



Emplacement pour votre logo

Communication Interne et Résolution des Conflits

Formation Masterclass - Direction de Restauration

Sommaire

Introduction : Le Bruit, le Silence et la Parole en F&B	3
Module 1 : La Cartographie des Flux de Communication F&B	4
Module 2 : Les Rituels de Communication (Briefings et Débriefings)	5
Module 3 : Les Outils de Communication Interne (Logbook, BEO, Apps)	6
Module 4 : La Communication Inter-Départementale (Briser les Silos)	7
Module 5 : Les Bases de la Psychologie des Conflits en Restauration	8
Module 6 : La Gestion des Conflits Horizontaux (Salle vs Cuisine)	9
Module 7 : La Gestion des Conflits Verticaux (Management vs Équipe)	10
Module 8 : La Méthode D.E.S.C. pour le Recadrage Constructif	11
Module 9 : L'Écoute Active et l'Intelligence Émotionnelle	12
Module 10 : Gérer le Stress et la Pression du "Coup de Feu"	13
Module 11 : La Communication Non-Violente (CNV) Appliquée	14
Module 12 : Médiation et Rôle d'Arbitre du F&B Director	15
Étude de Cas N°1 : Crash de Communication sur un Banquet de 300 personnes	16
Étude de Cas N°2 : Le Conflit Ouvert au Passe entre Chef et Maître d'Hôtel	17
Étude de Cas N°3 : Démotivation et Rumeurs (Gérer l'informel)	18
Plan d'Action : Auditer et Assainir la Communication en 90 Jours	19
Conclusion Générale : Le Manager Communicant	20

Introduction Générale

Le Bruit, le Silence et la Parole en F&B

Le département **Food & Beverage (F&B)** est l'un des environnements professionnels les plus bruyants qui soient. Casseroles qui s'entrechoquent, bons de commandes imprimés, annonces au passe, murmures dans la salle à manger et musique de fond. Pourtant, au milieu de tout ce bruit, la véritable communication fait souvent défaut.

En tant que futur **Directeur de Restauration**, vous devez comprendre qu'une équipe qui ne communique pas efficacement est une équipe qui va droit à l'échec opérationnel. Le manque de transmission d'information génère des erreurs, les erreurs génèrent du stress, et le stress génère des conflits.

Le Terreau des Conflits Hôteliers

La restauration est un métier sous haute tension. La pression chronométrique (servir chaud, servir vite), la chaleur physique des cuisines, les horaires décalés et les exigences parfois déraisonnables des clients créent une "cocotte-minute" émotionnelle. Dans ce contexte, la moindre friction entre un serveur et un cuisinier peut exploser en crise ouverte.

L'Objectif de cette Masterclass : Vous n'êtes pas seulement un gestionnaire de coûts ou de menus, vous êtes un régulateur social. Ce cours vous apprendra à structurer la communication interne de votre département pour prévenir les erreurs, à identifier les sources profondes des conflits, et à utiliser des méthodes éprouvées (comme le D.E.S.C. ou la CNV) pour transformer les oppositions en collaborations.

Sur les 20 prochaines pages, nous aborderons la communication sous toutes ses coutures : des rituels de briefings aux outils digitaux, de la psychologie du conflit au rôle de médiateur du F&B Director. Vous apprendrez à faire circuler l'information et à ramener le calme dans la tempête du service.

Module 1 : La Cartographie des Flux

Les Vecteurs de Communication en F&B

Pour qu'une brigade fonctionne, l'information doit circuler dans toutes les directions. Le Directeur de Restauration doit cartographier et auditer ces flux pour s'assurer qu'aucun message ne se perd en cours de route.

1. La Communication Top-Down (Descendante)

C'est l'information qui part du Directeur ou du Chef vers les équipes.

- **L'objectif** : Donner la vision (ex: nouveaux objectifs de chiffre d'affaires), expliquer les nouvelles normes (ex: nouvelles SOPs d'hygiène), et informer sur l'activité de l'hôtel (VIPs, groupes).
- **Le risque** : Si elle est trop autoritaire, elle devient de la "dictature" et coupe l'engagement des employés.

2. La Communication Bottom-Up (Ascendante)

C'est l'information qui remonte du terrain (serveurs, plongeurs) vers le management.

- **L'objectif** : Remonter les plaintes des clients, les pannes matérielles (machine à café cassée), et les suggestions d'amélioration.
- **Le risque** : Si le Manager n'écoute pas ou punit le porteur de mauvaises nouvelles, le flux se tarit. Le "Silence organisationnel" s'installe, et le Directeur devient aveugle aux problèmes réels de son restaurant.

