

MAXimiser le potentiel humain et organisationnel grâce à L'Elément Humain®

Etude de cas sur l'impact de la Théorie de FIRO et de L'Elément Humain® dans les restaurants suédois MAX, après 14 années de formations basées sur ces deux théories.

Ecrit par Jan Esensjö et Susan Petrina Esensjö

14 Février 2010

Retour sur l'histoire des restaurants MAX

En 1968, Curt Bergfors et sa fiancée Britta Andersson ouvrirent leur premier Restaurant MAX à Gällivare, une petite ville suédoise au nord du pays. Bergfors avait fait des études de marché et compris que la restauration rapide avait un bel avenir, et ceci 5 ans avant que McDonald's ne s'implante en Scandinavie.

Dans les années 70, 80 et 90, les restaurants MAX développèrent leur activité dans des hôtels, stations-services, salles de sport, restaurants gastronomiques et certains de ces établissements allèrent jusqu'à adopter le nom des restaurants MAX. En 2000, ils décidèrent de recentrer leur business sur leur idée première : ils revendirent l'hôtel récemment acquis, puis se concentrèrent entièrement sur leur activité d'hamburgers. Leur intention était « d'être la meilleure chaîne d'hamburgers dans le monde ».

A l'heure actuelle, MAX possède 70 restaurants en Suède et leur ambition est d'élargir leur activité à d'autres pays. En 2008, MAX fut la première entreprise dans le monde à révéler publiquement son impact environnemental pour chacun de ses produits. En plus d'un certains nombres d'engagements sociaux pris, les restaurants MAX ont voulu compenser leur empreinte carbone en participant à un programme de reforestation en Afrique.

Les restaurants MAX attribuent une grand part de leur succès aux formations et aux méthodes de développement, tout particulièrement dans le domaine du leadership. L'histoire du développement et de la formation chez MAX vous est racontée ci-après.

Développement du Leadership chez MAX - grâce à L'Elément Humain®

La première formation en interne vit le jour au milieu des années 80. Elle était basique, incluant une session vidéo, mais malgré tout, elle avait le mérite d'exister.

Cependant, dans les années 90, leur objectif n'était pas la formation, mais le business généré par les ventes et la recherche d'un concept novateur : Est-ce que les hamburgers pouvaient être ovales ? Est-ce que les restaurants MAX pouvaient devenir une chaîne de restauration rapide ?

Tester inlassablement différents concepts et un large choix de menus, était devenu leur priorité. D'un point de vue organisationnel, leur objectif était de se développer, avec en point de mire, l'ouverture d'au moins cinq restaurants par an. Cependant, malgré des apports financiers conséquents et une stratégie bien définie, l'expansion s'est enrayée au milieu des années 90, étant incapables de faire face aux incessants renouvellements et aux nombreux arrêts maladie du personnel.

C'est alors que débuta réellement leur travail sur le Leadership. Reconnaissant que le management fût la clé du succès pour un restaurant, ils décidèrent de focaliser leurs actions sur les directeurs. C'est ainsi qu'ils commencèrent à appliquer la Théorie de FIRO.

Ils prirent connaissance de cette théorie lors d'une formation réservée aux membres d'une association suédoise (L'UGL) visant à former des groupes et managers. Mis en place à l'origine pour l'armée suédoise, l'UGL connu un succès grandissant auprès de la sphère économique suédoise.

Ayant entendu parler de ce programme, Bergfors inscrivit son fils Christoffer alors âgé de 19 ans, étudiant et employé à temps partiel dans les restaurants, à une formation d'une semaine organisée par l'UGL et animée par le consultant en organisation Jan Esensjö. Cette formation se déroula à Lulea, au siège social de la société MAX. Très impressionné par les résultats de cette formation sur son fils, Bergfors accepta en 1997 de moderniser leur structure de formation interne, actuellement connue sous le nom de « **Max Leadership Academy** » (MLA), et donna carte blanche à son directeur du personnel, Pär Larshans.

