



E-BOOK · UN GUIDE HAPPYCHEF

Le guide ultime du personnel & des opérations

Dans le marché du travail le plus tendu que la restauration ait connu, les maisons qui gagnent ne trouvent pas de meilleures personnes — elles les construisent, les planifient équitablement et leur donnent des raisons de rester.

Thibault Van de Sompele Fondateur de HappyChef
construit avec et pour les restaurateurs



E-BOOK

Sommaire

•	EN BREF	3
	L'essentiel en bref	
01	VIVIER	5
	Recrutez depuis un vivier, pas dans la panique	
02	INTÉGRATION	9
	Faites des 30 premiers jours la décision des trois prochaines années	
03	PLANIFICATION	13
	Bâissez les plannings sur les prévisions et l'équité, pas sur l'improvisation du dimanche soir	
04	SYSTÈMES	17
	Faites tourner le service sur la mise en place, pas sur l'héroïsme	
05	FIDÉLISATION	21
	Faites de rester le choix logique	
06	LEADERSHIP	24
	Menez la brigade avec les chiffres au mur et le soin dans la pièce	
•	E-BOOK	26
	Quelle est la solidité de votre système RH ?	

Le guide ultime du personnel & des opérations

Le restaurant de l'autre côté de la ville paie les mêmes salaires que vous. Mêmes horaires, même coup de feu, même marché que tout le monde dit impossible. Pourtant, son sous-chef entame sa quatrième année — et le vôtre vient de poser sa démission. Cette différence ne tient ni à la chance ni au charisme. Elle tient à une poignée de systèmes que la plupart des patrons n'ont tout simplement jamais vus noir sur blanc.

Ce guide les met noir sur blanc. Pourquoi les meilleurs candidats ne répondent jamais à une annonce publiée dans la panique — et ce qui les fait répondre, eux. Pourquoi les deux premières semaines pèsent plus lourd que les deux premières années. Comment un planning peut être à la fois juste et rentable. Pourquoi un service serein se construit l'après-midi, au lieu de se subir le soir. Et ce qui fait vraiment rester les gens, bien après que la prime d'embauche a été dépensée. Tout commence là où commence chaque problème de personnel : par l'annonce que vous vous apprêtez à publier.



Thibault Van de Sompele Fondateur de HappyChef
construit avec et pour les restaurateurs

EN BREF

L'essentiel en bref

- 01 Recrutez depuis un vivier, pas dans la panique** recrutez avant la vacance de poste, embauchez le tempérament, formez la technique.

- 02 Les 30 premiers jours décident des 3 prochaines années** une intégration structurée double les chances qu'une recrue passe le cap de la première année.

- 03 Publiez les plannings 2 semaines ou plus à l'avance**, bâtis sur les prévisions de réservations — équité et prévisibilité battent 1 € de plus par heure.

- 04 Faites tourner le service sur des systèmes** gestion de la mise en place et routines HACCP transforment la pression en chorégraphie.

- 05 La fidélisation est le recrutement le moins cher** remplacer un employé formé coûte des mois de marge ; les entretiens de départ ne coûtent rien.

1

VIVIER

Recrutez depuis un vivier, pas dans la panique

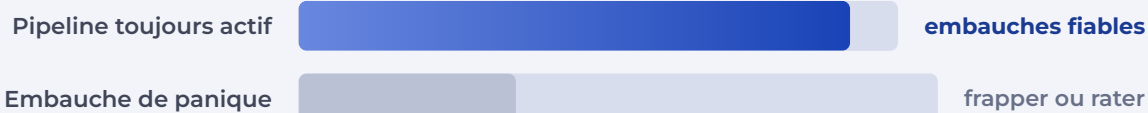
— IDÉE CLÉ

Un bon recrutement en restauration tourne en continu : une vitrine carrières qui vend la maison, des relations avec les écoles hôtelières, un banc de candidats passés, et des entretiens qui testent le tempérament avec un essai rémunéré. Embaucher dans la panique face à un planning troué sélectionne la disponibilité — recruter depuis un vivier sélectionne la compatibilité.

VIVIER

FIG. 01

Embauchez à partir d'un pipeline, pas de panique



5 : 1 un pipeline régulier produit environ cinq bons candidats pour chaque embauche panique

Le pire moment pour embaucher, c'est quand vous avez besoin de quelqu'un — vous choisissez alors parmi ceux qui ont répondu à une annonce bâclée, avec un planning qui saigne derrière vous. Les maisons bien staffées dans un marché où les postes vacants dépassent les candidats inversent la chronologie : elles recrutent toujours, doucement, pour qu'à l'arrivée d'une démission, il y ait un nom à appeler.

Construisez l'entonnoir avant la vacance

- **Vendez le travail, honnêtement.** Votre **approche du personnel** est du marketing : de vraies photos de la brigade, de vrais horaires, de vraies histoires de progression. « Rejoignez une cuisine fermée deux jours complets par semaine » recrute mieux que « salaire attractif » à tous les coups.

