



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 !

Communiquer pour mieux manager

Un des aspects les plus faciles du diagnostic de restaurant est l'identification d'un déficit de communication externe. Restaurateurs, attendez-vous au pire si vous donnez à vos clients ou à une personne novice la possibilité de s'exprimer sur ce point. Stratégie web, approche directe auprès de prescripteurs, création de flyers... Autant de voies de progrès qui, lorsqu'elles sont identifiées, génèrent finalement davantage de frustrations pour le restaurateur que de soulagement. Un conseil professionnel saura alors que la marche est probablement trop haute. D'après Laurent Pailhès, pour aboutir à une communication externe de qualité, il faut d'abord travailler la communication interne. **Démonstration. Conseils recueillis par Anthony Thiriet.**

■ Anthony Thiriet : Comment faites-vous le lien entre la communication externe et la communication interne dans un restaurant ?

Laurent Pailhès : Lorsque des décisions clés pour mieux communiquer auprès de ses clients ne sont pas prises, il convient d'abord de respecter le choix du restaurateur et de lui faire confiance. Devant telle situation qui se reproduit assez fréquemment, je me suis étonné de ce paradoxe : le restaurateur aimerait recevoir plus de clients, mais il ne met pas en place les actions pour y parvenir :

• **1^{ère} hypothèse : les actions marketing coûtent cher et ne rapportent pas assez. FAUX !** On peut avoir d'excellents retours sur investissement grâce à des techniques de type « guérilla marketing ».

• **2^{ème} hypothèse : le restaurateur n'a pas suffisamment confiance en son produit (normal qu'il ne le promeut pas...).**

■ **VRAI et FAUX** Le dirigeant de restaurant est généralement fier de sa carte, même s'il présume que certaines choses peuvent être améliorées.

• **3^{ème} hypothèse : la communication en interne ne fonctionne pas bien.**

■ **VRAI !** Cette hypothèse s'est quasiment toujours vérifiée : lorsqu'un restaurateur ne communique pas bien vers l'extérieur, c'est souvent qu'il y a des problèmes de communication en interne.

■ **A.T. : Qu'englobe la communication en interne dans un établissement de restauration ?**

L.P. : Il s'agit en premier lieu de la com-

munication entre les dirigeants et/ou les associés. Ces derniers doivent avoir une vision partagée de l'établissement. Il faut aussi, par exemple, qu'il y ait régulièrement des comités de direction et que les rôles soient clairement définis.

Il s'agit ensuite de la communication du dirigeant vers ses collaborateurs. Si elle est bien faite, la communication sert de façon très efficace les grands principes de leadership et management évoqués dans les numéros précédents du magazine B.R.A. *Tendances Restauration.*

Lorsqu'un restaurateur ne communique pas bien vers l'extérieur, c'est souvent qu'il y a des problèmes de communication en interne

Laurent Pailhès

Il faut savoir que même le silence est communication.

Laurent Pailhès

■ **A.T.** : Comment pouvons-nous effectuer ces reformulations ?

L.P. : Il y a deux façons de reformuler une idée :

- La reformulation de synthèse consiste à résumer en une ou deux phrases brèves ce que vient de dire l'interlocuteur. Il est commun de commencer par une formule de type « si j'ai bien compris... » ou « voulez-vous dire que... ? ».
- Une reformulation écho s'utilise en répétant les deux ou trois derniers mots de son interlocuteur, de préférence pendant un silence, ce qui encourage à continuer.

■ **A.T.** : Que faire s'il n'y a pas de sujet de communication? Prenons l'exemple d'un dirigeant qui prépare une réunion mensuelle avec ses responsables sans avoir d'idées sur le contenu.

L.P. : C'est une bonne question : pourquoi communiquer lorsque l'on n'a rien à dire ? Il faut savoir que même le silence est communication. Quand on ne peut pas communiquer sur le contenu d'un projet, on peut communiquer sur le processus : les modalités de travail, les plannings, le prochain rendez-vous... L'idée consiste à garder le contact, à ne pas interrompre la communication, pour éviter que des rumeurs surgissent.

■ **A.T.** : La communication est-elle donc un véritable outil pour mieux manager ?

L.P. : Absolument, parce qu'en l'absence de communication, il y aura autant de versions différentes d'un projet d'avenir que de participants au projet. Mettre en forme, en images et en paroles le cap à tenir permet de mieux partager la vision de l'organisation au sein des équipes. ●

➔ **Pour en savoir plus, contacter Laurent Pailhès**
laurent@neoeng.com
 Tél : 04 91 71 35 82



■ **A.T.** : En quoi la communication interne sert-elle les grands principes de management ?

L.P. : Une bonne communication en interne réduit les divergences de perception. Chacun d'entre nous interprète le monde à travers son propre système de références. Le principe est bien connu : la déperdition du contenu entre l'émetteur d'un message (ce que vous voulez dire) et le récepteur (ce que votre cible restitue) est très grande. L'important donc n'est pas ce qui est émis, mais ce qui est compris. Pour autant, les pratiques de communication dans un restaurant n'intègrent pas les techniques pour limiter la déperdition du contenu d'un message.

■ **A.T.** : Quel conseil auriez-vous à donner à un restaurateur pour s'assurer qu'il est compris de ses collaborateurs ?

L.P. : « Dans une communication, l'émetteur doit considérer que le guide de l'échange, c'est le récepteur, et non le message », écrit Dominique Genelot. Le feed-back et la reformulation permettent de limiter les différences d'interprétation. Le dirigeant de restaurant doit écouter l'interprétation que son collaborateur fait de son message pour en corriger les incompréhensions.

Remontrance du dirigeant envers le responsable de salle

Dirigeant : Je voudrais te faire part de mon mécontentement à propos de la fermeture hier soir. Des verres sales sont restés sur le comptoir et la porte de l'économat n'était pas fermée à clef. (Les faits, rien que les faits)

Responsable de salle : Nous avons fait 70 couverts et nous avons terminé tard. Tu n'es pas content du service d'hier soir ? (Interprétation)

Dirigeant : Si j'ai bien compris, tu crois que je ne suis pas content du travail de l'équipe hier soir ? (Reformulation)

Responsable de salle : Oui, puisque tu ne vois que les verres qui sont restés sales sur le comptoir.

Dirigeant : Je suis très satisfait de votre travail, mais pas des faits suivants. Une mise en place incomplète gêne la prise de service suivante et l'économat doit être fermé à clef. Qu'as-tu compris de mon message maintenant ? (Nouvelle précision des faits et invitation à recevoir la restitution du message).

À noter que tenir compte du récepteur, c'est aussi respecter son rythme d'assimilation.