

# CAS 5

## GESTION INTERNATIONALE DES RESSOURCES HUMAINES (CLUB MÉDITERRANÉE)

### ÉNONCÉ

Le Club Méditerranée a été créé au sortir de la guerre sur un concept de Gérard Blitz et développé en 1950 avec Gilbert Trigano. Son système d'offre repose principalement sur la commercialisation de séjours « tout compris » incluant un ensemble de services (transport, hébergement, restauration, animation, activités sportives et culturelles...) sur un site donné (le village de vacances). Dès sa création, le Club Med s'oriente vers l'international en privilégiant des sites touristiques d'exception. Il comprend aujourd'hui une centaine de villages saisonniers et permanents, implantés sur les cinq continents, dans près de 40 pays s'étendant, désormais de l'Asie à l'Amérique. De par son activité, l'entreprise a très tôt intégré dans sa culture et sa philosophie, la gestion d'un personnel diversifié comprenant généralement pour un village donné environ 65 % de main d'œuvre locale et 35 % de salariés de nationalités différentes. Au-delà des engagements contractuels avec les autorités locales, cette diversité culturelle constitue une réponse à l'hétérogénéité de la clientèle. La présence du Club Med dans de nombreux pays, alliée au choix de la diversité culturelle des équipes, a nécessité très tôt des efforts importants en termes de gestion des ressources humaines.

Le Club Med entend donc promouvoir la diversité. Cette diversité se retrouve non seulement dans la variété des nationalités, des cultures, des religions, des origines mais aussi dans les différences de parcours des G.O (Gentils Organisateurs) qui composent les équipes de travail. Elle impose également d'identifier des personnalités originales, disposant de talents spécifiques et de valeurs universelles telles que l'ouverture, la tolérance et la capacité à véhiculer le même message (générosité, respect d'autrui, bonheur...) quel que soit le pays d'accueil recherché et de les associer à un même système de référence (l'esprit tribu). Les critères de recrutement se doivent par conséquent d'intégrer ces impératifs en greffant au critère classique d'un recrutement

national (compétences, diplômes, motivation) d'autres exigences (compétences linguistiques, adaptabilité, mobilité géographique, convivialité).

Compte tenu de la nature des activités, la question de la mobilité internationale est au coeur du dispositif RH. Il existe, sur ce point, un enjeu important dans le maintien d'un équilibre entre :

- la mobilité de fait (clause contractuelle et saisonnalité de l'activité),
- la mobilité souhaitée (motivation exprimée du G.O pour un village donné)
- la mobilité encouragée (gestion du parcours, de l'évolution des carrières et de l'accompagnement au développement).

De plus, une clause de mobilité est systématiquement intégrée aux contrats des GO internationaux. Deux grandes catégories de G.O peuvent être distinguées : les « nomades » censés bouger à chaque saison et les « semi-nomades » maintenus entre 2 à 4 saisons sur les villages. Ces types d'affectations s'accompagnent d'avantages ad hoc (par exemple possibilité d'accueillir les familles des G.O semi-nomades). Les profils ne sont donc pas les mêmes, selon que l'on exerce un métier « nomade » ou « semi nomade ». Pour les ressources humaines, cela implique une gestion sous contrainte avec un risque de multiplication des contrats (expatriation, détachement, législation locale) et des grilles de salaires différentes. La priorité est donc de garantir un minimum de cohérence, surtout lorsque des situations individuelles disparates coexistent au sein d'un même village, un responsable hiérarchique détaché pouvant par exemple se retrouver en face d'un collaborateur local à salaire net équivalent. Il y a dès lors à rechercher en permanence une justification des actions menées, en expliquant de façon objective les différences constatées entre certains salariés. Le Club Med doit aussi faire face aux problèmes de formation du personnel et à la gestion des activités quotidiennes, en fonction des cultures en présence. La question peut par exemple se poser pour les femmes dans certains pays, souhaitant occuper des fonctions d'encadrement (cf. chef de service en raison d'un personnel essentiellement local). Elle peut également concerner le problème des différences de durées de temps de travail entre salariés (48 heures en Tunisie).

En matière de gestion des ressources humaines, le Club a dû repenser ses méthodes de travail, en favorisant la composition d'équipes multiculturelles et transversales, pour un temps donné, dans un village donné. Le Club entend dépasser le stade de l'individu attaché à un poste, en s'orientant vers la formation d'équipes plurielles et efficaces, affectées à un endroit en fonction des besoins. La difficulté réside ici dans la capacité du Club à généraliser cette pratique dans l'ensemble des pays.

Un autre enjeu consiste à élargir et affiner le vivier de ressources humaines par nationalité. Ceci s'explique par la volonté de rassembler au sein des équipes l'ensemble des nationalités et de valoriser dans certains cas certaines compétences-pays (vivier « hébergement » pour le Mexique, vivier « Bar » pour l'Italie par exemple).

Pour faire face à ces différents enjeux, le Club Med s'est doté de différents outils, par exemple :

La création initiale d'un métier RH chargé de gérer l'affectation des salariés : l'affecteur qui gère environ 300 salariés dont les missions originelles (affectation/réaffectation, acheminement, suivi des visas) sont aujourd'hui élargies à l'ensemble des politiques RH (évaluation, bilan de saison, formation, gestion des carrières, suivi des rémunérations...) ; l'implantation d'un progiciel RH dédié « HELIOS » (base PeopleSoft) qui permet de rechercher une meilleure adéquation entre les besoins en personnel dans les villages et les ressources qualitatives (profils requis) et quantitative

(viviers de salariés) du Club ; la création d'une plate-forme RH à Lyon qui gère de manière centralisée notamment le recrutement au niveau mondial dans un souci de rationalisation et d'harmonisation des pratiques ; la mise en place d'une gestion prévisionnelle des affectations des salariés pour la saison suivante.

(Réalisé en collaboration avec S. Rousseau (responsable RH de la filière Hôtellerie/gestion du Club Med) et M. Barabel (IRG)).

## QUESTIONS

1) *Quelles sont aujourd'hui les contraintes (liées à l'international) qui pèsent sur l'activité du Club Med ?*

2) *Quel est, selon vous, le problème RH le plus délicat à gérer aujourd'hui pour le Club Med ?*

3) *Quels sont, à votre avis, les facteurs clés de succès d'une gestion des ressources humaines à l'international dans le secteur du tourisme ?*

4) *Quels sont les risques encourus par une entreprise internationale comme le Club Med ?*

5) *Que pensez-vous des solutions et des outils mis en place par le groupe pour gérer ses salariés ?*





