

“Un dictionnaire des compétences doit être compréhensible jusque sur le terrain.”



Case Brantano

Du service du personnel au département des ressources humaines: voilà comment résumer l'évolution suivie l'an dernier par le département des RH de la chaîne de magasins de chaussures Brantano. Le management des compétences a été mis en œuvre de manière uniforme en Belgique, au Luxembourg et au Royaume-Uni. Quintessence a assisté Brantano dans cette implémentation et INside a voulu en connaître le déroulement.

Martine Boelaert était jusqu'il y a peu Organisation manager internationale au sein du groupe Brantano. En juin 2007, elle donna le coup d'envoi de l'implémentation du management des compétences à tous les niveaux du personnel. La nouvelle structure du groupe (voir encadré) l'a amenée à occuper une nouvelle fonction au sein de l'organisation Belux. Pour la suite, nous avons demandé à **Stine Van Der Beken**, la nouvelle manager RH Belux, de nous faire part de sa vision de l'avenir.

Uniformité internationale

Martine Boelaert dresse la situation telle qu'elle était avant l'an dernier: "Les personnes étaient chaque année soumises à une évaluation, mais les résultats n'étaient que trop peu utilisés. L'année dernière, nous avons décidé de revoir l'intégralité de notre procédure d'évaluation, de démarrer un nouveau modèle et de mettre le management des compétences efficacement en œuvre. Du terrain à la direction, et ce tant pour notre division anglaise qu'ici au Belux. Notre objectif était d'avoir des procédures RH uniformes, applicables sur l'intégralité du concept de Brantano, à savoir dans les magasins, dans le centre de distribution et

dans le siège principal."

Après avoir participé à un atelier de Quintessence, Martine Boelaert décida d'impliquer ce bureau dans l'encadrement du processus. "Nous avons élaboré ensemble l'intégralité du modèle de compétences, basé sur le dictionnaire des compétences de Quintessence, car il correspondait parfaitement aux besoins de Brantano. Nous avons défini des familles de fonctions (qui coïncident avec les différents niveaux hiérarchiques), déterminé les profils de compétences et créé les formulaires requis. Quintessence a également organisé deux journées de formation à l'intention des dirigeants et des aspirants dirigeants, et ce tant ici qu'au Royaume-Uni. Ces formations s'inscrivaient dans le cadre des évaluations personnelles et du développement qui en découle mais également dans l'objectif de pouvoir dans une deuxième phase, utiliser le modèle pour le recrutement. L'implémentation de ce nouveau système et la communication qui en découle vers les collaborateurs ont été pris en charge par notre propre département RH."

“Impliquez-y l'intégralité de l'organisation et ne vous limitez pas aux RH.”

Propriétaire de votre plan

Chez Brantano, ce sont clairement les collaborateurs qui sont responsables de la réalisation concrète du management des compétences. C'est par exemple aux managers régionaux et aux responsables de magasin qu'il revient de transmettre au personnel du magasin les connaissances qu'ils

Brantano ("What a shoe can do")

Brantano veut que ses clients prennent plus de plaisir à parcourir ses magasins. L'acheteur doit trouver les chaussures qu'il aime dans chacun des 130 magasins Brantano se trouvant au Belux et des 150 magasins se trouvant au Royaume-Uni. Brantano est leader du marché belge de la vente de chaussures et affiche une part de marché de plus de 10 pour cent. La chaîne occupe un effectif d'environ 850 personnes en Belgique et au Luxembourg. Au début de cette année, le groupe Brantano a été repris par Macintosh Retail Group. Le nouveau propriétaire travaille à partir d'une organisation indépendante par pays, ce qui fait que le cadre international de Brantano est limité. "Mais les liens qui sont nés entre les services RH et au Royaume-Uni demeurent inchangés", assure Martine Boelaert. "La politique RH va suivre son cours, ce qui est logique vu que dans les deux pays, nous exerçons la même activité et avons donc les mêmes besoins." Quant à elle, elle va quitter l'environnement RH et relever un nouveau défi au sein du service Store Development and Facilities.

ont accumulées pendant les formations. Chacun est responsable de la mise en œuvre concrète de son plan de développement personnel. Il est également conseillé de ne pas le rendre trop ambitieux, de sorte que les résultats soient réalisables. Quel est le rôle des RH? Martine Boelaert: "Nous n'intervenons pas dans les évaluations et les plans de développement personnels, mais nous nous basons sur toutes les informations qui en découlent pour répertorier les tendances générales et les besoins en développement. Nous parvenons ainsi à structurer les formations de manière telle que tant le travailleur en question que l'organisation en tirent le meilleur."

Elle rappelle une nouvelle fois que simplicité et "langage humain" étaient les mots d'ordre donnés à Quintessence. "Le dictionnaire devait également être compréhensible pour le magasinier, car il constitue la base sur laquelle il est évalué." Quel conseil donneriez-vous aux collègues qui veulent se lancer dans le management des compétences? "Impliquez-y l'intégralité de l'organisation et ne vous limitez pas aux RH. Et ayez la certitude que le management vous soutient et applique également le modèle des compétences de manière conséquente."

On se demande souvent comment une opération de ce type est perçue par les collaborateurs. Chez Brantano, il s'avère qu'elle a été bien accueillie. Martine Boelaert: "L'implémentation s'est déroulée en toute fluidité, et ce tant au Royaume-Uni qu'ici. L'une des nouveautés a été de demander au personnel de préparer les entretiens d'évaluation, de réfléchir à leurs prestations et comportement. Cette demande fut au premier abord mal accueillie, notamment par les niveaux inférieurs, n'étant pas familiarisés à ce genre de pratique. Mais une fois les choses bien expliquées, tous les soupçons se sont dissipés. A un point tel que les

personnes travaillant sur le terrain se sont regroupées par cinq ou six pour préparer leur entretien d'évaluation."

Engager et... conserver

Pour la Belgique et le Luxembourg, c'est entre-temps Stine Van Der Beken qui a repris le flambeau des RH. Elle occupe ce poste depuis plus d'un an et a reçu sa première évaluation selon le nouveau modèle des compétences ("Je suis donc une experte du terrain!"). Quelles sont, selon elle, les lignes de force d'une bonne politique RH? "Vu l'étroitesse actuelle du marché du travail, c'est aux RH d'attirer les bonnes personnes et de les conserver. Le management des compétences est un bon moyen d'y parvenir. En accordant la bonne attention aux compétences d'une personne et à son développement, elle obtient une perspective de croissance, et ce tant verticale qu'horizontale, au sein de l'entreprise. L'avantage pour l'entreprise: les bonnes personnes occupent les bons postes. Un collaborateur de ce type se sentira bien dans sa peau et fonctionnera de manière plus optimale, ce qui sera à son avantage, mais également à celui de l'entreprise. Il y a également d'autres manières de stimuler le bien-être: une bonne ambiance de travail, l'appréciation de l'apport de chacun, une combinaison travail / famille qui répond aux besoins individuels des personnes, etc."



Martine Boelaert

"L'implémentation s'est déroulée en toute fluidité, et ce tant au Royaume-Uni qu'ici"

Stine Van Der Beken

"Approfondir le management des compétences, notamment en organisant des formations et en utilisant les personnes de manière optimale selon leurs compétences."