POINT DE VUE

Laurent Pailhès.
DR

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.*

Comment *rendre attractif* un *restaurant* situé dans un hôtel ?

L'hôtellerie et la restauration sont souvent considérées comme deux secteurs fusionnels. Ils présentent pourtant des activités, des langages et des tournures d'esprit bien distincts. Tant et si bien que la restauration est même devenue une épine dans le pied pour de nombreux propriétaires, toujours à la recherche d'une formule idéale pour marier ces deux métiers. Un restaurant intégré à une structure d'hébergement a pourtant des atouts. Comment valoriser au mieux un tel lieu et le rendre attractif, y compris pour la clientèle extérieure ? Laurent Pailhès apporte des éléments de réponse et nous livre ses conseils. **Propos recueillis par Anthony Thiriet**

Anthony Thiriet : Quels sont les atouts d'un restaurant d'hôtel ?

Laurent Pailhès : Ils sont nombreux. Le plus évident, c'est la présence sur place d'une clientèle facilement captable. Une publicité fonctionne en effet mieux à l'intérieur de l'établissement que dans la rue. Ensuite, le restaurateur peut bénéficier de la synergie avec l'hôtelier pour valoriser ses affaires. L'établissement devient alors prestataire complet de services savamment pensés autour du concept. Autre avantage : le loyer peut être intéressant car le fonds de commerce est généralement considéré pour l'établissement dans son ensemble. Les conditions d'exercice de l'activité peuvent donc être bien plus souples juridiquement qu'elles

© A. Thiriet

L'hôtel Aragon à Tarbes intègre un restaurant gastronomique renommé mais aussi un bistro contemporain attractif de l'extérieur grâce à ses couleurs flashy et sa grande terrasse.

ne le seraient dans un restaurant classique.

A.T. : Y a-t-il des inconvénients ?

L.P. : Le problème principal c'est que, dans l'esprit de potentiel client extérieur, le restaurant est réservé à la clientèle de l'hôtel. À cela s'ajoute le fait que les clients captifs ont tellement essuyé de déboires avec les restaurants d'hôtels qu'ils préfèrent trouver une bonne adresse dehors. En fait, l'image du restaurant d'hôtel est à redorer totalement !

A.T. : Comment en est-on arrivé là ?

L.P. : Bonne question, à laquelle il n'est pas facile de répondre. Je pense que les deux métiers sont dans une compétition féroce l'un avec l'autre alors qu'ils pourraient être dans une complémentarité. La tournure d'esprit est différente si l'on est réceptionniste ou serveur. La méthode de recrutement n'est pas la même. J'observe en fait une frontière nette dans l'exercice des deux activités dans un même établissement. Celle-ci se renforce lorsque l'hôtelier doit subir les exigences du chef cuisinier, qui peuvent être parfaitement légitimes.
Nous sommes donc en présence de deux profils de métier différents, obligés de cohabiter ensemble, et dont le succès de l'un ou de l'autre empiète sur la légitimité du service qui est considéré comme prépondérant pour l'enseigne.

A.T. : Quelles sont, selon vous, les caractéristiques de ces profils ?

L.P. : Je n'ai pas l'habitude des caricatures mais tant pis, je me lance. Les hôteliers sont plutôt habiles commercialement, discrets et attentifs aux moindres besoins du client. Les restaurateurs d'hôtel sont toujours à la recherche de leur crédibilité car le métier fait moins de marge, étant donné que cette dernière est amputée du coût matière (charge que les hôteliers n'ont pas). Plus d'énergie, plus de bruit pour un métier moins rentable… Les hôteliers ne comprennent pas mais, en même temps, savent bien que la restauration est un formidable véhicule pour faire venir des clients de l'extérieur. Les restaurateurs sont très présents dans la facilitation du service pour le client puisque le service fait partie de l'expérience repas. Mais ils peuvent rapidement se sentir bridés par les conditions d'exercice que leur impose l'hôtelier. En fait, pour obtenir la meilleure cohabitation possible, il faut prendre de la hauteur et considérer que les deux métiers sont des moyens de promouvoir une enseigne commerciale dans sa globalité.

A.T. : Pouvez-vous citer des exemples de restaurants d'hôtel réussis ?

L.P. : En province, les restaurants d'hôtel qui trouvent le bon équilibre entre hébergement et restauration sont ceux exploités en famille et ceux qui ont une reconnaissance des guides. Bon équilibre ne signifie pas que tous les problèmes sont résolus mais que le client perçoit un bon rapport qualité/prix et cohérent d'un service à un autre. En périmètre urbain, le Mama Shelter à Paris propose une formule innovante en restauration et en hébergement. La crédibilité pour le client a notamment été déclenchée par le concours de personnalités comme Philippe Stark et Alain Senderens. On peut se demander pourquoi le client a besoin d'être « aidé » dans son choix par la notion de prestige ou d'actualité. La réponse devient évidente quand on voit les déceptions que le client est potentiellement en passe d'expérimenter dans une proportion non négligeable d'établissements.

A.T. : Quels sont vos conseils pour améliorer l'attractivité d'un restaurant d'hôtel ?

L.P. : Sans hésiter, en premier lieu, il faut appréhender la restauration dans un ensemble. C'est l'établissement, au sens de la marque, qui prévaut davantage que tel ou tel service qu'il propose. Différentes approches sont possibles pour cela, la plus évidente étant la cohésion d'une équipe autour d'un projet. Dans les restaurants d'hôtel, j'ai souvent remarqué que :

- **la communication** était moins bien faite que dans un restaurant classique (menus, porte menus, cohérence de la carte et des prix, etc.) ;
- **la qualité des produits** proposés était inférieure à ce que le lieu pourrait servir s'il était indépendant.

Ce constat est souvent le reflet d'un manque de discernement ou de compétences de l'hôtelier. Ce dernier ne sait pas forcément trouver la bonne formule, malgré tous les efforts déployés. Une des

© Fotolia.com

> **Il faut prendre de la hauteur et considérer que les deux métiers sont des moyens de promouvoir une enseigne commerciale dans sa globalité**
>
> **Laurent Pailhès**

voies d'amélioration est l'externalisation du service restauration mais il existe d'autres solutions. La restauration d'hôtel est une formidable opportunité de création de valeur, pour peu que les règles de fonctionnement soient clairement définies au départ et que leur déploiement soit correctement suivi sur le terrain. Il est par exemple essentiel de contrôler sérieusement et régulièrement la qualité de l'expérience repas, le bien-être des effectifs et les ratios de gestion.

A.T. : Quid de l'ouverture du restaurant sur l'extérieur ?

L.P. : C'est une autre voie de facilitation : le restaurant peut en effet être conçu pour être ouvert aux clients extérieurs plutôt que d'être réservé à l'hôtel. Les collaborateurs du service verraient alors croître leurs sentiments d'utilité et de bien-être. On peut facilement imaginer des passerelles entre l'hôtel et le monde extérieur, en travaillant par exemple avec des soirées événementielles ou en insérant le restaurant dans une démarche globale de vie de quartier… ●

Pour en savoir plus sur la marche à suivre pour optimiser votre restaurant, contactez Laurent Pailhès
laurent@neoeng.com
Tél : 04 91 71 35 82