Pär Larshans, en charge du programme UGL au cours de son service militaire en 1989, compris que la Théorie de FIRO serait le fondement naturel pour les formations dans les restaurants MAX. Lors d'une réunion en 1997, Pär Larshans et Jan Esensjö s'entendirent tout de suite pour créer et lancer les premiers programmes de formation basés sur L'Elément Humain®, et qui ont contribué aujourd'hui à la création de la « **MAX Leadership Academy** » (MLA). La participation à une semaine de formation UGL était devenue obligatoire pour tous les directeurs de restaurant.

En plus de ce programme, en 2000, Jan Esensjö en proposa un autre visant à renforcer les liens au sein d'une même équipe et à consolider le travail d'équipe. Destiné aux équipes de direction des restaurants, ce programme s'inspirait du programme connu en Suède sous le nom de « Groupe FIRO » (c'est-à-dire une version adaptée de la Théorie de FIRO selon Will Schutz, décrivant les étapes de construction d'un groupe).

A partir des années 2000, les restaurants MAX ont entamé la poursuite de leurs objectifs de croissance. Pour répondre aux besoins liés à ce développement, le projet « Team 20 » fut lancé en 2001 avec succès, incluant un processus de formation destiné aux hauts potentiels de l'entreprise. Ces diplômés sont ainsi formés pour gérer un restaurant dans les deux années qui suivent le début de leur formation. Le projet « Team 20 » sélectionne chaque année une vingtaine de personnes issues du personnel de l'entreprise, et dont 95% d'entre elles termineront le programme et géreront un restaurant.

En 2004, tout le personnel de direction participa à une semaine de formation interne sur L'Elément Humain®. C'est également en 2004 que le président, Richard Bergfors, revendiqua l'appellation « Entreprise FIRO » pour ses propres restaurants.

Il fut également offert aux directeurs des restaurants de participer à une semaine de formation personnelle, non obligatoire, sur L'Elément Humain®.

Pendant ce temps, le formateur 'non-officiel' des restaurants MAX, Jan Esensjö poursuivait son propre cheminement sur L'Elément Humain®. Recruté par la société Right Sinova de Stockholm, Jan prit part à une semaine de formation sur L'Elément Humain® en 2002, puis à une session de certification organisée pendant l'été 2003 à San Francisco.

Grâce aux compétences de Jan Esensjö, et au soutien de Pär Larshans, les restaurants MAX ont commencé à introduire L'Elément Humain® dans toutes leurs formations, en intégrant les concepts d'Ouverture de Choix et d'Ecoute, et en utilisant L'Elément B dans les programmes sur « Le Leadership », « la Santé et la Sécurité », « le Droit du Travail » et le projet « Team 20 ».

Le développement de l'entreprise fut tel qu'il entraîna naturellement des changements dans l'organisation : en 2006, le directeur de restaurant, Jonas Aspenfjäll fut recruté au sein de service formation. Il acheva son intégration par une semaine de formation sur L'Elément Humain® avec Jan Esensjö et, dès 2007, il prit en charge la direction de la « MLA ».

Tout en utilisant des idées **du principe de** « Radical Collaboration », tels que la résolution de conflit en 3 jours, le programme de négociation basé sur L'Elément Humain® et la résolution de problèmes **basée sur les intérêts, le principe de** « Radical Cooperation » fut lancé en 2006. Ce programme comprenait de nombreux exercices pratiques sur les difficultés de communication. Le projet-pilote fut une

vraie réussite : 18 jeunes directeurs de restaurant furent enthousiastes pour mettre en application la théorie, la formule et la structure du « Radical Cooperation » dans la gestion quotidienne de conflits au sein de leurs propres restaurants. Deux jours après avoir intégré ce programme, Jonas Aspenfjäll reçut un appel de détresse d'un directeur de restaurant de Stockholm, qui ne savait plus comment faire avec les déchets d'un restaurant voisin **qui avaient des répercussions** sur les conditions sanitaires de son propre restaurant. Jonas Aspenfjäll présenta ce problème comme un exercice pratique de mise en application de leurs connaissances. Le groupe, tout naturellement, revint avec plusieurs options (dites 'collaboratives'), et l'une d'entre elles fut mise en place avec succès.

