



Laurent Pailhès.

avec

NEO Engineering

Coach en restauration, Laurent Pailhès livre des enseignements issus de l'observation des pratiques et des problématiques de nombreux restaurants en France et à l'étranger. Il est le gérant fondateur du cabinet NEO Engineering (www.neoeng.com) qui a pour vocation d'aider les restaurants à se créer, à se développer et à faire de meilleures marges. Laurent Pailhès présente dans chaque numéro de B.R.A. Tendances Restauration une réflexion sur les moyens à privilégier pour créer des climats favorables au développement de restaurants. L'objectif est de tenter de montrer que le dénominateur commun au succès est la recherche de simplicité chez les dirigeants, chez les collaborateurs, chez les fournisseurs et chez les clients. Qui peut le moins peut le plus ! Laurent Pailhès est également membre fondateur du groupement Coaching Méditerranée. Vous pouvez trouver une bibliothèque d'outils utiles sur le site www.coaching-mediterranee.com.

Quelques clés pour **asseoir son autorité**

Considérer que son statut de dirigeant ou de manager conforte naturellement son autorité auprès de son équipe peut entraîner de graves désillusions. L'autorité ne se limite pas à réprimander, il s'agit aussi d'être écouté et considéré. Comment obtenir les résultats escomptés au moindre coût, économique et social, tout en minimisant son stress ? C'est sur ce sujet que Laurent Pailhès a choisi de nous livrer quelques conseils ce mois-ci.

Conseils recueillis par Anthony Thiriet.



“ Une autorité efficace et juste permet aux collaborateurs d'avoir confiance en eux et en leur manager. Laurent Pailhès ”

■ Anthony Thiriet : Quelle est la première chose à faire pour un dirigeant qui souhaite renforcer son autorité vis-à-vis de ses équipes ?

Laurent Pailhès : Pour asseoir son autorité, il faut commencer par fixer des règles claires : les limites à ne pas dépasser, ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas. Elles doivent être peu nombreuses, mais indiscutables, et définies dès le début. Elles doivent être simples pour être crédibles. Une autorité efficace et juste permet aux collaborateurs d'avoir confiance en eux et en leur manager.

■ A.T. : Quelles sont, selon vous, les conditions propices à l'instauration d'une autorité naturelle ?

L.P. : Le dirigeant doit avoir en tête un

objectif précis. Ses collaborateurs ont besoin d'être guidés, de savoir où ils vont, d'avoir des repères. Pour faire autorité, avoir une vision à long terme et en déduire des objectifs clairs sont des atouts indiscutables. La moindre action doit être liée à un objectif précis et posée sous le sceau du résultat à atteindre. Il faut être clair avec soi-même et les autres sur les objectifs pour ne pas être détourné en cours de route. Quel que soit le problème qui se présente, le manager doit ouvrir des perspectives sur l'avenir, envisager les conséquences que cela induit et les objectifs à atteindre. C'est la capacité du manager à se dégager des petits détails au quotidien qui fait de lui un leader.

■ A.T. : Doit-on pour cela redéfinir le rôle du dirigeant ?

L.P. : Le rôle du manager est de prendre des décisions, de trancher rapidement, sans culpabilité. Faire preuve d'autorité, c'est aussi assumer les décisions qui viennent de la direction : un manager qui se décharge de cette responsabilité n'est plus crédible aux yeux de ses collaborateurs qui pensent qu'il n'a pas de pouvoir. Le manager doit également savoir rester authentique, quels que soient ses qualités ou ses défauts. Lorsque l'on masque ses travers, les autres s'en rendent compte facilement et peuvent s'en servir pour déstabiliser. Assumer ses points faibles, ne pas se déguiser en quelqu'un d'autre, est un des éléments forts de la crédibilité. Le regard que l'on porte sur soi ou sur autrui a une forte influence sur le comportement, voire le conditionne. On génère ce que l'on craint ou projette sur notre entourage : par exemple, un manager qui craint de manquer d'autorité ne se fait pas respecter.

■ A.T. : Quelles sont les contre-indications à l'exercice de l'autorité ?

L.P. : Les comportements suivants, lorsqu'ils sont répétitifs, observables par plusieurs personnes ou dans des contextes différents, indiquent que le dirigeant n'est pas dans une situation propice pour exercer une autorité.

- **Critères de vulnérabilité** : fatigabilité, insécurité personnelle, inhibition, intolérance à la frustration.
- **Difficultés d'adaptation** : éthique op-



Faire preuve d'autorité, c'est aussi assumer les décisions qui viennent de la direction

Laurent Pailhès

portuniste, intolérance à l'ambiguïté et à l'incertitude, incapacité à faire face à l'imprévu, tendance à renoncer.

- **Perturbations de la sociabilité** : n'inspire pas confiance, attitude négative vis-à-vis de la nature humaine, rigidité, dépendance.

■ A.T. : Quelles sont les qualités particulièrement importantes pour asseoir son autorité ?

L.P. : J'observe que l'autorité s'exerce naturellement dans des environnements où le manager sait garder la maîtrise de lui-même et sait être à l'écoute des autres.

1. Garder la maîtrise de soi

Gare au dirigeant qui répond du tac au tac et se laisse happer dans le flux d'une conversation. L'autorité passe par la prise d'un certain recul, d'une certaine distance. Prendre le temps de réfléchir, de récapituler la situation, répondre posément permet d'éviter la panique : la panique sape l'autorité et peut devenir contagieuse. Il ne faut pas gâcher le futur en se défoulant à court terme.

En outre, il faut être capable de trier les faits des émotions, opinions, sentiments. La formulation est importante : il vaut mieux dire à un collaborateur « Je ne comprends pas » que « Vous êtes incompréhensible ». Ce qui était un jugement de valeur vexant devient une appréciation personnelle qui met l'interlocuteur en situation de négociation. Faire perdre la face à une personne est contre-productif.

2. Être à l'écoute des autres

Le respect des autres et de la diversité est déterminant. Les équipes sont composées d'individus à la personnalité parfois très différente. Le même type d'argument n'est pas applicable à tout le monde que ce soit pour faire un compliment ou un reproche. Utiliser le langage de l'autre est facteur d'une bonne compréhension. Être à l'écoute, c'est aussi faire preuve de flexibilité comportementale : être capable de changer de méthode quand la sienne ne marche pas et que la situation est sur le point de tourner court. ●

➔ **Pour en savoir plus, contacter Laurent Pailhès**

laurent@neoeng.com
Tél : 04 91 71 35 82