3. La Communication Horizontale (Le défi majeur)

C'est la communication entre collègues de même niveau (ex: entre un Chef de Rang et un Chef de Partie, ou entre la Salle et la Réception de l'hôtel). C'est le flux le plus critique pendant le "coup de feu". S'il n'est pas codifié (utilisation d'un vocabulaire précis, règles du Passe), il se transforme en guerre d'égos et paralyse le service.

Module 2 : Les Rituels de Communication

Briefings et Débriefings

Une bonne communication ne s'improvise pas, elle s'institutionnalise. Le Directeur de Restauration doit mettre en place des rituels inébranlables pour s'assurer que tout le monde possède le même niveau d'information avant de commencer la journée.

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

C'est la fondation de la journée F&B. Il doit durer maximum 15 minutes, se tenir debout (Stand-up meeting), et réunir la salle et la cuisine.

- **Le Volume** : "Nous avons 120 couverts prévus, un groupe de 40 personnes arrive à 20h."
- **Le Focus Client** : "Table 6, M. Dupont fête son anniversaire. Table 12, client allergique aux arachides."
- **Le Produit (Le "Tasting")** : Le Chef présente le plat du jour et annonce les "86" (plats en rupture de stock).
- **L'Objectif de Vente (Upsell)** : "Ce soir, l'objectif est de proposer le vin X."
- **Le "Training Bite"** : 2 minutes pour rappeler un standard (ex: la bonne façon de servir le pain).

Le "Post-Shift Debriefing" (L'Amélioration Continue)

À la fin du service, l'énergie retombe. Les équipes veulent rentrer. Pourtant, un débriefing de 5 minutes "à chaud" (ou le lendemain à froid) est essentiel.

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? (Féliciter l'équipe).
- Qu'est-ce qui a planté ? (Analyser l'erreur sans blâmer l'individu).
- Le Manager note ces anomalies dans le Logbook pour que l'équipe du lendemain prenne le relais et lance la réparation.

Le Piège du Monologue : Un briefing n'est pas un discours militaire. Le F&B Director doit poser des questions : *"Paul, peux-tu me rappeler la garniture du plat du jour ?"*. Cela s'assure de l'attention de l'équipe et crée une communication bilatérale.

Module 3 : Les Outils de Communication Interne

Logbook, BEO et Applications Digitales

La communication verbale s'évapore, l'écrit reste. Dans un hôtel qui fonctionne en \$3/8\$ (équipe du matin, du soir et de nuit), la transmission de l'information doit être infaillible.

Le Logbook (Cahier de Transmission)

Historiquement un grand cahier, aujourd'hui souvent numérique. Il assure la passation (Handover) entre les shifts.

- Le Manager du matin y consigne : les plaintes clients non résolues, les pannes de matériel à transmettre à la maintenance, les tâches inachevées.
- Le Manager du soir a l'obligation stricte de le lire dès sa prise de poste pour assurer la continuité opérationnelle.

Le BEO (Banquet Event Order)

C'est le contrat opérationnel de tout événement MICE (Mariages, Séminaires).

- Il liste minute par minute le déroulé : Menu, horaires, mise en place de la salle, VIPs.
- Le BEO est le document central de la réunion de coordination hebdomadaire entre le F&B, la Cuisine et les Ventes. Si une information n'est pas sur le BEO, elle n'existe pas.

Les Applications de "Collaboration Tools"

La technologie remplace le papier. Des outils comme Hotelkit, ALICE ou Beekeeper permettent de centraliser la communication.

- **Avantages** : Traçabilité parfaite, création de "Tickets" de maintenance avec photos, traduction automatique pour les employés étrangers.
- **Le Danger de WhatsApp** : Utiliser des groupes WhatsApp personnels pour le travail crée des failles de sécurité (RGPD), empêche la déconnexion des employés pendant leurs jours de repos (générant du stress), et disperse l'information professionnelle. Le F&B Director doit imposer l'usage d'outils d'entreprise dédiés.

Module 4 : La Communication Inter-Départementale

Briser les Silos de l'Hôtel

Le département F&B n'est pas une île. Une communication défailante avec le reste de l'hôtel se traduit immédiatement par un mécontentement client.

La Réception (Front Office) et le F&B

Le flux de données entre ces deux pôles est vital :

- **Le Forecast (Prévisions)** : La réception doit communiquer le nombre exact de clients présents (In-house) à la cuisine chaque soir pour ajuster les volumes du petit-déjeuner.
- **Les Arrivées Tardives** : Si 15 clients sont retardés à l'aéroport, la réception alerte le F&B pour maintenir le Room Service ouvert.
- **Le Crédit** : Le F&B doit vérifier systématiquement via le système de caisse (POS) si la réception a ouvert le crédit du client avant d'accepter une "Note sur Chambre" (Room Charge), évitant ainsi les impayés.