- **Courtisez les écoles.** Un stage bien accueilli par semestre fait de vous la cuisine dont les diplômés se souviennent. Le stagiaire traité comme un futur collègue revient comme tel.
- **Gardez le fichier des médaillés d'argent.** Chaque bon candidat que vous n'avez pas pu embaucher mérite une liste et une note — six mois plus tard, cette liste bat n'importe quel site d'emploi.

En entretien, cherchez ce qui ne s'apprend pas

Le maniement du couteau s'apprend en quelques semaines ; le calme sous le feu, la chaleur envers les inconnus et la fiabilité sont du tempérament. Structurez l'heure autour de preuves, pas de charme : « racontez-moi un service qui a mal tourné — qu'avez-vous fait ? » Puis payez un essai et observez trois choses seulement : comment la personne traite le plongeur, ce qu'elle fait dans les minutes creuses, et si elle pose des questions. Ces trois-là prédisent les deux prochaines années mieux que n'importe quel CV.

● À FAIRE CE SOIR

Ouvrez votre dernière annonce d'emploi. Rayez chaque cliché (« équipe dynamique », « passion exigée ») et remplacez-le par trois phrases vraies et précises sur le travail dans votre maison — dont une difficulté honnête. Les annonces honnêtes filtrent ; les annonces vagues ne font que retarder la déception.

LE SECRET DU CHEF

La question d'essai qui prédit tout

À la fin d'un essai, posez une seule question : « Que changeriez-vous au service de ce soir ? » Les candidats qui n'ont rien vu ne regardaient pas. Ceux qui critiquent l'équipe vous disent comment ils parleront de leurs collègues. Les bons nomment quelque chose de petit et de vrai — la lampe du passe, le chemin vers la table 12 — et demandent pourquoi c'est fait ainsi. Curiosité plus tact, c'est tout le profil.

POUR ALLER PLUS LOIN

La pénurie de personnel dans la restauration est l'un des plus grands défis auxquels les restaurateurs sont confrontés aujourd'hui.

Trouver et fidéliser un bon personnel est crucial pour le succès de votre établissement - plus encore que la qualité de votre cuisine ou votre emplacement. Dans ce guide complet, nous partageons des stratégies éprouvées qui fonctionnent sur le marché du travail actuel.

La réalité, c'est que votre **restaurant** ne vaut que par l'équipe qui y travaille. Aussi beau soit votre intérieur, aussi innovant soit votre menu - si le service est désagréable ou la cuisine chaotique, les clients ne reviendront pas. Investir dans votre personnel est donc le meilleur investissement que vous puissiez faire.

La situation actuelle dans la restauration

Le marché du travail dans la **restauration** a fondamentalement changé ces dernières années. Voici les principales évolutions :

- De nombreux profils expérimentés ont quitté le secteur définitivement pour se tourner vers d'autres branches
- Les jeunes choisissent plus souvent des secteurs aux horaires « normaux » offrant un meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée
- Les attentes des salariés sont plus élevées que jamais - ils veulent non seulement un emploi mais aussi des perspectives
- La concurrence pour les talents est intense - pas seulement au sein de la restauration, mais aussi avec le commerce, la logistique et d'autres secteurs qui proposent des horaires flexibles
- Le problème d'image du secteur - longues heures, bas salaires, forte pression - décourage les candidats potentiels

Pourtant, il existe des moyens de rendre votre établissement attractif pour les talents. Les restaurants qui investissent dans leur équipe constatent qu'ils souffrent moins de la pénurie de personnel. Mieux encore : les bons employeurs peuvent même, sur ce marché, choisir parmi les candidats.

Le coût réel de la rotation du personnel

Avant d'examiner les solutions, il est important de comprendre ce que la rotation vous coûte :

- **Recrutement** : publier des offres, traiter les candidatures, mener les entretiens
- **Formation** : intégrer de nouveaux collaborateurs coûte des semaines de productivité
- **Erreurs** : un personnel inexpérimenté commet plus d'erreurs, qui coûtent des clients et du chiffre d'affaires
- **Moral de l'équipe** : un personnel qui change sans cesse démotive ceux qui restent
- **Perte de clients** : les habitués regrettent leurs visages familiers

On estime que remplacer un seul collaborateur coûte 50 à 200 % de son salaire annuel. Il est donc rentable d'investir dans la fidélisation.

8 stratégies de recrutement et de fidélisation

1. Proposez une rémunération compétitive

Cela paraît évident, mais c'est la base. L'époque où l'on pouvait s'en sortir avec le salaire minimum est révolue.

Ce qui fonctionne :

- Payez 10 à 15 % au-dessus de la moyenne du marché
- Soyez transparent sur la répartition des pourboires
- Offrez des avantages : repas, indemnité de transport, réductions
- Envisagez l'intéressement ou des primes lors des périodes chargées

Calculez ce que vous coûte un remplaçant - vous découvrirez que des salaires plus élevés reviennent souvent moins cher que la rotation.

QUESTIONS FRÉQUENTES**Où trouver du bon personnel de restauration dans un marché du travail tendu ?**

Combinez plusieurs canaux : sites d'emploi spécialisés en restauration, réseaux sociaux, partenariats avec des écoles hôtelières et une approche de cooptation où les employés existants sont récompensés pour avoir recommandé des candidats.

Comment réduire le turnover du personnel dans mon restaurant ?