Depuis lors, même le Directeur Régional de ce restaurant, affirme avoir recours à ce programme. Cette prise de conscience partagée sur les moyens de défense, les comportements à avoir et l'estime de soi, couplés à un vocabulaire commun sur les positions fermes à tenir, les zones rouges ou vertes, et les intérêts réciproques, tout ceci a permis de soutenir un environnement facilitant une résolution efficace des problèmes liés à l'activité de l'entreprise.

La « MAX Leadership Academy » focalisa ses actions vers le programme « Team 20 ».

Décus de ne pas avoir de moyens de formation suffisant qui permettraient aux participants du projet 'Team 20' de mettre en place leur plan de carrière, les restaurants MAX prirent conscience grâce à Susan Petrina Esensjö - consultante en organisation, formatrice pour L'Elément Humain®, et formatrice certifiée pour l'ICS (Implicit Career Search) - des répercussions que pouvaient avoir L'Elément Humain® sur la gestion de carrière. Leur première rencontre fut catastrophique. Susan Petrina Esensjö n'eut pas le loisir de terminer son explication que Jonas Aspenfjäll s'appropriait immédiatement le concept, désireux de raconter l'histoire de sa propre ascension et réussite.

En Suède, la première formation pilote en entreprise, appelée le 'WOP' (**Working on Purpose**) par la société MAX, se déroula à Kolmården à l'automne 2007 avec 27 participants et 4 formateurs.

Le 'WOP' devint la base du programme 'Team 20'. Après 3 jours intensifs de formation sur eux-mêmes et sur leur plan de carrière, le programme s'achève le 4^{ème} jour par une présentation de leur plan de carrière à un jury composé de leurs formateurs et des membres de l'équipe de direction. Il n'est pas rare que les participants fassent cette présentation peu de temps après leur nomination à la direction d'un restaurant.

Au cours du printemps 2008, Jonas Aspenfjäll et Pär Larshans poursuivirent leur processus de certification à L'Elément Humain®. Il ne s'agit pas là d'une balade de routine, mais d'une formation sur deux semaines, week-ends inclus, dans un centre

de formation complètement à l'écart des restaurants MAX ! Leur implication personnelle a largement contribué à la mise en place du concept de L'Elément Humain® à travers les MLA et à travers l'organisation en générale. Forts de leurs connaissances communes -convictions et même expériences incluses- la mise en place dans les restaurants s'est déroulée sans heurts entre la direction et les consultants en charge du déploiement, qu'il s'agisse des intentions ou des actions. Jonas Aspenfjäll, devenu un très bon formateur pour L'Elément Humain®, développa et organisa ces formations au sein des restaurants MAX.

Depuis 2008, Le Module 2 dédié à 'La Santé et la Sécurité', fut remanié pour y inclure des idées et des approches du module Santé de L'Elément Humain®. Les projets de mise en place du Module 5, appelé 'Le Leadership Durable', sont en cours de réalisation : ils incluent une semaine de formation sur L'Elément Humain® associée à des exercices pratiques et à des théoriques issues d'approches diverses sur le leadership, et ayant pour objectif d'élever le niveau des directeurs. Ce programme devrait être lancé en 2011. Désormais, au lieu d'envoyer leurs managers à des sessions de formation sur L'Elément Humain® ou sur l'UGL, les restaurants MAX organisent des formations en interne sur L'Elément Humain® et sur la Théorie de FIRO.

Performance et Elément Humain®

Il est naturellement impossible de quantifier l'impact réel de L'Elément Humain® et du développement du leadership au niveau des résultats financiers de l'entreprise. Il y a en effet trop de variables. Mais, ce que l'on peut dire, c'est que les restaurants MAX sont de vrais succès et, ce qui est peut être encore plus pertinent, ce sont les seuls établissements de restauration rapide à fonctionner avec les principes de base de L'Elément Humain® : ouverture, auto-détermination et **vivacité**.

Dans quelles mesures les restaurants MAX sont-ils uniques ?