Le Housekeeping et le Room Service

Les couloirs sont la zone de conflit classique.

- **Le Débarrassage (Clearance)** : La femme de chambre qui trouve un plateau de Room Service dans le couloir doit avoir le réflexe de le rentrer dans l'office et d'alerter le F&B via un logiciel interne. Dire "Ce n'est pas mon travail" est la définition même du travail en silo.

Le "Morning Stand-up" Hôtelier : Chaque matin, les Chefs de département (F&B, Hébergement, Maintenance) se réunissent 15 minutes autour du Directeur Général. C'est le moment d'aligner l'hôtel entier : "Le F&B a un très gros dîner ce soir, la réception doit s'attendre à beaucoup de demandes de taxis à 23h". La communication prédictive tue les conflits.

Module 5 : Psychologie des Conflits en F&B

Comprendre les Racines de la Tension

Le conflit est inévitable en restauration. Vouloir le supprimer totalement est utopique ; l'objectif du F&B Director est de le comprendre pour le canaliser et éviter qu'il ne détruise l'équipe.

Les Facteurs Déclencheurs (Triggers)

L'hôtellerie cumule les facteurs de stress environnementaux :

1. **La Pression Chronométrique** : Un repas a une durée de vie très courte. 2 minutes de retard sur une cuisson peuvent ruiner le plat. Cette urgence permanente réduit la capacité à communiquer poliment.
2. **L'Environnement Physique** : La chaleur des cuisines, le bruit, le port de charges lourdes (plateaux) fatiguent les organismes, réduisant la patience.
3. **Le Contact Client** : Le personnel de salle absorbe parfois l'agressivité des clients et a tendance à "rejeter" cette frustration sur le personnel de cuisine.

Les Trois Types de Conflits F&B

- **Le Conflit de Tâche (Quoi ?)** : Un désaccord sur les procédures (ex: Qui doit préparer les corbeilles de fruits VIP ? Le Room Service ou la Cuisine ?). C'est le plus facile à régler par une procédure claire (SOP).
- **Le Conflit de Processus (Comment ?)** : "Pourquoi le barman met-il 10 minutes à sortir mes cocktails ?"
- **Le Conflit Relationnel (Qui ?)** : Des incompatibilités d'humeur, des egos froissés, un manque de respect perçu. C'est le conflit le plus destructeur (Toxique) car il devient personnel.

L'Effet "Coup de Feu"

Le F&B Director doit enseigner à ses équipes une règle d'or : "Ce qui se dit pendant le coup de feu reste dans le coup de feu". Un ton sec au moment d'envoyer 50 plats n'est pas une attaque personnelle, c'est une nécessité opérationnelle. Cependant, cette urgence n'excuse jamais l'insulte ou le manque de respect profond.

Module 6 : Les Conflits Horizontaux

La Guerre de Tranchées Salle vs Cuisine

Le conflit entre la production (Cuisine/Back of House) et la distribution (Salle/Front of House) est un classique de l'industrie. Le F&B Director doit être le grand médiateur de cette zone de friction.

Le Choc des Cultures

- **Le Prisme de la Cuisine** : Le Chef cherche la perfection, le respect de sa recette et de son art. Il déteste les modifications de menu ("Sans sel, sauce à part") qui cassent le rythme de sa brigade.
- **Le Prisme de la Salle** : Le Serveur veut satisfaire le client rapidement, encaisser de bons pourboires, et éviter les réclamations. Pour lui, la modification demandée par le client est normale.

Désamorcer le Conflit au "Passe"

Le "Passe" (le comptoir d'envoi des plats) est la frontière physique où tout explose. Le Directeur F&B doit y imposer des règles de communication strictes :

1. **Le "Ticket Control"** : Interdiction formelle aux serveurs d'entrer en cuisine pour demander une modification orale. *Toute* demande doit être tapée dans le système (POS) pour laisser une trace écrite. Les mots s'envolent, le bon de commande reste.
2. **L'Aboyeur Unique** : Seul le Chef (ou Sous-chef) gère le Passe côté cuisine. C'est lui qui communique avec le Maître d'Hôtel. Si 10 serveurs hurlent leurs demandes en même temps, le chaos s'installe.
3. **Le Lissage (Pacing)** : La salle ne doit pas asseoir 50 personnes d'un coup. Si la salle contrôle le flux d'entrée des clients, la cuisine n'est pas noyée, et le stress diminue de moitié.

La Solution Empathique (Cross-Training) : Pour briser la méfiance, le F&B Director force les rôles. Un jeune cuisinier va servir en salle pendant un grand buffet pour affronter les clients. Un Chef de Rang passe une soirée au Passe aux côtés du Chef pour comprendre le stress de la cuisson. La compréhension du métier de l'autre détruit les préjugés.