Les trois facteurs les plus importants sont des horaires équitables et transparents, un traitement respectueux et des opportunités de progression. Un entretien de sortie à chaque départ révèle les problèmes structurels.

Qu'est-ce qu'un contrat d'extra et comment l'utiliser en tant que restaurateur en France ?

Le contrat d'extra (CDD d'usage) permet d'embaucher du personnel pour des missions ponctuelles, idéal pour les services du week-end ou les périodes de pointe. Vous pouvez aussi recourir au temps partiel. Déclarez chaque embauche via la DPAE (déclaration préalable à l'embauche) auprès de l'URSSAF et faites-vous accompagner par un expert-comptable ou un cabinet social.

2

INTÉGRATION

Faites des 30 premiers jours la décision des trois prochaines années

— IDÉE CLÉ

Une intégration structurée — un plan écrit pour la première semaine, un parrain désigné, cinq minutes de débrief quotidien et une check-list de compétences à 30 jours — double à peu près les chances qu'une recrue survive à la première année. On démissionne rarement du travail dur ; on démissionne d'y avoir été jeté seul.

INTÉGRATION

FIG. 02

L'intégration structurée permet aux gens de rester



≈2x un véritable plan pour le premier mois double à peu près les chances qu'un nouvel employé reste au-delà de la première année

La plupart des démissions en restauration se décident la première semaine et s'annoncent au troisième mois. Le nouveau commis qui passe son premier jour à courir après des étiquettes que personne n'a expliquées, qui mange le repas du personnel seul, apprend la seule leçon que la maison lui a donnée : tu es livré à toi-même. L'intégration est l'endroit où la rotation se prévient — au dixième du prix d'un remplacement.

L'échafaudage des 30 jours

UNE INTÉGRATION QUI GARDE LES GENS

Phase	Ce qui se passe	Le but
Jour 1	Visite, parrain attribué, poste parcouru, repas du personnel au centre de la table	L'appartenance avant la performance
Semaine 1	Un seul poste, à fond — plus le pourquoi derrière chaque standard	La profondeur bat l'étendue
Semaines 2-3	Rotation sur les postes voisins ; débrief quotidien de 5 min : « qu'est-ce qui t'a dérouté aujourd'hui ? »	Les questions sortent tant qu'elles ne coûtent rien
Jour 30	Revue de la check-list de compétences + la conversation : « où veux-tu grandir ici ? »	Un chemin, tracé visiblement

Puis ne cessez jamais de former

Après l'intégration, le moteur passe en goutte-à-goutte : dix minutes ciblées au briefing d'avant-service — un plat chiffré, un vin goûté, un scénario de service répété — battent la journée de formation annuelle par la seule répétition. L'architecture complète, y compris les parcours de progression qui retiennent les ambitieux sans inventer de faux titres, est dans **formation & développement du personnel** ; le volet salle s'appuie sur **les standards de service en restauration**.

● À FAIRE CE SOIR

Écrivez votre Jour 1 sur une seule page : qui accueille la recrue, qui parraine, quel poste, où elle s'assoit au repas du personnel. Une page, imprimée, utilisée pour toujours — l'écart entre l'avoir et ne pas l'avoir, c'est une démission par an.

POUR ALLER PLUS LOIN

La qualité de votre service repose entièrement sur la qualité de votre équipe, et cette qualité se construit par la formation.

Dans un secteur à la rotation notoirement élevée, investir dans le **personnel** n'est pas un luxe mais une nécessité. Des collaborateurs bien formés offrent un meilleur service, font moins d'erreurs, sont plus impliqués et restent plus longtemps. Résultat : des clients satisfaits, des coûts de recrutement plus faibles et une culture d'entreprise plus forte. Dans cet article complet, vous découvrirez comment mettre en place un programme de formation efficace qui aide à la fois les nouveaux et les anciens collaborateurs à progresser.

Pourquoi la formation est essentielle

Les avantages d'une formation systématique sont concrets et mesurables :

- **Qualité constante** : chaque client bénéficie du même niveau d'exigence, quel que soit le membre du personnel en service
- **Moins d'erreurs** : un personnel formé commet moins d'erreurs coûteuses sur les commandes, les allergènes et les additions
- **Productivité accrue** : travailler plus efficacement, c'est servir plus de clients avec le même effectif
- **Meilleure vente additionnelle** : des collaborateurs qui connaissent le menu savent mieux conseiller et vendre
- **Rotation plus faible** : les collaborateurs qui se développent se sentent valorisés et restent plus longtemps
- **Culture plus forte** : la formation est un moment pour transmettre vos valeurs et vos standards

L'intégration : les 30 premiers jours

Les premières semaines déterminent si un nouveau collaborateur s'intègre avec succès ou repart rapidement. Une intégration structurée est cruciale.

Semaine 1 : orientation et fondations

La première semaine est consacrée à l'orientation et à la pose des fondations :

- **Jour 1** : accueil, visite des lieux, présentation de l'équipe, administratif (contrat, règlement intérieur, uniforme)
- **Jours 2-3** : découverte du menu, des ingrédients, des allergènes, des modes de préparation
- **Jours 4-5** : apprendre les systèmes : système de réservation, caisse, processus de commande
- **Fin de la semaine 1** : premier entretien d'évaluation - comment ça se passe, quelles questions ?

