auditer les pertes, le portionnement ou négocier avec les fournisseurs.
Ticket Moyen (Average Check)	CA du point de vente / Nombre de couverts servis	Mesure l'efficacité de la vente. Si le volume de clients est bon mais le CA est bas, il faut renforcer la formation à l'Upselling des serveurs.
RevPASH	Revenu par Siège Disponible et par Heure (Revenue Per Available Seat Hour)	Le pendant du RevPAR pour la restauration. Permet de gérer le "Yield" en salle : attirer des clients avec des offres pendant les heures creuses (Happy Hour).
Capture Rate (%)	(Clients de l'hôtel mangeant au restaurant / Clients dormant à l'hôtel) x 100	Mesure la synergie entre la Réception (qui doit recommander le restaurant) et le F&B.

Conclusion

La supervision du Food & Beverage est un défi opérationnel permanent qui exige de la rigueur logistique, de la sensibilité commerciale et un management de terrain exemplaire. Le Directeur des Opérations doit être le garant de l'harmonie entre l'art culinaire (pilote par le Chef) et la mathématique financière (pilote par le Cost Controller). Un F&B audacieux et bien géré fidélise la clientèle hébergée tout en devenant une véritable destination pour la communauté locale. En exploitant pleinement les ressources de plateformes de formation spécialisées (telles que trainingcenterin.com) et en dénichant les meilleurs talents sur des réseaux dédiés (comme tcin.ma), le DO s'assure de bâtir des brigades performantes et résilientes capables d'incarner l'excellence de l'établissement à chaque service.