

> MANAGEMENT

La DSI de Karavel-Promovacances mise sur une GRH de qualité

Le numéro un français de la vente de séjours sur Internet a décidé de réformer sa gestion des ressources humaines pour capter les meilleures compétences informatiques et fidéliser ses nouvelles recrues.

L'ENTREPRISE EN FAITS ET EN CHIFFRES

Activité
Producteur et distributeur de voyages sur Internet.

Siège
Paris.

Effectifs
500 salariés, dont une quarantaine à la DSI.

2005
220 millions d'euros.

LE PROJET EN BREF

L'enjeu
Avec la montée en puissance de la DSI et la mise en œuvre d'un important programme de recrutement est apparue la nécessité de structurer et d'optimiser les processus RH. L'objectif étant de capter les meilleures compétences informatiques et de fidéliser les collaborateurs.

Solution retenue
Mise en œuvre d'une démarche People CMM.

Le groupe Karavel-Promovacances a de l'ambition. Issu du rachat, en 2001, du site de vente de séjours Promovacances par la toute jeune agence de voyages en ligne Karavel, il combine désormais les activités de producteur et de distributeur de voyages. Avec succès. « Nous sommes aujourd'hui numéro un de la vente de séjours sur Internet et nous entendons faire partie des plus gros acteurs français du tourisme », avance le DSI, Jérôme Lerouge. En 2005, le groupe enregistrerait une croissance de son activité de 64 %. Et affichait un chiffre d'affaires de 220 millions d'euros, pour un effectif passé de 60 salariés fin 2001 à 500 en 2006.

D'où la montée en puissance de la DSI, qui mène actuellement un projet de refonte, brique par brique, de son système d'information autour d'une plate-forme Java/J2EE. En 2006, 30 postes techniques étaient ouverts à la DSI : chefs de projets techniques et fonctionnels, analystes fonctionnels, développeurs, administrateurs de bases de données et administrateurs réseau. L'équipe informatique compte aujourd'hui plus de 40 salariés, auxquels s'ajoute une dizaine de prestataires en assistance technique. Jérôme Lerouge tablant, cette année, sur l'intégration de 20 à 25 nouvelles recrues.

Une démarche qualité appliquée à la GRH

Lancé en 1995 par le Software Engineering Institute (SEI), le People Capability Maturity Model (P-CMM) est l'émanation RH du modèle CMM (et de sa nouvelle version CMMI) d'amélioration des processus de développement publié par le même organisme. Son objectif : permettre à l'entreprise d'adopter les bonnes pratiques en matière de management des ressources humaines. A l'instar du CMMI, il la conduit à progresser selon cinq niveaux de maturité (le niveau 1 étant le point de départ), par le biais d'un ensemble de recommandations touchant le recrutement, l'intégration des nouveaux collabo-



Un plan de recrutement difficile à mettre en œuvre sur un marché où les compétences en nouvelles technologies sont très sollicitées.

Savoir impliquer les personnes concernées

« Pour gagner en efficacité, nous avons fait appel à la SSII SQLI, qui nous a délégué un de ses collaborateurs pour nous aider à sélectionner les profils, raconte Jérôme Lerouge. Très vite est apparue la nécessité de structurer notre démarche et de pérenniser notre organisation. De fil en aiguille, SQLI nous a

proposé d'adopter la démarche People CMM [P-CMM, voir encadré ci-dessous, NDLR]. »

Il faut dire que la SSII s'est elle-même lancée dans la qualité appliquée aux ressources humaines dès 2003. Toutes les agences du groupe SQLI sont aujourd'hui certifiées au niveau 2, l'obtention du niveau 3 étant prévue pour la fin de l'année.

« Chez Karavel, nous nous sommes attelés à la démarche en janvier 2006 », relate David Cumont, directeur de projets chez SQLI, pour qui le rythme et la durée de la mission ont été un facteur clé de succès. « Le problème était de permettre aux personnes impliquées en interne – DRH, DSI, et managers – de dégager le temps et l'énergie nécessaires à la tâche. Il leur fallait aussi assimiler les idées. Tout s'est donc fait en douceur. » David Cumont est intervenu dans l'entreprise à raison d'une fois par semaine, jusqu'en février dernier. Son rôle ? Mener les entretiens initiaux auprès des acteurs clés de la DSI pour recueillir leurs attentes et confronter celles-ci à la vision stratégique de l'entreprise. Bref, analyser l'existant, et faire bénéficier le voyageur de son retour d'expérience sur les pratiques P-CMM. « Nous n'avons eu aucun problème à impliquer les managers lorsque nous leur avons expliqué que nous souhaitions



> En pleine croissance, la DSI de Karavel-Promovacances a fait appel à SQLI pour l'aider à sélectionner les meilleurs profils.

> Dans la foulée, elle a souhaité optimiser ses processus RH et donner aux collaborateurs des perspectives d'évolution.