Semaines 2-3 : expérience pratique encadrée

Après la théorie vient la pratique, toujours avec un binôme expérimenté :

- Travailler d'abord pendant les services calmes, puis lors des shifts plus chargés
- De plus en plus de responsabilités : du suivi des tables à sa propre section
- Un bref feedback quotidien : qu'est-ce qui a bien marché, qu'est-ce qui peut être amélioré ?
- Le binôme reste disponible pour les questions et le soutien

Semaine 4 : travailler en autonomie et évaluation

Au cours de la quatrième semaine, le nouveau collaborateur travaille de façon plus autonome :

- Sa propre section ou ses propres tâches, sans encadrement direct

- Un entretien d'évaluation formel à la fin du mois
- Discussion des points forts et des axes d'amélioration
- Fixer des objectifs pour la période à venir

QUESTIONS FRÉQUENTES

Comment mettre en place un programme de formation pour le nouveau personnel de restauration ?

Structurez l'intégration en 3 phases : orientation (jours 1-3), connaissance des produits (jours 4-10) et pratique du service avec formation en doublon (jours 11-30). Documentez cela dans un guide d'intégration.

Comment maintenir la motivation et l'engagement de mon équipe dans la restauration ?

Reconnaissez régulièrement et spécifiquement les performances, offrez des opportunités de progression, impliquez l'équipe dans les décisions de menu et maintenez un environnement de travail respectueux. Le personnel qui se sent valorisé offre un meilleur service et reste plus longtemps.

Comment planifier des sessions de formation sans perturber le fonctionnement normal ?

Planifiez de courts briefings (10-15 min) avant chaque service pour une micro-formation quotidienne. Désignez un jour par mois comme jour de formation pendant une période calme.

3

PLANIFICATION

Bâissez les plannings sur les prévisions et l'équité, pas sur l'improvisation du dimanche soir

— IDÉE CLÉ

Une bonne planification cale les effectifs sur les couverts prévus par service et publie au moins deux semaines à l'avance, avec des règles transparentes pour les week-ends et les échanges. Elle protège la marge (coût du personnel à 30–35% du chiffre d'affaires) autant que les gens — les plannings imprévisibles figurent dans le top 3 des raisons de démissionner en restauration.

PLANIFICATION

FIG. 03

Maintenir le coût de la main d'œuvre dans sa fourchette saine



30–35% viser à maintenir le coût de la main d'œuvre entre 30 % et 35 % du chiffre d'affaires

Le planning est l'endroit où votre compte de résultat et vos équipes se rencontrent — et où l'improvisation blesse les deux. Surdoter un mardi calme et la marge de quarante couverts s'évapore en heures creuses ; sous-doter un samedi complet et vous cramez l'équipe que les chapitres un et deux ont construite. Le remède, ce sont les mêmes données qui pilotent vos **réservations** : le carnet de réservations futur est une prévision d'effectifs que personne n'ouvre.

La planification qui part des prévisions

- **Dotez par couverts, pas par jours.** « Samedi » n'est pas un niveau d'effectif ; « 86 couverts réservés, deux grandes tablées, météo de terrasse » en est un. Les courbes de réservation prédisent 80% de vos besoins une semaine à l'avance.
- **Connaissez votre coût horaire.** Masse salariale totale ÷ couverts par service donne le coût de personnel par couvert — suivez-le chaque semaine à côté de votre coût matière ; ensemble, ils forment le **prime cost**, le chiffre qui décide de la rentabilité.
- **Soyez honnête sur les coupures :** si le creux de l'après-midi ne peut être ni utile ni reposant, ce n'est pas un horaire, c'est une prise d'otage. Les maisons qui recrutent le plus facilement ont discrètement tué la coupure.

L'équité est une fonctionnalité du planning

Publiez deux semaines à l'avance, faites tourner visiblement les pires services, écrivez les règles d'échange noir sur blanc et protégez deux jours de repos consécutifs. La prévisibilité vaut plus qu'un euro de salaire horaire — les gens construisent leur vie autour des plannings, et les plannings qui respectent cela sont remboursés en loyauté. La méthode complète, y compris le plancher légal des temps de repos, est dans **planification & plannings du personnel**.

🕒 À FAIRE CE SOIR

Mettez les couverts réservés de vendredi prochain à côté des heures planifiées de vendredi prochain. Calculez le coût de personnel par couvert pour ce seul service. Si vous n'avez jamais vu ce chiffre, vous venez de rencontrer votre deuxième coût maîtrisable.

POUR ALLER PLUS LOIN

Une planification efficace du personnel fait toute la différence entre un restaurant rentable et un établissement qui peine à dégager des marges.

Trop de personnel planifié, ce sont des coûts salariaux inutiles. Trop peu, et c'est un personnel surchargé, des temps d'attente plus longs et des clients mécontents. Dans ce guide complet, vous apprendrez à trouver le juste équilibre entre les coûts de personnel et la qualité de service. Nous abordons la prévision, les techniques de planification, l'automatisation et des conseils concrets que vous pouvez appliquer immédiatement dans votre établissement.

