

Le MPA Mindsonar, pilier de base du modèle de leadership sportif de Sportdirect.com

Sportsdirect.com est une chaîne de magasins de sport proposant un large éventail de marques d'articles de sport et de loisirs pour toute la famille. Cette chaîne a connu une croissance exponentielle en Belgique au cours des dernières années. Tout en parvenant à allier rapidité et succès. Comme en témoigne Viviane Stevens, Human Resource Director chez Sportsdirect.com, la politique menée par l'entreprise en matière de ressources humaines constitue un des facteurs clés de ce succès.

Qu'est-ce qui explique cette magnifique performance ?

La confiance fondamentale que la société ainsi que chaque collaborateur propagent au sein de cette organisation.

Pouvez-vous étoffer quelque peu ces propos ?

Le secteur de la vente au détail est un secteur prestataire de services où il n'est pas facile de trouver du personnel. Il faut donc sonder des « sources d'effectifs » nouvelles et largement sous-estimées et inexploitées par la plupart des entreprises, à savoir les personnes faiblement scolarisées et/ou les travailleurs inexpérimentés.

C'est là que la gestion des compétences prend tout son sens. Investir et activer positivement les talents à disposition, voilà le défi auquel nous sommes confrontés. Et comme beaucoup le savent mais n'en tiennent finalement pas compte, pour relever ce défi les gens doivent d'abord se sentir (au plus profond d'eux-mêmes) dans un environnement de confiance. Puis ajoutez une communication ouverte et transparente et... vous obtenez un environnement qui permet l'apprentissage.

Que faut-il comprendre ?

Comme notre groupe cible se compose essentiellement de collaborateurs faiblement scolarisés, notre seuil d'accès est très bas. Nous nous concentrons exclusivement sur quatre qualités (critères de base) : polyvalence, dynamisme, serviabilité et loyauté. Ces qualités ne sont pas juste des étiquettes. Pour pouvoir les mesurer, elles ont été traduites en termes de compétences (il y en a sept). Élément important : notre société s'engage à l'égard de chacune de ces qualités.

Que voulez-vous dire précisément ?

Je vais vous donner l'exemple suivant pour vous expliquer. Nous alimentons chacune de ces qualités pour qu'elles puissent « s'épanouir » au maximum. Nous disposons pour ce faire d'un plan de formation aussi poussé que détaillé, nous offrons d'énormes possibilités en matière de diversification d'emploi, nous avons une communication ouverte et transparente et nous veillons à nous impliquer sensiblement dans le processus client.

La stimulation de ces qualités à l'aide d'actions et d'outils de soutien adéquats garantit la réussite de celles-ci, ce qui se traduit par une grande fierté. Et ce qui renforce encore l'identification des collaborateurs à leur entreprise ainsi que la confiance de base dans l'organisation.

Voilà qui est bien beau... Mais cela me semble encore bien abstrait. Comment tout ceci se traduit-il « dans le concret » ?

Vous savez, il y a des lois universelles et, selon moi, en voici une : « la confiance stimule la conviction et la conviction est le moteur du dynamisme ». Et au bout du compte, n'est-ce pas le dynamisme qui garantit un succès durable ?

Laissez-moi, avant de rentrer « dans le concret », vous dresser le tableau de notre cadre de politique RH.

Notre politique RH d'entrée et de transition au sein de l'entreprise – et une fois de plus, celle-ci est axée sur la diversité et l'égalité au profit de groupes cibles traditionnellement lésés (femmes, allochtones, personnes plus âgées, etc.) – se traduit concrètement par un modèle d'arborescence RH phasée qui orchestre de façon congruente toutes nos activités de soutien RH, et ce conformément à la vision exposée, à savoir : « stimuler les cellules souches (qualités de base) et contribuer à leur métamorphose ».

Concrètement, ce modèle indique a) la manière dont nous voulons donner forme aux « entrées » en fonction des qualités précitées ; b) la manière dont doit se passer l'accompagnement de transition vers des fonctions à responsabilité ; et c) les formations pratiques et accompagnements sur le terrain en matière d'organisation du travail.

Comme vous le voyez, nous voilà déjà davantage « dans le concret ».

Mais comment détectez-vous et comment développez-vous concrètement ces cellules souches, ces attitudes de base ?

Je me suis attelée à cette tâche de façon très intensive. J'ai cherché les diverses possibilités offertes sur le marché pour mesurer les attitudes et les compétences. Ce que j'ai surtout trouvé, ce sont des approches comportementales, alors que je cherchais plutôt à détecter des capacités

intérieures. Quand j'ai découvert le MPA Mindsonar, j'ai su que cette approche pourrait m'aider dans mes recherches. J'ai donc suivi une formation (certificative) et maintenant, nous utilisons cette méthodologie comme indicateur de mesure et de développement dans le cadre de notre modèle.

Est-ce que cela signifie que le MPA Mindsonar vous permet de vous plonger dans le monde intérieur des gens ?

