



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.

Comment **mesurer** avec panache la **valeur réelle** d'un restaurant ?

La notion de valeur d'un restaurant est subjective. Pour la banque, elle va se trouver dans les comptes. Pour le client, dans les guides ou sur TripAdvisor. Pour le restaurateur, le retour sur investissement est mesuré au quotidien par le nombre de clients servis et le chiffre d'affaires. Chaque approche est valable mais incomplète en soi. Quelles voies le professionnel des CHR peut-il explorer pour mieux mesurer la valeur de son action ? Comment prendre du recul pour mieux valoriser une offre de restaurant ? **Laurent Pailhès nous en parle et nous livre ses conseils**

■ Anthony Thiriet : Sur quoi repose la valeur d'un restaurant ?

Laurent Pailhès : Pour un restaurateur, elle s'établit selon le degré de satisfaction qu'il a quotidiennement dans son exercice. D'où la nécessité d'identifier, en amont, quels seront les facteurs déclencheurs de cette satisfaction. Trop souvent – presque tout le temps –, les indicateurs communément admis sont le nombre de clients servis et le chiffre d'affaires réalisé. C'est assez réducteur comme approche, n'est-ce pas ?

■ A.T. : En effet. Vers quoi le restaurateur s'oriente-t-il alors, naturellement ?

L.P. : Lorsqu'il comprend qu'il faut compléter ses instruments de mesure, il

adopte généralement les outils acceptés par les esprits de gestion. Il faut dire qu'il y a tout un pan de progrès à explorer dans ce domaine, tant la comptabilisation classique des recettes et dépenses ne laisse aucune place à une interprétation posée des chiffres. La mise en place d'une batterie de ratios économiques et financiers, triés sur le volet, va en effet aider le restaurateur à mieux appréhender la valeur de son action et à améliorer sa rentabilité. Encore faut-il sélectionner les indicateurs les plus pertinents et les plus faciles à produire, pour ne pas construire une usine à gaz de plus. L'essentiel, c'est d'analyser 3 indicateurs de performance de chiffre d'affaires et 3 ratios de gestion opérationnelle, et d'anticiper la trésorerie. Et, une fois par an, il



faut évaluer les équilibres économiques et financiers.

■ A.T. : Ces données permettent-elles de dresser un bilan complet de l'affaire ?

L.P. : Il résulte de la production et l'analyse

de ces chiffres un effet bénéfique secondaire, mais non moins important : la mobilisation des équipes permet de responsabiliser tout un chacun dans l'optimisation de la gestion du lieu. Les gens se sentent plus concernés quand l'action est concertée. Ainsi, tout le monde est content. Du grand



© ole1150 - fotolia.com

groupe de restaurant au petit artisan, la valeur de l'action est représentée par l'atteinte ou non d'éléments chiffrés. Démarche indispensable certes, mais insuffisante. N'oublions pas qu'une bonne gestion n'a pas pour effet immédiat d'augmenter la rémunération du patron : elle permet au patron d'être plus serein dans ses relations avec son banquier et ses partenaires. Par conséquent, une bonne gestion n'est pas en soi producteur de satisfaction : elle atténue seulement l'angoisse liée au manque de trésorerie.

■ **A.T. : Mais comment faire, concrètement, pour créer de la satisfaction, donc améliorer la valeur réelle de son affaire ?**

L.P. : Dans tout ce que l'on vient d'évoquer, il manque cruellement la notion de qualité. Pour moi, la clé de la démarche consiste à inclure des éléments totalement subjectifs et a priori non mesurables. Les plus grandes sources de satisfaction ne se trouvent-elles pas, en réalité, dans des actions non marchandes ? Le fait

de recevoir telle personnalité dans un restaurant ou d'obtenir telle reconnaissance d'un guide n'a-t-il pas plus d'effets de plaisir que celui de constater une petite hausse de chiffre d'affaires d'un jour sur l'autre ?

Pour compléter l'information chiffrée sur la valeur et sur la performance d'une entreprise, il convient donc de réfléchir à des éléments plus subjectifs certes, mais non moins importants, que le taux de croissance du chiffre d'affaires. En effet, comment prendre en compte la valeur d'une entreprise selon la fragilité ou la solidité de ses entreprises clientes ? Selon la disponibilité plus ou moins grande de ses collaborateurs ? Selon le caractère intuitif personnel qu'entretient le patron avec les acteurs de l'entreprise ?

■ **A.T. : Qui est capable, au sein de l'entreprise, de créer et réunir de telles informations qualitatives ?**

L.P. : Les opérationnels, et en tout premier lieu les managers et les responsables

BULLETIN D'ABONNEMENT

B.R.A. Tendances
restauration

► Je choisis ma formule

28 €
1 an (9 n°)

47 €
2 ans (18 n°)

Retrouvez tous nos tarifs sur www.bra-tendances-restauration.com

► Je règle par Chèque à l'ordre des Editions de la RHF
(une facture acquittée vous sera envoyée)
 Virement ou mandat à réception de facture
(tampon obligatoire)

Date et signature obligatoires :

Le magazine des tendances et concepts en restauration

VEUILLEZ TROUVER CI-DESSOUS MES COORDONNÉES

Etablissement/société.....