Pourquoi la planification du personnel est si importante

Les coûts de personnel représentent généralement 25 à 35 % du chiffre d'affaires total d'un restaurant. Avec une planification inefficace, cela peut grimper à 40 % ou plus, ce qui pèse

immédiatement sur votre marge. Un planning bien pensé a un impact sur plusieurs aspects de la gestion de votre entreprise :

- **Financier** : chaque heure de travail inutile coûte de l'argent. À un salaire horaire moyen de 14 à 16 €, l'addition grimpe vite.
- **Qualité de service** : le sous-effectif entraîne de longues attentes, des erreurs et des clients mécontents qui ne reviennent pas.
- **Moral de l'équipe** : les heures supplémentaires permanentes ou les plannings imprévisibles entraînent absences et rotation.
- **Expérience client** : le bon effectif garantit attention, rapidité et atmosphère agréable.

Un restaurant de 50 couverts qui compte en moyenne 5 heures planifiées superflues par semaine perd chaque année 4 000 à 5 000 € en coûts salariaux inutiles. Ajoutez à cela les coûts indirects du sous-effectif (chiffre d'affaires perdu, mauvais avis) et il devient évident que la planification est cruciale.

Les fondations : la prévision basée sur les données

Une bonne planification du personnel commence par la prévision : anticiper combien de clients vous pouvez attendre. Sans données, vous jouez au hasard. Avec des données, vous prenez des décisions étayées.

De quelles données avez-vous besoin ?

Rassemblez au minimum les informations suivantes :

- **Fréquentation historique** : combien de clients par jour, par moment de la journée, par semaine ? Votre **système de réservation** contient ces données.
- **Réservations** : combien de réservations sont déjà enregistrées pour la période à venir ? Cela donne une prévision fiable.
- **Schémas saisonniers** : quand est-ce structurellement plus chargé ou plus calme ? Pensez aux jours fériés, aux vacances scolaires, à la terrasse d'été.
- **Facteurs externes** : météo (terrasse), événements locaux (concert, football), travaux de voirie.
- **Taux de walk-in** : quel pourcentage de vos clients arrive sans réservation ?

Avec les **analyses de restaurant**, vous pouvez analyser ces données et découvrir des schémas qui ne sont pas immédiatement visibles. Le mercredi soir est peut-être structurellement plus chargé que vous ne le pensiez, ou la première semaine du mois est toujours plus calme.

QUESTIONS FRÉQUENTES

Comment planifier optimalement mon planning de personnel ?

Commencez par votre prévision d'occupation basée sur les réservations et les données historiques. Planifiez d'abord le personnel fixe, puis complétez avec des travailleurs flexibles. Publiez le planning au moins une semaine à l'avance.

Comment réduire les coûts salariaux sans sacrifier la qualité de service ?

Alignez les plannings plus précisément sur votre prévision d'occupation, utilisez des étudiants et des contrats flexibles pour les heures de pointe et identifiez dans vos données les créneaux en surcapacité.

Comment gérer les absences pour maladie et les désistements de personnel ?

Constituez un pool flexible de travailleurs à la demande (étudiants, temps partiels) rapidement disponibles. Utilisez une application de groupe pour une communication rapide et planifiez toujours un tampon par service si vous avez suffisamment d'effectifs.

4

SYSTÈMES

Faites tourner le service sur la mise en place, pas sur l'héroïsme

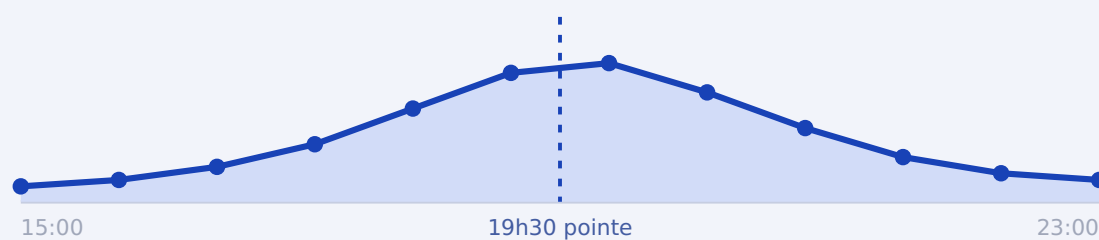
— IDÉE CLÉ

Un service calme se conçoit avant l'ouverture des portes : check-lists de mise en place par poste, briefing d'avant-service avec les chiffres et les VIP du soir, sections clairement attribuées, et routines HACCP en pilote automatique. Les systèmes absorbent la pression pour que les gens puissent livrer de l'hospitalité.

SYSTÈMES

FIG. 04

Personnel pour la vraie courbe de service



19:30 construire la liste autour de la courbe d'arrivée réelle, et non d'un effectif fixe

Regardez une grande cuisine à 19h30 sur un carnet plein : c'est silencieux. Non parce que les gens sont surhumains, mais parce que chaque décision qui pouvait être prise à l'avance l'a été. L'héroïsme, c'est ce qui reste quand les systèmes manquent — et l'héroïsme épuise les équipes avant Noël.