En voici quelques exemples :

1. En 2009, et pour la 7^{ème} année consécutive, selon l'institut indépendant suédois 'ISI Wissing' les clients des restaurants MAX étaient les plus satisfaits du pays.
2. Jusqu'en 1997, le turnover des directeurs de restaurant était d'environ tous les 4 ans, ce qui était conforme à la moyenne dans l'industrie de la restauration rapide. Désormais, la plupart des directeurs reste environ 10 ans, ce qui est tout à fait inhabituel dans ce domaine.

Que s'est-il passé ?

Un changement s'est opéré entre 1999 et 2002 lorsque le turnover des directeurs de restaurant est devenu quasi nul. Ce changement coïncida, et c'est probablement lié, avec la décision à la fin des années 90 de mettre l'accent sur la formation et sur le développement des directeurs de restaurant. Depuis lors, toutes les nouvelles recrues reçoivent une formation en interne : ils participent à une formation sur le leadership, basée sur les valeurs de L'Élément Humain®, proposée au sein de la MLA.

1. Depuis 2003, le nombre de restaurants MAX a été multiplié par trois, leur chiffre d'affaires par quatre, et leurs bénéfices par cinq.
2. Afin d'être cohérent avec leur vision de l'environnement, les restaurants MAX ont entamé en 2008 une collaboration avec l'association 'The Natural Step', une organisation internationale à but non lucratif, ayant pour but de participer à la formation, à la prévention et à la recherche du développement durable.

Résultats de cet engagement :

- o Publication de l'empreinte carbone pour tous les produits des restaurants,
 - o Trois projets de reforestation en Afrique permettant de compenser leur empreinte carbone,
 - o Utilisation d'énergie éolienne pour l'électricité de tous les restaurants.
3. Il n'est donc pas surprenant que le chef cuisinier, responsable du développement des nouveaux produits, était au service du roi de Suède avant de se voir proposer une meilleure offre chez MAX ...
 4. Le compteur 'matières grasses' : depuis 2003, les restaurants enregistrent la quantité de matière grasse utilisée, et s'efforcent d'en réduire leur utilisation. Dès cette année-là, la consommation diminua de 83 tonnes par rapport à 2004. En 2006, ce record atteignit les 160 tonnes de moins que l'année précédente, ce qui coïncida avec un résultat financier record.
 5. Ils proposèrent également à partir de 2003 des hamburgers **de meilleure qualité**, introduisant alors le 'Delifresh Burger', puis en 2005 ils supprimèrent l'utilisation d'huiles végétales hydrogénées. Des tests glycémiques pour les hamburgers et les pains furent publiés en 2007, montrant une faible quantité de glucides dans ces aliments, et tout en n'ayant aucune répercussion sur le coût financier des produits.

6. Ils signèrent un contrat avec Samhall (organisation gouvernementale dont l'action est de faciliter l'intégration des personnes handicapées dans la société), engageant les restaurants MAX à embaucher leur personnel pour l'entretien de tous les restaurants. Le succès de ce partenariat les consacra leader du marché pour l'intégration de personnes handicapées sur leurs lieux de travail.

En 2009, une étude européenne, utilisant L'Elément 'O' - c'est-à-dire basée sur l'environnement organisationnel - et ayant pour but de comparer l'environnement des restaurants MAX à celui d'entreprises embauchant ou prétendant embaucher des personnes handicapées, démontra que la différence entre ces entreprises résidait dans la notion de Leadership. « *Les restaurants MAX ont réussi à associer un objectif élevé, des tâches strictes et des missions très précises à un environnement organisationnel humain, où les employés sont considérés comme des personnes importantes* ». Cela semble fonctionner très bien pour les salariés de Samhall.

