



## Assurément pas une binerie!

### *Former des leaders chez Earls à l'aide de la méthode TKI*

Comment assurez-vous le succès de votre restaurant d'allure décontractée pendant plus de 30 ans tout en faisant front à une concurrence acharnée? « Ayez en main une formule secrète », répond Mark Barry, vice-président des ressources humaines chez Earls Restaurants.

M. Barry déclare que : « La formule secrète consiste à mettre sur pied une entreprise capable de s'actualiser. Dans notre domaine, un concept se maintient en moyenne pendant quatre ou cinq ans. Dès que tu relâches ta vigilance, on te laisse loin derrière ».

La chaîne de restaurants Earls, fondée en 1982 et établie à Vancouver, compte 62 installations au Canada et dans l'Ouest américain. Le parcours a été difficile.

M. Barry affirme que « Earls était autrefois le seul restaurant de ce créneau à mi-chemin entre le service rapide et la salle à manger haut de gamme. Aujourd'hui, ce créneau est bondé, et le bassin de recrutement se rétrécit. »

Pour devancer la concurrence, Earls investit considérablement dans la formation de son personnel. « Nous transmettons les connaissances et les compétences essentielles à nos employés afin qu'ils sachent gérer un restaurant et qu'ils se réalisent en tant que leaders. Notre succès tient de la formation de leaders de premier ordre », stipule Mark Barry. « Les gens ne démissionnent pas de leur emploi; ils quittent leur patron. Pour assurer un engagement de la part de notre personnel, nous devons avoir le leadership le plus solide de toutes les industries. »

Il précise que chez Earls, les employés sont désignés sous l'appellation 'associés d'affaires'. La plupart des leaders gravissent les échelons de l'entreprise. « Toutefois, la nature de notre commerce est transitoire : un tremplin pour les employés qui visent d'autres carrières. Nos leaders dirigent près de 200 employés à temps partiel qui ont des objectifs très diversifiés; le défi le plus important que ces leaders doivent relever est celui de rallier tout le personnel à notre vision. »

L'un des ingrédients importants de cette formule secrète est la méthode Thomas-Kilmann en situation de conflit (TKI) que l'entreprise utilise depuis 2006 au cours de ses colloques de leadership d'équipe pour jeunes leaders, dont les superviseurs de jour et les superviseurs des cuisines.

M. Barry explique : « Pour nous, la formation du leadership constitue une philosophie d'enrichissement de soi. Un leader authentique est celui qui améliore sa façon de s'examiner et travaille sans cesse à se perfectionner. Les dirigeants moins expérimentés qui doivent engager du personnel transitoire doivent pouvoir se poser la question : « Quel type de leader suis-je ? »

Ainsi, doté de l'information que lui fournit la méthode TK à son sujet, chaque leader des restaurants Earls apprend à relever l'un des défis les plus difficiles de tous. « Les conflits naissent inévitablement parmi les nombreuses relations que les leaders doivent gérer », affirme M. Barry, « mais bon nombre d'individus ont du mal à traiter les conflits. »

Il ajoute ceci : « La méthode Thomas Kilmann définit le conflit en fonction de la conscience de soi, de sorte que les gens en arrivent à bien comprendre leurs tendances individuelles lorsqu'il s'agit de traiter les conflits. Cette approche aide les gens à comprendre qu'il existe des choix en matière de traitement de conflits : ces choix sont ni les meilleurs, ni les pires, mais ce sont des choix plus ou moins efficaces selon le scénario. Et il y a des répercussions quel que soit le choix. Alors, quelles sont les occasions d'opter pour d'autres modes stratégiques de résolution de conflit ? »

M. Barry juge que ce type de réflexion stratégique est essentielle à tout bon leader : « Le leader doit être déterminé et d'un esprit stratégique. S'il peut mettre de côté son émotivité et son attitude défensive, et s'il peut observer une pause critique, s'accorder un instant de pensée rationnelle : voilà la marque d'un vrai leader! »

M. Barry dit que la formation de leaders chevronnés est une démarche professionnelle qui fait la fierté de Earls, que ces leaders demeurent ou non au service de l'entreprise. « Le leadership est un cheminement particulier que chacun doit faire à sa façon. Nous recevons des lettres d'anciens employés qui nous expriment la valeur positive de ce cheminement dans le cours de leurs carrières et de leurs vies privées. Pour une société comme la nôtre, ce type de contact et de rétroaction est très valorisant. »

### **Mark Barry**

est diplômé de l'Université Queens, et un formateur exécutif accrédité. Il dirige les projets stratégiques de ressources humaines auprès des restaurants Earls depuis 1995. Cette chaîne figure sur la liste des 50 meilleurs employeurs au Canada depuis quatre années consécutives.

La Méthode Thomas-Kilmann en situation de conflit est disponible chez  
Psychometrics Canada sur le site [www.psychometrics.com](http://www.psychometrics.com)