L'heure d'avant-service

- **La mise en place comme contrat** : chaque poste a sa liste de niveaux écrite — des quantités calées sur les couverts réservés du soir, pas sur l'habitude d'hier. La **gestion de la mise en place** transforme l'heure du chaos en chorégraphie.
- **Le briefing de 15h00** : couverts et rythme du soir, les grandes tablées, les allergies signalées à la réservation, un plat et un vin répétés. Cinq minutes, salle et passe réunis — c'est l'assurance service la moins chère qui existe.
- **Des sections attribuées** : chaque table a exactement un responsable par plat ; « je croyais que tu l'avais » est une panne de système déguisée en panne humaine.

Une conformité qui tourne toute seule

Les routines d'hygiène échouent quand elles vivent dans la mémoire de quelqu'un.

L'**HACCP** doit rouler sur des rails : relevés de température à heures fixes, plans de nettoyage avec noms et émargements, étiquetage qui survit au samedi le plus chaotique. Un contrôle réussi est l'effet secondaire d'une cuisine qui fonctionne simplement toujours ainsi — et la brigade sent la différence entre une maison organisée et une maison chanceuse.

● À FAIRE CE SOIR

Demandez à chaque poste sa liste de niveaux pour demain. Quiconque répond « c'est dans ma tête » vient de vous montrer votre point de défaillance unique — écrivez la liste de ce poste ensemble, ce soir, sur une seule fiche.

LE SECRET DU CHEF

Pourquoi les meilleures cuisines briefent aussi la plonge

La plonge donne le tempo d'une salle comble : pas de casseroles propres, pas d'envoi ; pas de verres, pas de service du vin. Les cuisines qui incluent le plongeur au briefing — les couverts du soir, l'heure où arrivent les vagues du menu dégustation — constatent des services nettement plus fluides, parce que le seul poste dont tout le monde dépend voit enfin la vague arriver. Cela envoie aussi le signal qui retient mieux que l'argent : dans cette maison, chaque rôle fait partie de la brigade.

POUR ALLER PLUS LOIN

Il existe deux types de service en restauration : ceux où l'on réagit à ce qui se passe, et ceux où l'on était déjà prêt avant que quoi que ce soit ne puisse mal tourner.

La différence ne tient ni à la chance, ni à la compétence des équipes, ni à une soirée calme. Elle repose sur la préparation. Et dans la cuisine professionnelle, cette préparation porte un nom depuis des siècles : la mise en place.

Traduite littéralement, l'expression signifie « tout à sa place ». En cuisine, elle désigne le processus par lequel le chef prépare chaque ingrédient, portion chaque protéine, dispose chaque outil et arrange chaque garniture avant que le service ne commence. Mais dans les restaurants les mieux gérés au monde, la mise en place a depuis longtemps dépassé sa définition culinaire. C'est une philosophie de travail complète — une façon de penser qui peut transformer chaque composante du restaurant.

Dans cet article, nous explorons comment appliquer la mise en place à chaque niveau de vos opérations : de la salle et du bar aux réservations, aux listes de contrôle à l'ouverture et à la gestion du personnel.

Au-delà de la cuisine : la mise en place comme philosophie pour tout votre restaurant

Le terme mise en place est issu de la tradition culinaire française classique et est enseigné dans les écoles hôtelières du monde entier comme toute première leçon — non pas la technique culinaire, mais la discipline de la préparation. Pour les étudiants qui entrent pour la première fois dans une cuisine professionnelle, la mise en place n'est pas une étape facultative : c'est la seule façon de travailler.

Mais pourquoi cette philosophie devrait-elle s'arrêter aux portes de la cuisine ?

Dans son influent ouvrage *Work Clean* (2016), le journaliste américain Dan Charnas transpose les principes de la mise en place dans le monde du management et de la gestion d'entreprise. Son intuition centrale : l'état d'esprit qu'un chef adopte pour organiser sa cuisine est exactement celui dont toute organisation a besoin pour performer à haut niveau.

« La mise en place est une façon de vivre, pas seulement une façon de cuisiner », écrit Charnas. Le chef qui prépare son poste ne réduit pas le chaos en travaillant plus dur — mais en se préparant plus intelligemment. Et cela vaut tout autant pour un directeur de restaurant qui planifie un vendredi soir chargé que pour un chef qui prépare un dîner de cent couverts.

Dans la tradition culinaire française, cette discipline est particulièrement ancrée. La formation technique rigoureuse qui caractérise les cuisiniers français — et qui a valu aux restaurants français une réputation de précision et de qualité — est, dans son essence, une formation à la mise en place. La discipline fait partie de l'ADN de la culture gastronomique française.

QUESTIONS FRÉQUENTES

Comment calculer la bonne quantité de mise en place par service ?

Basez-vous sur le nombre de réservations plus un tampon de 10–15 % pour les walk-ins. Analysez vos données de ventes historiques par plat. Cela vous donne une base précise qui minimise le gaspillage et les ruptures.

Comment améliorer la communication lors de la mise en place entre cuisine et salle ?

Tenez un court briefing quotidien (10–15 min) avant chaque service : quels plats sont disponibles, qu'est-ce qui est épuisé, quels sont les spéciaux du jour ? Un tableau journalier clair en salle aide aussi.