Module 7 : Les Conflits Verticaux

Management vs. Équipes Opérationnelles

Les conflits ne sont pas qu'horizontaux. Ils surviennent fréquemment entre la Direction F&B (ou les Maîtres d'hôtel) et les employés de base (serveurs, commis, plongeurs). Ces conflits relèvent de la gestion de l'autorité, de l'équité et de la reconnaissance.

Les Causes Principales du Conflit Vertical

1. **L'Injustice Perçue (Le Planning)** : C'est la source n°1 de tension. Si un Manager donne tous les "bons shifts" (jours de repos le week-end, ou les zones du restaurant où les pourboires sont élevés) à ses amis, l'équipe se révolte. La planification doit être d'une équité absolue et transparente.
2. **Le Micro-Management** : Un Manager qui passe son temps à regarder par-dessus l'épaule d'un serveur expérimenté pour critiquer la façon dont il verse l'eau détruit la confiance et infantilise l'employé.
3. **Le Manque de Soutien (Understaffing)** : Si le Manager refuse d'appeler des extras un samedi soir pour économiser du budget (Labor Cost), laissant ses équipes s'épuiser (Burn-out), le lien de loyauté se brise.

Gérer l'Insubordination

En restauration, un employé qui refuse d'exécuter un ordre en plein service met en péril l'expérience client. La réaction du F&B Director doit être calibrée :

- **Pendant le Service** : Ne jamais débattre devant les clients. Retirer l'employé du "Floor" (la salle) pour une minute, lui rappeler calmement mais fermement la directive immédiate. "Nous discutons après, pour l'instant la table 4 a besoin de son vin."
- **Après le Service** : Organiser l'entretien de recadrage.

Le "Lead by Example" (L'Exemplarité)

Le respect hiérarchique ne s'exige pas, il se gagne. Un F&B Director qui aide à débarrasser les tables quand son équipe est dans le "rouge", ou qui prend le temps de saluer le personnel de plonge, ne connaîtra presque jamais de conflit vertical. L'autorité légitime remplace l'autorité de statut.

Module 8 : La Méthode D.E.S.C.

Le Recadrage Constructif

Face à un comportement inadéquat (un retard répété, un manque de politesse, un non-respect de procédure), le Manager F&B doit intervenir. Ignorer le problème, c'est valider la médiocrité. Crier, c'est détruire la relation. La méthode D.E.S.C. est l'outil parfait pour un recadrage professionnel.

Les 4 Étapes du D.E.S.C.

L'entretien doit toujours se dérouler à froid (après le service) et en privé (dans le bureau du Manager).

1. D - Décrire les Faits (Objectivement) :

Bon : "Marc, j'ai constaté que tu es arrivé à 18h20 pour ton shift de 18h00 hier et aujourd'hui."

Mauvais : "Tu es toujours en retard, tu ne respectes rien !" (C'est un jugement, cela braque l'employé).

2. E - Exprimer les Conséquences (Émotions et Impacts) :

L'impact : "Cela me déçoit, et surtout, cela a obligé tes collègues à prendre 3 tables de plus en début de service, ce qui a stressé toute l'équipe et ralenti l'accueil des clients."

3. S - Spécifier des Solutions (L'Action) :

La demande : "J'attends de toi que tu sois en tenue et prêt à prendre ton rang à 18h00 précises dès demain." (L'objectif doit être clair).

4. C - Conséquences (Positives ou Négatives) :

Positif : "Cela permettra à l'équipe de démarrer sereinement et nous pourrons offrir un meilleur service."

Négatif (Si récurrence) : "Si ces retards se reproduisent, je devrai malheureusement émettre un avertissement officiel."

Le Feedback "Sandwich" : Pour les recadrages mineurs, utilisez le Sandwich : 1. Un compliment sincère ("Tu as un excellent relationnel client"). 2. Le point d'amélioration ("Mais tu oublies souvent de proposer des apéritifs"). 3. Un encouragement ("Je sais que tu peux devenir notre meilleur vendeur avec un peu de concentration"). L'employé ressort motivé plutôt qu'humilié.

Module 9 : Intelligence Émotionnelle

L'Écoute Active et la Perception

Un bon F&B Director résout les conflits. Un excellent F&B Director les évite en percevant les signaux faibles. Cela s'appelle l'Intelligence Émotionnelle (QE).

L'Écoute Active : Entendre au-delà des mots

Lorsqu'un employé ou un Chef vient se plaindre, le Manager ne doit pas penser à sa propre réponse, il doit écouter pour comprendre.

