



## Case TUI Belgique

# Le management des compétences au gré du marché

**Imaginons: Armé d'informations trouvées en ligne sur votre voyage, vous pénétrez dans une agence de voyages Jetair. Félicitations: vous bénéficiez de la politique RH de TUI Belgique (= Jetair + Jetaircenter + Jetairfly, voir encadré). Les clients bien informés requièrent en effet d'autres profils et compétences de la part du tour-opérateur, de l'agent de voyages ou de la compagnie aérienne, et le management des compétences a été conçu pour anticiper ces besoins.**

Ilse Vanmechelen est responsable du management development chez TUI Belgique. Elle nous explique comment le management des compétences a progressivement pris place dans l'organisation, comment les assessment centers et le coaching ont fait leur entrée dans les différents niveaux de direction et comment, en collaboration avec ses collègues, elle veut l'intégrer encore davantage dans le futur proche.

### Développement progressif

Ilse Vanmechelen nous explique que le partenariat avec Quintessence Consulting existe depuis plusieurs années. "Tout commença par des assessments pour les personnes voulant évoluer vers une fonction dirigeante. Dans notre entreprise, les évolutions de carrière se font surtout en interne, car il s'agit d'un secteur où une bonne connaissance du marché voyageur est essentielle. Il y a quelques années, l'accent a davantage été mis sur le people management. Par exemple, le chef de bureau d'un Jetaircenter n'est pas nécessairement le meilleur agent de voyages possédant les plus grandes connaissances techniques, mais bien celui capable de gérer et motiver une équipe. C'est pourquoi, depuis quelque temps, toute personne commençant dans une fonction dirigeante, et ce jusqu'aux managers opérationnels, doit se soumettre à un assessment center et suivre un trajet de formation. Dans ces assessment centers, l'attention est surtout mise sur des compétences comme le coaching, le processus de feed-back et le leadership. Ils sont entre-temps devenus monnaie courante et constituent de plus en plus souvent la base de nos efforts de développement."

**"Envoyer un pilote à un assessment pour les compétences comportementales, c'était du jamais vu."**

### Nouvelles circonstances, nouvelles compétences

Ce qui a également stimulé la façon de penser en termes de compétences chez TUI Belgique fut le nouveau profil du client. "Il est de plus en plus aisé de trouver des informations et de réserver des voyages", déclare Ilse Vanmechelen. "La concurrence s'est intensifiée et provient de nouveaux fronts, comme l'Internet. Nous avons donc besoin de bien plus que de collaborateurs qui "savent beaucoup de choses". Nous avons besoin de collaborateurs ayant le sens de la vente, étant orientés client et pouvant apporter une valeur ajoutée à ce dernier. Autant d'éléments ayant fait leur entrée dans le profil de compétences de nos collaborateurs et que les dirigeants doivent stimuler. Le marché du travail a également connu des changements. Nous devons consentir davantage d'efforts pour trouver les bonnes personnes et les conserver. Les travailleurs sont devenus plus exigeants, ils veulent se développer et évoluer. Ce qui fait que de plus grandes exigences en termes de people management incombent aux dirigeants."

### TUI Belgique: trois fois Jetair

Le groupe voyageur allemand TUI AG a, il y a plus d'un an, fusionné ses activités touristiques avec First Choice, leader du marché au Royaume-Uni. TUI Belgique, leader du marché belge, fait depuis lors partie du groupe de fusion international, appelé TUI Travel PLC. TUI Belgique regroupe à son tour trois entreprises: Jetair (qui compose et propose des packages de voyages), Jetaircenter (le réseau d'agences de voyages, dénombrant 75 agences propres et 60 sous franchise) et depuis 2004, Jetairfly (qui assure le transport aérien des voyageurs). Cette répartition illustre parfaitement la tendance de TUI à l'intégration verticale de toutes les activités ayant trait au processus de voyage. Chacune de ces trois entreprises dispose de son propre département RH et collabore étroitement sous la direction d'un seul Directeur RH. A côté de cela, certaines personnes de TUI travaillent à certains projets centraux. TUI Belgique occupe un effectif total de 1500 personnes.

### Assessment centers pour pilotes

Quintessence a développé un assessment center spécialement pour Jetairfly, et plus précisément pour l'engagement de pilotes. Ilse Vanmechelen: "Lorsque nous avons créé notre compagnie aérienne, nous demandions aux pilotes une flexibilité bien plus grande que ce à quoi ils étaient habitués. Ils étaient en outre le visage de notre nouvelle compagnie aérienne et devaient appliquer et traduire notre philosophie. Nous voulions également que nos pilotes soient davantage axés sur le coaching de leurs collègues du cockpit et de cabine. Ces attitudes et compétences spécifiques, dont le nombre est limité, ont été intégrées dans un assessment center pour pilotes. Il s'agit d'un assessment relativement bref, car les compétences "techniques" et celles comportementales comme la pensée analytique et la résolution de problèmes sont testés dans le flight simulator. La mesure des compétences de comportement d'un pilote lors d'un assessment était assez novatrice dans le secteur et était par conséquent parfois délicate. Mais les personnes de Quintessence y étaient bien préparées: elles sont familiarisées avec notre entreprise, connaissent nos processus et certaines sensibilités." Actuellement, un assessment center est également organisé pour les pilotes en formation, mettant l'accent sur un avis orienté développement.

### L'avantage du pragmatisme

Lorsque nous lui demandons quelle est sa vision d'une bonne politique RH, Ilse Vanmechelen décrit l'ambiance des RH de son entreprise. "Le secteur voyageur est un secteur opérationnel, soumis à de nombreux changements rapides et très pragmatiques. Les ressources humaines constituent, et c'est d'autant plus le cas ici, un soutien au business. Les

RH ne se gèrent pas en suivant la tendance à la mode ou de belles théories. Cela ne marcherait pas. Mais si l'on raisonne: qu'est-ce qui est nécessaire au business? Comment en tenir compte dans notre projet?, l'affaire est dans le sac. Et Quintessence l'a toujours bien compris."

### L'étape suivante: l'intégration

Ce qu'elle pense de l'avenir: "A l'issue de la fusion internationale avec First Choice et la création du groupe TUI Travel PLC (voir encadré), une nouvelle mission a été déterminée et traduite en nouvelles valeurs. L'orientation client et la satisfaction faisaient déjà partie de nos valeurs, mais l'orientation résultats et le leadership réfléchi ont été davantage accentués. A l'automne de cette année, ils seront traduits au niveau belge. Et nous allons utiliser cette nouvelle campagne de valeurs comme base de la gestion des compétences. C'est en même temps l'occasion d'approfondir certains aspects, de les perfectionner et de mieux les intégrer les uns aux autres. Nous sommes déjà très actifs dans le domaine du management des compétences, mais nous aimerions davantage l'intégrer. Nous sommes en train d'élaborer un modèle de compétences et un dictionnaire de compétences dont les quatre nouvelles valeurs-clés constituent la base. Il s'inscrira dans la même lignée que le dictionnaire Quintessence que nous avons utilisé jusqu'alors. Quintessence demeure notre partenaire dans le domaine des assessments et du management des compétences. Et, comme l'impose cette société, notre dictionnaire des compétences devra être très opérationnel et terre à terre. Adapter, intégrer, élaborer, convaincre les gens et les former: nous en sommes à un moment charnière et avons encore beaucoup de travail à fournir..."



**Ilse Vanmechelen** 'Les RH ne se gèrent pas au fil de la tendance à la mode ou de belles théories. Cela ne marcherait pas.'