Comment une bonne mise en place réduit-elle le stress pendant le service ?

Une bonne mise en place élimine la pression de décision pendant le service : chaque plat a ses ingrédients prêts, chaque poste est configuré. Cela réduit les erreurs, accélère la préparation et donne confiance au personnel.

5

FIDÉLISATION

Faites de rester le choix logique

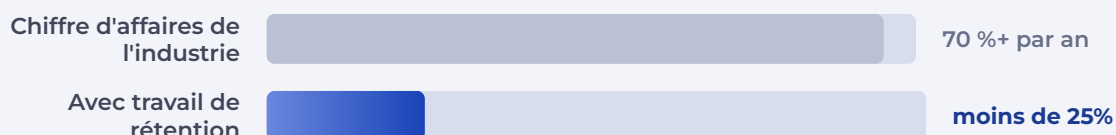
— IDÉE CLÉ

La fidélisation en restauration se construit avec cinq matériaux : une paie juste et transparente, des horaires autour desquels on peut bâtir une vie, des parcours de progression visibles, des rituels de respect quotidiens, et des entretiens de fidélisation menés avant la démission, pas après. Remplacer un employé formé coûte environ deux mois de salaire — le garder, c'est la marge.

FIDÉLISATION

FIG. 05

Le turnover coûte cher – la rétention est payante



2x pay remplacer quelqu'un peut coûter jusqu'à deux fois son salaire – le garder coûte moins cher

La rotation moyenne en restauration dépasse 70% par an ; les meilleures maisons indépendantes tournent sous 25%. La différence tient rarement à un euro de salaire — les entretiens de départ du secteur retrouvent sans cesse les trois mêmes raisons de partir : des horaires imprévisibles, aucun avenir visible, et le sentiment d'être un meuble. Les trois se corrigent sans ligne budgétaire.

Les cinq matériaux du rester

- **Une paie transparente** : une grille publiée — poste, expérience, salaire — tue le folklore corrosif du qui-gagne-quoi, et transforme « comment gagner plus ? » en feuille de route plutôt qu'en négociation.
- **Un planning vivable** (le chapitre 3 s'en est chargé).

- **Une progression réelle** : rotation des postes, une formation vin financée, le second qui mène seul le passe du mardi. Les spécificités gastronomiques sont dans **la rotation du personnel en gastronomie**.
- **Des rituels de respect** : le repas du personnel pris ensemble, les réussites nommées au briefing, le chef qui remercie la plonge en partant. La culture n'est qu'un comportement répété.
- **Des entretiens de fidélisation** : deux fois par an, quinze minutes, une question — « qu'est-ce qui vous ferait rester trois ans de plus ? » Posée avant la démission, c'est de la stratégie ; après, c'est une oraison funèbre.

Chiffrez ce que coûte un départ

Le recrutement, l'intégration, les mois de productivité réduite, les habitués qui remarquent que leur chef de rang préféré a disparu — un remplacement coûte de façon fiable environ deux mois de salaire, souvent plus aux postes seniors. Posez ce chiffre à côté du budget de formation qui vous faisait hésiter, et l'hésitation se résout d'elle-même.

● À FAIRE CE SOIR

Listez vos trois personnes les plus précieuses. Pour chacune, écrivez ce que vous offririez en désespoir de cause le jour de sa démission. Offrez-en une version ce mois-ci à la place — la fidélisation, c'est la conversation de démission tenue tôt, avec de meilleures options.

POUR ALLER PLUS LOIN

La gastronomie abrite un paradoxe que peu de restaurateurs perçoivent pleinement : elle affiche en moyenne un taux de turnover inférieur à celui de la restauration rapide ou de la restauration décontractée — et pourtant, chaque départ dans un restaurant gastronomique est bien plus dévastateur que dans tout autre segment.

Dans un restaurant ordinaire, un nouveau serveur est opérationnel en trois jours. Dans votre restaurant gastronomique, avec son menu à plusieurs services, ses accords mets-vins sur mesure, ses rituels en salle et ses profils clients personnalisés, il faut trois à six mois pour qu'une personne fonctionne en pleine autonomie. Et pendant cette période — chaque jour où un nouveau visage sert vos convives — quelque chose se perd que l'argent ne peut acheter : la continuité de la confiance.

Cet article n'est pas un guide RH généraliste. Il porte spécifiquement sur ce qui fonctionne — et ce qui ne fonctionne pas — dans le contexte gastronomique. Avec des enseignements tirés des restaurants Michelin, des données de l'Université Cornell et les leçons que le secteur a retirées de son moment le plus douloureux depuis des années : l'affaire Noma de 2026.

Le vrai coût du turnover du personnel

La plupart des restaurateurs sous-estiment dramatiquement l'impact financier du turnover. Ils calculent les frais de recrutement — une annonce ici, un entretien de sélection là — mais passent à côté de la plus grande partie de la facture.