En tout cas, il permet de l'appréhender de façon transparente et ouverte. Le MPA Mindsonar est une méthode permettant de mesurer la façon de penser de quelqu'un : il s'agit d'un appareil à rayons X de la pensée, en quelque sorte. Le programme mesure treize filtres mentaux. Ces filtres mentaux (modèles de pensée) traduisent la perception, la pensée et le ressenti d'une personne dans un contexte spécifique ; en d'autres termes, la manière dont la personne concernée vit ce contexte. Vous voyez, ces modèles sont indicatifs du monde intérieur des individus.

Et comment franchissez-vous le pas vers les compétences ?

Ce pas est minime, car ce sont les filtres mentaux qui définissent les aptitudes internes à activer et à traduire en actes. Les métaprogrammes (nom technique de ces filtres) sont en quelque sorte des « blocs de Lego » qui permettront ensuite de construire les compétences.

Peut-être pouvez-vous nous donner un exemple pour clarifier ce système ?

Bien sûr... Vous comprenez bien que pour nous, l'orientation client est une compétence essentielle. Or, que constate-t-on ? Que les personnes qui sont orientées client montrent de l'intérêt pour la clientèle, répondent spontanément aux attentes des clients et avancent des solutions. Voilà ce que la personne fait dans la pratique, mais avant cela, son comportement est activé par une série de filtres mentaux. En l'occurrence, il s'agit des filtres suivants : « souci de l'autre », « référence externe » et pensée en termes d'« utilisation ». Ce sont précisément ces filtres et bien d'autres encore qui sont mesurés par le MPA Mindsonar.

Cela veut donc dire qu'en mesurant l'activité de certains filtres mentaux chez une personne, vous pouvez déduire ses compétences ?

Exactement ! Nous avons traduit nos quatre qualités de base en sept compétences que nous mesurons au moment de l'entrée en contact du candidat avec notre entreprise. D'une part, comme élément du processus de sélection, d'autre part comme tableau des compétences développables

dans le cadre d'une transition. Les personnes découvrent aussi ces différents modèles de pensée dans nos formations pour pouvoir commencer à choisir dans des situations spécifiques.

Cela fait maintenant deux ans déjà que vous travaillez selon cette approche... Quels sont les résultats que vous avez d'ores et déjà engrangés ?

Cette approche nous fournit des informations permanentes sur trois questions importantes en matière de ressources humaines.

1° Recrutons-nous les candidats possédant les qualités que nous recherchons ? Si nous sommes limités dans nos exigences, nous ne souhaitons cependant pas négocier quant à la présence de ces qualités de base (cellules souches). Après deux ans, nous sommes désormais en mesure de prédire avec une certitude relative si les candidats s'intégreront chez nous ou pas.

2° Quelles sont les compétences qui requièrent un développement et un accompagnement ? Notre offre de formations doit par ailleurs satisfaire au développement non seulement de toutes ces compétences, mais aussi des connaissances et compétences techniques.

3° Notre vision RH est-elle concluante ? Est-ce une vision de confiance et de transparence ? L'épanouissement implique, comme pour les fleurs, l'ouverture – qui n'apparaît qu'en situation de confiance –, et la floraison, qui nécessite lumière et chaleur...

Une bien jolie métaphore...

Tout à fait, mais d'un autre côté, le non-épanouissement de ces compétences (que nous mesurons à l'aide du MPA Mindsonar, mais aussi par le biais d'évaluations en cas de transition vers une fonction supérieure) donne aussi des informations claires à l'entreprise et la confronte à un certain nombre de défis.

Moralité : ce système permet également de passer à la loupe l'organisation en tant que telle. Il permet donc de vérifier dans quelle mesure nous respectons notre engagement, notre promesse, notre culture d'entreprise. Comme vous pouvez le voir, le leadership est un exercice d'équilibriste, une préoccupation qui, à l'instar de l'esprit qui régit le sport, exige une attention, un effort et un entraînement permanents.

D'où la référence au modèle de leadership sportif ?

Effectivement, il s'agit là d'une analogie qui correspond bien au concept de notre chaîne de magasins.

Jusqu'à présent, vous avez le vent en poupe avec ce système. Vous avez déjà décroché plusieurs trophées remarquables... Une reconnaissance (un titre d'ambassadeur) du Fonds Social Européen pour votre projet RH, une deuxième place (toujours avec ce projet) dans la catégorie « meilleur commerce » pour le Prix Mercure 2008 de la FEDIS... De bien beaux signaux et encouragements !

Maintenant, c'est vous qui commencez à utiliser des métaphores... Oui, le navire Sportsdirect.com a clairement le vent en poupe et file vers son cap à vive allure. Un voyage particulièrement agréable... qui en plus, nous gonfle à bloc. Et vous savez... j'en suis extrêmement heureuse !

Merci pour ce témoignage, Mme Steven.