- **Le Langage Non-Verbal** : Dans l'hôtellerie, 80% de la communication est non-verbale. Bras croisés, soupirs, évitement du regard. Si un Maître d'hôtel dit "Tout va bien" avec les dents serrées, l'écoute active exige de creuser : "Je sens que tu es tendu, que se passe-t-il vraiment avec la cuisine ?"
- **La Reformulation** : "Si je te comprends bien, tu es frustré parce que tu as l'impression que la nouvelle procédure de facturation te fait perdre du temps. C'est bien ça ?" La reformulation prouve à l'employé qu'il a été entendu, ce qui désamorce 50% de la colère.

L'Autocontrôle (Self-Regulation)

L'hôtellerie est l'industrie de l'urgence. Face à une crise (Le système de caisse plante un samedi soir, le restaurant est plein), la panique du Directeur se transmet instantanément à la brigade.

- Le F&B Director doit être le "Pilier de calme". S'il crie, tout le monde crierait. S'il parle posément et distribue des instructions précises, le rythme cardiaque de l'équipe redescend.
- **Prendre du recul (The Balcony View)** : Dans la tempête, le Manager ne doit pas "plonger" dans le problème (ex: réparer lui-même la machine). Il doit s'extraire (monter au balcon virtuel) pour diriger le trafic global et trouver des solutions alternatives.

La "Politique de la Porte Ouverte" (Open Door Policy)

Le bureau du F&B Director ne doit pas être un bunker. Imposer des horaires précis où tout employé (du plongeur au sous-chef) peut venir parler d'un problème professionnel ou personnel sans crainte de représailles. Les rumeurs de couloir (Gossip) naissent là où la communication officielle est bloquée.

Module 10 : Gérer le Stress du "Coup de Feu"

Maintenir la Communication sous Pression

Le "Coup de feu" (Rush hour) est le moment où le restaurant est à sa capacité maximale. La pression sur la cuisine et la salle est à son paroxysme. C'est ici que les systèmes de communication s'effondrent si le management n'a pas mis en place des garde-fous.

La Préparation (L'Antidote au Stress)

Le stress naît de l'imprévu. Une communication fluide pendant le rush dépend du travail fait *avant* l'ouverture des portes.

- **La "Mise en Place" Mentale** : Lors du briefing, l'équipe passe en revue les risques (ex: "Nous avons une table de 15 personnes qui arrive à 20h. C'est notre point critique. La zone B doit être prête à aider la zone A à ce moment-là"). L'équipe n'est plus surprise, elle exécute un plan.

La Communication Courte et Directive

Pendant le service, il n'y a pas de temps pour les politesses superflues ou les longues phrases. Le F&B Director et les Chefs doivent utiliser une communication quasi militaire :

- **Clarté et Concision** : "Marc, va aider la table 4 au débarrassage." Pas de "S'il te plaît Marc, quand tu auras deux minutes, pourrais-tu aller voir la table 4 ?".
- **La Boucle de Confirmation (Call and Response)** : Héritée des cuisines ("Oui Chef !"). Lorsque le manager donne un ordre, l'employé doit confirmer qu'il a entendu et compris. "J'envoie la table 4" → Réponse du serveur : "Compris, table 4 en marche". Sans confirmation, le message est présumé perdu.

Le Rôle de "Tampon" du F&B Director : Si le Chef perd ses nerfs et commence à insulter un jeune serveur paniqué au passe, le Manager de salle ou le F&B Director doit s'interposer *immédiatement*. Il agit comme un "buffer" (tampon). Il prend la commande des mains du serveur, dit au Chef : "Je m'en occupe, calme-toi et sors mes plats", et renvoie le jeune serveur en salle pour le protéger émotionnellement.

Module 11 : La Communication Non-Violente (CNV)

L'Approche Collaborative

Conceptualisée par Marshall Rosenberg, la CNV est un outil puissant pour les Directeurs F&B face à des conflits interpersonnels profonds (ex: deux Chefs de Rang qui se détestent et refusent de s'entraider). La CNV permet de transformer les jugements agressifs en demandes constructives.

Le Processus OSBD

La Communication Non-Violente repose sur 4 étapes fondamentales à utiliser lors d'une médiation ou d'un recadrage :

1. O - Observation (Les faits, sans jugement) :

Au lieu de dire : "Vous êtes complètement désorganisés !"

Dire : "Je constate que lors des 3 derniers services, les couverts manquaient sur les consoles."

2. S - Sentiment (L'émotion ressentie) :

Dire : "Cela me rend inquiet pour la qualité du service perçue par nos clients, et cela génère du stress pour l'équipe qui doit courir chercher du matériel."