L'Université Cornell, institution de référence mondiale pour la recherche en hôtellerie-restauration, a calculé un **coût de remplacement moyen de 5 400 € par collaborateur** (recrutement, administration, formation et perte de productivité pendant la phase d'intégration inclus). Mais c'est la moyenne pour l'ensemble des segments de la restauration. Pour un sous-chef spécialisé, un sommelier expérimenté ou un maître d'hôtel chevronné en gastronomie, ces coûts sont structurellement bien plus élevés.

Les coûts cachés sont encore plus insidieux :

- **Perte de chiffre d'affaires** : les nouveaux collaborateurs génèrent pendant leur première année 15 à 25 % de chiffre d'affaires en moins que les collaborateurs expérimentés. Ils vendent moins de vins, ratent des opportunités de vente additionnelle et perturbent le rythme de la salle.
- **Gaspillage alimentaire** : les erreurs en cuisine augmentent pendant les périodes de fort turnover. L'effet cumulé peut représenter 5 à 10 % du chiffre d'affaires total en gaspillage et coûts de correction.
- **Atteinte à la réputation** : les clients qui reviennent pour « leur » serveur ou « leur » équipe et trouvent un visage entièrement nouveau traduisent parfois ce sentiment en avis négatifs.
- **Baisse de productivité avant le départ** : des études montrent qu'un collaborateur est moins productif des semaines avant sa démission — et c'est déjà visible avant que la direction en soit informée.
- **Perte de savoir** : la table 7 est toujours la table préférée de Madame Desmet. Monsieur Laurent ne boit pas de Bourgogne rouge après 2012 à cause d'une mauvaise expérience. La dame qui prend toujours le menu dégustation avec accords vins, mais laisse discrètement un demi-verre — votre sommelier le sait. Votre nouvelle recrue ne le sait pas.

Un restaurant de 15 collaborateurs avec un turnover de 40 % perd 6 personnes par an. Entre coûts directs et indirects, cela peut rapidement représenter 50 000 à 80 000 € par an — de l'argent qui disparaît de votre marge, invisible et non mesuré.

6

LEADERSHIP

Menez la brigade avec les chiffres au mur et le soin dans la pièce

— IDÉE CLÉ

Le personnel reste sain quand la direction suit quatre chiffres chaque mois — pourcentage de coût du personnel, rotation, couverts par heure travaillée et taux d'intégrations menées à bout — et les accompagne d'un soin visible. Les équipes qui voient les chiffres aident à les corriger ; les équipes qui ne sentent que la pression s'en vont.

LEADERSHIP

FIG. 06

Quatre chiffres à accrocher au mur



4 coût de la main-d'œuvre %, chiffre d'affaires, couvertures par heure de travail et intégration - chaque mois

Chaque système de ce guide se délite sans propriétaire. Le propriétaire, c'est vous — et le métier de leader est un numéro de duo : des chiffres qui rendent les problèmes visibles tôt, et un soin qui donne envie de les résoudre avec vous.

Le tableau de bord personnel du mois

QUATRE CHIFFRES, QUINZE MINUTES PAR MOIS

Chiffre	Sain	S'il dérape
Coût du personnel en % du CA	30–35% en service à table	Chapitre 3 : recalez le planning sur les couverts
Rotation annualisée	Sous 35%, en baisse	Chapitre 5 : entretiens de fidélisation, équité des plannings
Couverts par heure travaillée	Stable ou en hausse	Chapitre 4 : des systèmes, pas des discours
Check-lists d'intégration menées à bout	100% des recrues	Chapitre 2 : l'échafaudage est sauté

Partagez-les avec l'équipe — anonymisés où il faut — à la réunion mensuelle. Une brigade qui connaît le coût de personnel par couvert du mardi se met à traquer elle-même les heures creuses ; la transparence recrute quarante résolveurs de problèmes.

Le soin est opérationnel, pas cosmétique

La tournée quotidienne du patron — saluer chaque poste par son prénom, goûter ce dont le commis est fier, demander au runner comment s'est passé l'examen — coûte dix minutes et bat tous les programmes d'engagement jamais vendus. Les gens livrent l'**expérience client** exactement aussi chaleureusement qu'ils sont traités ; l'hospitalité coule de haut en bas. Les chiffres vous disent où le système fuit ; la tournée vous dit pourquoi.

● À FAIRE CE SOIR

Calculez les couverts par heure travaillée du mois dernier (total des couverts ÷ total des heures planifiées). Écrivez-le au mur du bureau et datez-le. Comme chaque chiffre de ce guide : la tendance que vous commencez à suivre ce soir est celle qui s'améliore.

Quelle est la solidité de votre système RH ?

Nous recrutons en continu, pas seulement quand quelqu'un démissionne

Chaque candidat fait un essai rémunéré avant l'embauche

Les recrues reçoivent un plan d'intégration écrit de 30 jours et un parrain

Les plannings sortent 2 semaines ou plus à l'avance, bâtis sur les prévisions

Le coût de personnel par couvert est suivi chaque semaine

Chaque poste tourne sur des listes de mise en place écrites

PRÊT À COMMENCER

Offrez une soirée plus calme à votre brigade

HappyChef retire les réservations, les confirmations et les notes clients des épaules de votre équipe — pour que son énergie aille aux clients, pas à l'administratif.

Réserver une démo

Gratuit, 30 minutes, sans engagement