Nom/Prénom

Titre ou fonction

Adresse professionnelle personnelle

.....

.....

Code postal Ville

Tél. Fax

E-mail (indispensable pour l'accès à votre magazine en ligne)

.....

Tarif France Métropolitaine : TVA à 2,10%. Conformément à la loi informatique et libertés du 06/01/78, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations vous concernant auprès de notre service abonnements.

Bulletin à retourner aux Editions de la RHF, Service abonnements : 9, rue Labie, 75838 Paris Cedex 17.

E-mail : abo@lechef.com - Ligne directe : 01 45 74 98 42 - Fax : 01 45 74 01 03

de gestion, sont idéalement placés pour les raisons suivantes :

- Le management entretient un rapport privilégié avec les collaborateurs de l'entreprise parce qu'il prépare ou établit les bulletins de paye, les sessions de formation... il est au cœur de la politique des ressources humaines.
- Le management connaît la capacité de règlement des clients, les interlocuteurs clients, et peut donc émettre un point de vue sur la qualité du socle de clientèle.
- De par l'appréciation de la notion de service (dispensé par les collaborateurs), et de par la connaissance des clients, le management est idéalement placé pour évaluer la relation produit/client, alerter sur des événements ou informer d'opportunités.
- Le management peut conduire des enquêtes de satisfaction simples et directes



© pixelfreund - Fotolia.com

et fournir une information éclairante échappant complètement à l'information produite par le calcul des ratios.

■ **A.T. : Que faire, ensuite, de tous les éléments d'ordre qualitatif récoltés ?**

L.P. : Selon les résultats obtenus, chaque restaurateur a forcément matière (et intérêt) à construire un baromètre englobant d'autres indicateurs que les indicateurs

chiffrés. Ils seraient certes plus subjectifs, mais non moins valables dès lors que leur évaluation aurait du sens, en étant par exemple établie au cours de réunions collectives internes. J'en profite pour rappeler que ce qui fait la pertinence d'un critère subjectif, c'est d'abord la pertinence de la question posée et, ensuite, la réponse d'une équipe qui y aura préalablement réfléchi

un moment.

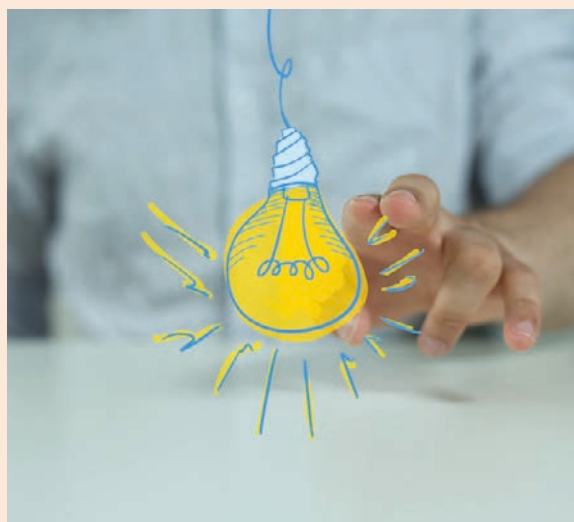
► Voir aussi, dans l'encadré ci-dessous, la liste des rubriques potentielles d'un baromètre incluant des notions subjectives.

⇒ **Pour en savoir plus sur la façon de développer la qualité dans votre établissement, contactez Laurent Pailhès, coach en restauration et gérant-fondateur de NEO Engineering :**
laurent@neoeng.com
Tél. : 04 91 71 35 82.

Le **coup de pouce** de Laurent Pailhès

Exemples de rubriques à prévoir dans un baromètre d'évaluation incluant des notions subjectives

- *Les performances de chiffre d'affaires, les ratios métiers et les ratios financiers.*
- *La qualité des ressources humaines. Sur quelle base ? Celle d'un bilan social : nombre d'embauches, turnover, nombre de formations, enquêtes cœur de métier avec collaborateurs, dossiers litigieux, etc.*
- *La qualité de l'encadrement dans l'entreprise. On mesure ici le degré de cohésion et de complémentarité de l'équipe d'encadrement. Avons-nous affaire à un regroupement d'individus ou à une équipe de haute performance ?*
- *Le bien-être dans l'entreprise. En général, en coproduction avec un audit externe.*
- *La qualité de la relation client. Sur quelle base ? Le taux de fréquentation des clients actuels, la fréquentation en dehors des pics d'activité, etc.*
- *Les relations avec les fournisseurs. Bien que nous soyons dans un marché globalisé, l'accès à certains produits devient de plus en plus rare et règlementé. Par conséquent, la qualité du sourcing et les capacités d'approvisionnement sont des éléments fondamentaux de l'évaluation d'une entreprise.*
- *La pertinence des produits à la carte.*
- *La préparation de l'avenir. Quelle est la politique de Recherche & Développement de l'entreprise ? Quel est le taux d'investissement ? Quelles sont les nouvelles recettes ou les recettes à venir ?*
- *La réputation, la valeur de la marque, l'ancrage dans le paysage économique*



© vege - Fotolia.com

▲ La politique de R&D est aussi à prendre en considération.