3. B - Besoin (Ce qui est nécessaire) :

Dire : "Nous avons besoin de fluidité et de pouvoir nous reposer sur une mise en place irréprochable avant l'ouverture des portes."

4. D - Demande (L'action concrète et positive) :

Dire : "Je vous demande de remplir conjointement la checklist de mise en place à 18h30 chaque jour."

Remplacer le "Tu qui tue" par le "Je"

Dans un conflit, l'utilisation du "Tu" est accusatrice ("*Tu n'écoutes jamais*", "*Tu fais n'importe quoi*"), ce qui déclenche un mécanisme de défense immédiat chez l'interlocuteur. Le F&B Director doit former ses managers à utiliser le "Je" ("*Je me sens frustré quand la procédure n'est pas suivie*", "*J'ai l'impression que nous perdons du temps*"). Le "Je" ouvre la discussion sur le problème, pas sur l'individu.

Module 12 : Médiation et Rôle d'Arbitre

Le F&B Director comme Juge de Paix

Parfois, le conflit entre deux employés (ou entre deux chefs de département, comme le Chef Exécutif et le Directeur des Banquets) est si profond qu'il bloque les opérations. Le Directeur F&B doit enfiler la casquette de **Médiateur**.

Les Règles de la Médiation F&B

La médiation ne se fait pas dans les couloirs. Elle exige un cadre formel.

1. **L'Écoute Séparée (1-to-1)** : Le Directeur rencontre d'abord chaque partie séparément. L'objectif est de les laisser "vider leur sac" (Vent) et d'identifier la racine du problème (Souvent un problème de procédure déguisé en conflit personnel).
2. **La Réunion Commune (Le Terrain Neutre)** : Le Directeur réunit les deux parties dans son bureau. Il pose les règles : Pas d'interruptions, pas d'insultes. *"Nous sommes ici pour trouver une solution de travail, pas pour devenir les meilleurs amis du monde."*
3. **Focaliser sur le Client (L'Objectif Commun)** : Le Directeur déplace le débat des egos vers l'objectif ultime de l'hôtel. *"Si vous ne vous parlez pas, le client attend 20 minutes son plat. Comment pouvons-nous organiser la procédure pour que cela n'arrive plus ?"*

Savoir Trancher (Arbitrage)

Le Directeur F&B est un médiateur, mais c'est surtout un décideur. Si la médiation échoue et que les deux parties refusent de faire un compromis (ex: Le Chef refuse catégoriquement de changer un plat, la Salle refuse de le servir car il est inadapté au volume d'un banquet) :

- Le Directeur doit **trancher l'arbitrage** de manière ferme, en se basant sur les standards de l'hôtel et la rentabilité.
- Une fois la décision prise ("Le plat sera modifié"), la discussion est close. Le Directeur exige l'exécution loyale de sa décision par les deux parties.

Le Piège de l'Évitement : Le pire management est celui de l'évitement (espérer que le problème se règle tout seul). Un conflit non géré se transforme en "guerre froide", créant des clans dans le personnel (L'équipe de la salle contre l'équipe de la cuisine), ce qui finit toujours par se ressentir sur l'ambiance et la qualité servie au client.

Étude de Cas N°1

Crash de Communication sur un Banquet de 300 personnes

Contexte : L'Hôtel "Palace Riviera" accueille le dîner de gala d'une grande entreprise pharmaceutique. À 20h00, l'organisateur demande au Directeur des Banquets de retarder le service du plat chaud de 30 minutes, car le discours du PDG est plus long que prévu. Le Directeur des Banquets, débordé en salle, "oublie" de prévenir le Chef Exécutif. À 20h15, le Chef commence à "dresser" 300 filets de bœuf chauds.

La Crise

À 20h20, le Chef hurle au passe pour que les serveurs viennent chercher la viande. Le Directeur des Banquets arrive en cuisine et dit : "Le discours n'est pas fini, on ne sert pas avant 20h45". Le Chef explose de colère. La viande va surcuire et être ruinée. 15 000€ de Food Cost sont en jeu, ainsi que la réputation de l'hôtel.

Le Diagnostic (La Faille Opérationnelle)

L'erreur n'est pas culinaire, elle est 100% communicationnelle. Le Directeur des Banquets a géré le client, mais a ignoré la production. Il n'y avait pas de canal de communication direct et formel entre la Salle et la Cuisine pendant l'événement.

Le Plan d'Action Correctif (La SOP de Synchronisation)

Le F&B Director (qui a dû intervenir pour calmer le Chef et gérer le renvoi des plats au four) impose de nouvelles règles de communication (BEO SOP) le lendemain :

1. **L'Oreillette (Walkie-Talkie) Obligatoire** : Le Directeur des Banquets (en salle) et le Sous-Chef (au passe) doivent être équipés d'oreillettes sur un canal réservé. Toute modification du client est transmise en *temps réel*.
2. **Le "Call de Cuisson" (The 15-Minute Warning)** : Le Chef a l'interdiction de lancer la cuisson finale d'un banquet sans avoir reçu le "Go" verbal du Directeur des Banquets confirmant que la salle est prête à 15 minutes.