7. En novembre 2009, les restaurants MAX reçurent un 'Green Award' les récompensant au titre du meilleur projet international 'écologique' concernant leur programme 'l'environnement dans nos assiettes'. Initiés en 2006 au Royaume-Uni, les 'Green Awards' encouragent et récompensent des actions visant à mettre en valeur la responsabilité sociale, le développement durable et des pratiques éthiques, quels que soient les secteurs d'activité.
8. En novembre 2009, cinq jours après avoir reçu le 'Green Award', les restaurants MAX furent également récompensés par le « Visa Vägen » ('Montrer la voie') pour leur programme d'intégration des personnes handicapées dans le monde du travail. Ce programme avait déjà été reconnu en 2007 comme le meilleur du genre au niveau européen.
9. Enfin, il y a l'histoire de Johan Grundstroem. Johan prit contact avec les restaurants MAX et leur demanda de bien vouloir le sponsoriser pour son programme 'minceur'. Après avoir mangé (gratuitement) pendant 90 jours dans les restaurants MAX, il perdit 30 kilos, et fit alors la promotion des burgers 'Delifresh'.

MAX et Le Développement Durable

En 2007, les restaurants MAX ont commencé à envisager la pérennité de leurs projets dans une organisation durable. En 2008 ils sont arrivés avec, non seulement des produits dits 'écologiques', mais avec un plan d'actions à 5 ans ayant pour objectif une entreprise entièrement acquise à la cause du développement durable d'ici 2030.

Cette stratégie est fondée sur trois aspects :

1. La création d'un leadership éthique - ayant comme base L'Elément Humain® et la Théorie de FIRO.
2. La dimension sociale du développement durable : comment les restaurants MAX, en tant qu'entreprise, agissent et jouent un rôle auprès de la société, c'est-à-dire auprès de leurs clients. Ils doivent prendre position sur des sujets tels que le travail des enfants, les droits de l'homme, la démocratie, etc. ... et se comporter de manière exemplaire en faveur de la diversité, comme par exemple, l'accès à un vrai travail pour les personnes handicapées.
3. Et la dimension écologique du développement durable : ils prennent leur entière responsabilité en ce qui concerne leur impact sur l'environnement, la santé et le bien-être, tout en gardant en ligne de mire l'aspect environnemental.

Leurs missions à connotation 'développement durable' ont reçu des encouragements et des félicitations sur la nécessité de créer un modèle économique plus juste, de la part entre autre, de Sir Paul McCartney et Mr Takejiro Sueyos, représentant japonais auprès des Nations Unies.

La Max Leadership Academy - la 'MLA'

La 'MLA' a connu des modifications permanentes et des évolutions depuis sa création en 1996, mais une seule chose n'a pas changé : la Théorie de FIRO reste toujours la base de la compréhension humaine et des échanges entre les hommes.

A l'origine, l'objectif était d'enseigner aux responsables d'équipe les notions de base sur la dynamique de groupe et le leadership. De nos jours, en 2009, la MLA propose l'un des programmes de formation interne sur le leadership le plus réputé en Suède, avec deux niveaux (le 'General' et le 'Team 20') et couvrant divers modules tels que :

- des sujets sur la *performance humaine* : le leadership interne, le fait de diriger les autres, la dynamique de groupe, la résolution de conflits, les négociations, la difficile communication, la gestion de crise, le coaching, la santé, et le développement de carrière.
- des sujets sur le *management traditionnel* : le droit du travail, la sécurité alimentaire, la comptabilité et la gestion financière.
- Des sujets *non traditionnels* : le développement durable, la diversité et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Programme 2010 pour la 'Max Leadership Academy'

Module 1 : Notions de base du Leadership

Condition : ce module s'adresse aux assistants des directeurs de restaurant

Objectifs : donner aux jeunes chefs d'équipe des connaissances basiques mais nécessaires sur lesquelles ils pourront s'appuyer. Ils doivent être capable de superviser leur équipe et de répartir les différentes tâches ; de former leurs collaborateurs sur la sécurité alimentaire, les règles de sécurité, les gestes de premier secours ; d'avoir des connaissances sur la gestion économique d'un restaurant et sur la réglementation liée au droit du travail.

L'objectif principal est de convaincre les participants à poursuivre leur formation au sein des restaurants MAX.