> En s'appuyant sur le modèle People CMM, la DSI a réalisé un référentiel de compétences et formalisé les entretiens d'évaluation.

formaliser le processus de gestion des carrières », précise Jérôme Lerouge.

Prioritaires, les recrutements – et, de fait, l'évolution des collaborateurs – devaient d'abord s'inscrire dans une organisation cible, ce qui exigeait l'élaboration d'un référentiel précis. « Nous avons déjà des fiches de poste plus ou moins complètes, mais cela manquait de cohérence », confie le DSI. A partir de cette base (étayée par les retours terrain) ont été détaillées, pour chaque fonction, les compétences techniques, les niveaux de qualification et d'expérience, mais aussi les « savoir-être » requis. « C'est une démarche de fond, qui a fait converger les besoins de la DSI et de la DRH par l'adoption d'un langage commun, insiste-t-il. Cela nous permet de mieux jauger les candidats à l'embauche et les nouveaux embauchés durant la période d'essai. »

Accessibles sur l'intranet, ces fiches de poste ouvrent également des perspectives aux collaborateurs, qui peuvent évaluer les possibilités de changer de fonction.

Une question d'image

Autre avancée concrète de la démarche P-CMM : la formalisation de l'entretien annuel d'évaluation (qui n'était pas forcément systématique). « Nous disposons aujourd'hui d'une documentation décrivant le déroulement de l'entretien, en partie basé sur une autoévaluation de l'intéressé, explique Jérôme Lerouge. L'objectif, pour le salarié et son "n+1", est de se mettre d'accord sur un constat, des axes d'amélioration et des objectifs. Le collaborateur doit avoir une vision claire

de ce qu'on attend de lui. » L'équipe a également planché sur une politique de rémunération cohérente pour l'ensemble des profils.

« Nous avons mis en place des pratiques de niveau 2, avec certaines avancées sur le niveau 3 », commente David Cumont. Mais l'obtention de la certification ne faisait pas partie des priorités de l'entreprise. Une démarche que le directeur de projets qualifie de « raisonnable ». « La phase de réflexion est aujourd'hui terminée et la méthode est actuellement déployée au sein de la DSI », ajoute Jérôme Lerouge. D'ici fin mai, tout le personnel sera concerné par la nouvelle organisation.

L'investissement est important. Outre les 30 jours d'intervention de SQLI, le projet aura surtout absorbé entre 100 et

150 jours-hommes du côté de Karavel. Un effort nécessaire. « C'est une question d'image, affirme le DSI. Nous voulons montrer qu'en dépit de notre croissance rapide, nous avons su, à la DSI, prendre du recul pour structurer notre gestion des ressources humaines. Et qu'il y a une garantie de processus RH après embauche. » Les progrès sont, dit-il, déjà perceptibles, en termes tant de positionnement des collaborateurs dans l'équipe que de gestion des candidatures. La direction générale souhaitait, du reste, se doter d'un outil de suivi des collaborateurs. Un modèle exclusivement réservé au personnel high-tech ? « P-CMM n'a pas de spécificité informatique », conclut David Cumont. ■

HÉLÈNE TRUFFAUT
htruffaut@idg.fr

EN SAVOIR PLUS

www.sei.cmu.edu/cmm-p

Tout sur le People CMM sur le site du Software Engineering Institute.

www.orsys.fr

Le centre de formation propose un séminaire axé sur la gestion du capital humain dans les DSI qui présente notamment le P-CMM (prochaine session, le 28 juin 2007).



AVIS D'EXPERT

JEAN-LUC PLACET,
PDG D'IDRH (INSTITUT POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES)
ET PRÉSIDENT DE SYNTEC CONSEIL EN MANAGEMENT

« Le conseil aussi doit mieux gérer ses RH »

Les ressources humaines méritent d'être aussi bien gérées que les processus industriels ou logiciels. C'est même essentiel. Le modèle People CMM est une méthode comme une autre. Mais elle va dans le bon sens en proposant aux entreprises différents niveaux à atteindre, dans une démarche de progrès continu. Je ne peux que conseiller d'adopter ce type de procédure. Le besoin se fait d'ailleurs particulièrement sentir dans les métiers du conseil et du service, qui affichent un certain écart dans ce domaine par rapport à l'industrie. Après la grave crise que nous avons connue entre 2001 et 2004,

durant laquelle nous avons gâché beaucoup de ressources, nous connaissons à nouveau une période de forte croissance, avec des besoins de recrutement considérables. Mais nous subissons une importante « évaporation » des collaborateurs après trois à six ans de présence. Cela veut dire que nous les gérons mal. Que nous avons, jusqu'à présent, ajusté les compétences aux besoins de nos clients de manière informelle. Cela n'est plus acceptable. Les politiques de GRH deviennent d'ailleurs l'un des éléments de l'attractivité des entreprises auprès des candidats. ■