Le Recadrage : Le F&B Director recadre le Directeur des Banquets (Méthode DESC) sur sa responsabilité d'informer la cuisine, et recadre le Chef sur sa perte de contrôle émotionnelle face aux équipes.

Étude de Cas N°2

Le Conflit Ouvert au Passe entre le Chef et le Maître d'Hôtel

Contexte : Dans la brasserie très fréquentée de l'hôtel "City Hub", une guerre froide s'est installée. Le Chef de Cuisine (très pointilleux) et le Maître d'Hôtel (très orienté client) s'affrontent quotidiennement. Un samedi soir, un client demande un plat sans sauce pour cause de régime. Le Maître d'Hôtel envoie la commande. Le Chef sort le plat avec la sauce. Le Maître d'Hôtel ramène l'assiette en cuisine et dit devant toute la brigade : "Tu ne sais pas lire un bon de commande ou quoi ?". Le Chef jette l'assiette à la poubelle en hurlant. Le service s'arrête net.

Le Diagnostic (Le Conflit Toxique)

Le Directeur de Restauration est face à un conflit relationnel (Ego) qui a dégénéré en conflit de tâche (Le client n'est plus servi). L'humiliation publique du Chef par le Maître d'Hôtel a brisé la ligne rouge.

La Médiation du F&B Director

Le F&B Director retire immédiatement le Maître d'Hôtel de la salle pendant 5 minutes et le Chef du Passe. Il confie l'envoi au Sous-chef et l'accueil au Chef de Rang senior. Il les réunit dans son bureau (Le Terrain Neutre).

1. **Rappel des Règles :** "Le comportement de ce soir est inacceptable. Vos égos viennent de paralyser un service de 150 clients. Le Passe est sacré, l'humiliation publique est interdite."
2. **L'Écoute (Médiation) :** Le Chef avoue qu'il est épuisé car les "bons" informatiques sont mal paramétrés et que les notes "sans sauce" s'impriment en tout petit. Le Maître d'Hôtel avoue que le client était très agressif et qu'il a paniqué.
3. **La Solution Procédurale :** Le F&B Director exige du service informatique de modifier l'imprimante cuisine dès le lendemain matin pour que les "Allergies et Modifications" s'impriment en **ROUGE ET EN MAJUSCULES**.

Résultat

En transformant un conflit d'ego en une solution technique, le F&B Director a sauvé la face des deux managers. Il a éliminé la source d'erreur (l'illisibilité des bons) et a réaffirmé son autorité en fixant les limites du respect mutuel.

Étude de Cas N°3

Démotivation et Rumeurs (Gérer la communication informelle)

Contexte : L'Hôtel "Nature & Spa" (4 étoiles) vient d'être racheté par un nouveau groupe d'investisseurs. Depuis un mois, l'ambiance au sein du département F&B (50 employés) est morose. L'absentéisme augmente (Arrêts maladie). Le F&B Director entend des bruits de couloir : "Ils vont virer tout le monde", "Ils vont fermer le restaurant gastronomique", "Nos primes vont sauter".

Le Diagnostic (Le Bruit de Couloir / The Grapevine)

Le Directeur de Restauration comprend que le "Vide de Communication" officiel a été rempli par la rumeur. Dans une organisation, si le management ne communique pas clairement sur l'avenir, les équipes imaginent le pire. La peur de l'incertitude détruit la motivation et génère du stress psychologique.

Le Plan d'Action "Transparence" (Town Hall Meeting)

Le F&B Director doit reprendre le contrôle de la narration (Narrative control).

- 1. La Réunion Générale (Town Hall) :** Il convoque l'intégralité du département F&B (Cuisine, Salle, Plonge) un après-midi. Il invite le Directeur Général de l'hôtel.
- 2. La Communication Claire (Honesty) :** Le Directeur Général prend la parole. Il confirme que des changements auront lieu (Oui, le gastronomique va être transformé en brasserie chic), mais il dément catégoriquement les licenciements (Tout le monde gardera son emploi, les cuisiniers seront reformés au nouveau concept).
- 3. L'Implication (Feedback Loop) :** Le F&B Director crée des "Boîtes à idées" (ou un groupe d'ambassadeurs) pour permettre au personnel de participer à la création du nouveau concept de brasserie. Ils passent du statut de "Victimes du changement" à "Acteurs du projet".