Contenu :

- L'historique des restaurants MAX,
- La culture de l'entreprise,
- Les notions de base du Leadership,
- Présentation de la théorie de FIRO,
- Comment donner et recevoir un feedback,
- Notions de base sur la sécurité alimentaire, et initiation aux allergies alimentaires,
- Règles de sécurité,
- Gestes de premier secours
- Economie : notions de base sur la gestion d'un restaurant (suivi des résultats, ...)
- Connaissance de base sur les droits du travail.

Durée : 3 jours

Module 2 : Un Leadership de qualité

Condition : ce module s'adresse aux directeurs de restaurant, aux assistants de ces directeurs et aux membres du projet 'Team 20'.

Objectifs : former de meilleurs directeurs en les aidant à améliorer la connaissance qu'ils ont d'eux-mêmes. Une meilleure compréhension de soi et des autres permet de progresser, et elle les aidera à mieux gérer leurs propres équipes et à se comporter en tant que leader. Plus concrètement, cela consiste en l'étude et la prise de conscience de ses propres comportements et de ceux des autres, de ses moyens de défense psychologiques et de ceux des autres.

La participation active et l'intégration à ce module permettront aux participants de prendre l'entière responsabilité de l'environnement de travail de leur propre restaurant.

Contenu :

- La théorie de FIRO,
- L'Elément Humain® et la Santé
- L'Elément B : le comportement
- Les moyens de défense
- Le feedback
- **Attestations/Autorisations légales liées à l'environnement de travail**
- Economie, **Gestion**
- Attention portée aux salariés et dialogue,
- Jeu de rôle : une année en tant que directeur dans un restaurant MAX

Durée : 4 jours

Module 3 : Conflits et Négociations

Condition : ce module ne s'adresse qu'aux directeurs de restaurant et aux directeurs régionaux

Objectifs : Les directeurs doivent être capables de résoudre facilement et rapidement les conflits sur le lieu de travail. Ils auront aussi une connaissance plus approfondie sur leur propre comportement et ses origines, sur la législation et les normes relatives au monde du travail. Ils devront également avoir une écoute attentive et être capable de transmettre leurs remarques. Les participants termineront cette formation avec une bonne connaissance d'eux-mêmes.

Contenu :

- **L'Élément Humain® et plus encore,**
- Le principe de '**Radicale Collaboration**',
- **Le Droit du Travail** - niveau perfectionnement
- Les dialogues difficiles
- Comment résoudre des conflits
- Le Feedback

Durée : 4 jours

Module 4 : Working on Purpose® (WOP)

Condition : ce module ne concerne que les participants du projet 'Team 20'

Objectifs : ce module a été créé pour attirer, retenir et favoriser l'épanouissement des hauts potentiels en permettant et en assistant ces directeurs de restaurant de prendre en charge leurs propres carrières. Cet outil facilite aussi la transition entre le statut de chef d'équipe à assistant du directeur ou à directeur du restaurant, en la rendant aussi facile et rapide que possible. De plus, le WOP s'utilise comme outil de sélection lors du processus de recrutement.

Contenu :

- Découverte de soi-même,
- Définir l'implication de chaque participant à travers son propre métier,
- Etablir un plan de carrière détaillé,
- Identifier les blocages de situation et psychologiques qui pourraient empêcher le développement de leur carrière, tout en créant un plan d'actions visant à surmonter ces difficultés.
- Ecrire un projet type de développement de carrière,
- Préparer une présentation détaillée de son objectif de carrière, et la soutenir devant un jury constitué de supérieurs hiérarchiques et de membres de la direction, et recevoir leur feedback.

Durée : 4 jours

Module 5 : Formation pour les hauts dirigeants (Leadership Durable)

Condition : il s'adresse aux hauts potentiels expérimentés ou nommés récemment.

Objectifs : les participants doivent développer une forte capacité à diriger une équipe tout en parvenant à améliorer la productivité et le profit. Les directeurs des restaurants MAX doivent être les meilleurs de Suède.

Contenu : ce module est basé sur les principes de L'Elément Humain®, et il introduit de nouvelles théories sur le leadership :

- Le leadership de l'intérieur,
- Le management des autres,
- La dynamique de groupe et des équipes efficaces
- Demandes individuelles et besoins de développement

Durée : 5 jours