Résultat

L'abcès est crevé. En affrontant la rumeur avec la vérité (même imparfaite), l'anxiété de l'équipe chute. L'absentéisme retombe à la normale en deux semaines. Le F&B Director a prouvé que la communication interne transparente est le meilleur remède contre la démotivation.

Plan d'Action Stratégique

Auditer et Assainir la Communication en 90 Jours

En tant que nouveau Directeur de Restauration (F&B Director), vous ne pouvez pas diriger vos équipes si elles ne se parlent pas. Voici votre feuille de route pour diagnostiquer, réparer et optimiser la communication interne de votre département lors de vos 3 premiers mois.

Mois 1 : L'Audit de l'Écosystème (Observer et Écouter)

- **Semaine 1 (L'Audit du "Passe")** : Passez vos soirées d'observation entre la cuisine et la salle. Quel est le ton utilisé ? Les serveurs crient-ils ? Le Chef répond-il de manière agressive ? Identifiez les tensions toxiques.
- **Semaine 2 (L'Audit Outils)** : Vérifiez le "Logbook" (Cahier de consignes). Est-il lu et signé tous les jours par les managers du matin et du soir ? Si le cahier est vide de détails, l'information ne passe pas entre les shifts.
- **Semaine 3-4 (Les Rencontres "1-to-1")** : Organisez des entretiens informels de 15 minutes avec vos chefs de départements (Executive Chef, Maître d'hôtel, Chef Barman). Posez une seule question : *"Quel est le plus grand obstacle qui t'empêche de bien travailler avec les autres services aujourd'hui ?"*

Mois 2 : Casser les Silos (L'Action)

- **Semaine 5-6 (Standardisation des Rituels)** : Instaurez l'obligation du "Pre-Shift Briefing" de 15 minutes réunissant la salle et un membre de la cuisine. Interdisez le démarrage d'un service sans cette réunion d'alignement sur les menus et les VIPs.
- **Semaine 7-8 (Le Programme d'Empathie / Cross-training)** : Prenez un Chef de Rang très critique envers la cuisine et obligez-le à passer un service au "Passe" (côté cuisine). Prenez un cuisinier plaintif et envoyez-le porter des assiettes en salle. L'incompréhension fondra face à la réalité de l'autre.

Mois 3 : Résolution de Conflits et E-réputation

- **Semaine 9-10 (La Règle de Résolution)** : Implémentez la "No-Blame Culture" pendant le service. Affichez la règle : "Pendant le service, on répare pour le client. Après le service, on analyse la procédure". Formez vos managers à utiliser la méthode D.E.S.C. pour leurs recadrages.
- **Semaine 11-12 (Réunion Inter-Départementale Globale)** : Organisez une réunion mensuelle avec le Chef de Réception et la Gouvernante Générale (Housekeeping). Analysez ensemble les avis TripAdvisor (GRI) du mois et partagez les succès (Célébrez l'équipe).

Conclusion Générale

Le Manager Communicant

L'hôtellerie-restauration est une industrie de passion, d'urgence et d'interaction humaine. Les plats, les vins et les décorations sont les outils de votre métier, mais la **Communication** est le ciment qui fait tenir l'ensemble de l'édifice F&B.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Directeur de Restauration** n'est pas seulement un expert gastronomique ou financier, il est avant tout le premier "Régulateur" de son département :

- **L'Architecte des Flux** : En imposant des rituels immuables (Briefings, Débriefings, Logbooks), vous garantisiez que l'information vitale (Allergies, VIPs, Ruptures) arrive toujours à la bonne personne, au bon moment, éliminant ainsi 80% des erreurs opérationnelles.
- **Le Destructeur de Silos** : En forçant la collaboration entre la Cuisine, la Salle et la Réception (Cross-training, BEO Meetings), vous transformez des camps souvent opposés en une "One Team" au service exclusif de l'expérience client.
- **Le Juge de Paix (Médiateur)** : En maîtrisant la psychologie du conflit, l'écoute active et la méthode D.E.S.C., vous ne laissez plus les tensions du "coup de feu" dégénérer en crises personnelles toxiques.

"On ne gère pas des problèmes. On gère des femmes et des hommes qui rencontrent des problèmes."

Un Directeur de Restauration qui maîtrise l'art de la communication interne crée un environnement de travail sécurisant. Dans cet environnement (Sécurité psychologique), le Turnover s'effondre, l'innovation (Bottom-up) émerge, et la qualité de service s'envole. C'est cette maîtrise de l'Intelligence Émotionnelle alliée à la Rigueur Procédurale qui fera de vous un grand leader de l'hospitalité, prêt pour la Direction Générale.

Fin de la Masterclass - Communication Interne et Résolution des Conflits