

Examen de Gestion des Ressources Humaines (17 novembre 2009) :

Cas Club Méditerranée

(Durée 2 h – Aucun document autorisé)

Travail à faire :

A l'aide de vos connaissances et après lecture du document joint, vous répondrez aux questions suivantes (il sera tenu compte des qualités de votre rédaction et de la pertinence des références puisées dans le document) :

- 1 – Quelles sont les spécificités du Club Méditerranée ? (5 points)
- 2 – En vous référant à la grille des modèles de GRH présentée en cours, analysez la politique Ressources Humaines du Club Méditerranée. (5 points)
- 3 – Analysez les problèmes rencontrés par le Club Méditerranée ? (5 points)
- 4 – Quelles préconisations pouvez-vous formuler pour améliorer la politique RH du Club Méditerranée ? (5 points)

Près de 60 ans d'histoire...

Le Club Méditerranée a été fondé en 1950 par Gérard Blitz, rejoint en 1954 par Gilbert Trigano (qui deviendra PDG en 1963).

La naissance d'un concept...

Le métier de base du Club Méditerranée est la gestion et l'animation de villages de vacances.

Le concept de village de vacances a été inventé par les fondateurs du Club Méditerranée. Il s'agissait, à l'époque, de répondre aux aspirations d'une population soucieuse d'oublier les années noires : « Partir, tout quitter, ranger les souliers cirés, ne plus ouvrir un journal, tout laisser et devenir un autre. Et vivre enfin, face au soleil, à la mer et au vent. »

Le premier village (de tentes) a ouvert en 1950 à Alcudia aux Baléares (les premiers vacanciers sont arrivés sur place après 36 heures de voyage).

Dans sa formule initiale, qui a évolué au début des années 1990, le concept repose sur plusieurs éléments :

- les séjours se font selon la formule tout compris ;
- les séjours sont réglés à l'avance ;
- les échanges monétaires disparaissent au profit d'objets de transaction non monétaires.

Le village a pour but de favoriser les relations entre les différents clients (appelés GM, gentils membres). Ce rapprochement est fondé sur la maîtrise parfaite de l'animation et de la communication, qui sont assurées par les GO (gentils organisateurs).

La formule inventée par le Club Méditerranée a rencontré un vif succès auprès du public.

Le développement du concept...

Le Club a toujours pratiqué l'intégration de plusieurs métiers du tourisme. Son modèle historique semble pourtant s'essouffler et il cherche une stratégie pour rebondir.

Depuis 2004, l'entreprise cherche à monter en gamme et à transformer qualitativement le parc de villages. En 2009, les villages 2 tridents ne représentent plus que 2 % du parc (contre 34 % en 1998, 14 % en 2003). Les villages 3 tridents représentent 43 % du parc (61% en 2004) ; les villages 4 et 5 tridents représentent 55% du parc (contre 25 % en 2004).

En 2008, il se recentre sur son cœur de métier. Le Club Med s'est aujourd'hui repositionné comme un opérateur « haut de gamme, convivial et multiculturel », ce qui peut constituer une rupture avec son histoire et sa culture.

Pour les équipes, c'est une révolution. Exit l'image des « bronzés » et des villages de cases. Aujourd'hui, le Club Med fait dans le spa et le bien-être, retravaille les ambiances de ses villages et ne veut s'adresser qu'aux 20% de gentils membres (GM) les plus aisés.

Pour tenir cette promesse, le P-DG a mis les bouchées doubles en fermant de nombreux sites (il en reste aujourd'hui 80) et en injectant beaucoup d'argent dans leur rénovation.

Ces choix inquiètent les salariés...

Les chiffres clés du Club Méditerranée en 2008

<p><i>80 villages à travers le monde</i></p> <p><i>47% du parc villages en 4 et 5 tridents</i></p> <p><i>15 000 GO de 100 nationalités</i></p> <p><i>Plus de 1,4 million de clients</i></p> <p><i>1 494 M€ de chiffre d'affaires</i></p> <p><i>2 M€ de résultat net</i></p>

La politique RH du Club Med

L'entreprise cherche à adapter sa politique RH à l'évolution de sa stratégie. Elle doit tenir compte également des caractéristiques de son activité : fort turnover (de l'ordre de 18% dans certains villages), saisonnalité...

Selon HGE, le Club Med « emploie beaucoup de jeunes qui décident de venir vivre une « expérience » avec nous pour une période déterminée ou même des salariés plus expérimentés qui font une pause dans leur vie professionnelle. Nous vivons un renouvellement permanent d'équipes. Les jeunes GO attendent de l'entreprise qu'elle donne du sens à leur travail et qu'elle les reconnaisse. Nous ne l'avons pas assez fait pendant un certain temps ».

Le syndicat FO alerte chaque année la direction sur le turnover inquiétant du vivier de collaborateurs et constate que les potentiels des GO, malgré leurs responsabilités, ne sont pas ou peu reconnus. Certains salariés déplorent les incohérences de salaires, sources de démotivation. Ils regrettent également que les moyens matériels et humains ne soient pas en adéquation avec la montée en gamme. Les conditions d'hébergement et les conditions de travail peu acceptables dans de nombreux villages sont également dénoncées.

Les développements suivants mettent en avant les principales caractéristiques de la politique RH du Club Med.

1 – Formation et développement des compétences

Pour accompagner la montée en gamme du Club, l'état-major parisien a commencé par recueillir les idées et attentes des salariés : 3000 GO ont été interrogés. D'abord pour définir les valeurs de l'entreprise (liberté, gentillesse, multiculturalité, esprit pionnier et responsabilité), ensuite pour revisiter l'organisation des villages.

Le Club Med s'est doté d'une université des talents et a choisi un lieu, Vittel, pour en faire son village-école. 19 000 stagiaires ont été formés ces dernières années et 5 millions d'euros sont consacrés à la formation chaque année.

Depuis l'an dernier, un millier de GO et de GE (gentils employés) sont invités à se retrouver en novembre à Vittel pour une grande séance de formation. « Nous avons un vivier de très jeunes managers qui encadrent des équipes de 30 à 40 personnes, ils n'ont pas toujours les cartes en main pour gérer les conflits », note Françoise Falga, déléguée syndicaliste CFTC. « La première cause de mécontentement des GO tient aux relations avec leur N+1 », assure une salariée de Lyon.

Parallèlement à cet effort de formation, l'entreprise cherche à mieux accompagner ses chefs de village. Issue de la promotion interne, la grande majorité est entrée au Club avec peu ou pas de diplôme. Une dizaine tente d'obtenir un Master Management d'une PME internationale à Paris XII, en VAE. La même politique est en train d'être déployée à des niveaux licence et BTS. « Les salariés en redemandent, souligne Gino Andreetta, DRH des GO villages. C'est pour eux l'assurance que leurs compétences seront reconnues en dehors du Club ».

2 – Rémunération et promotion

Dans une lettre en juillet 2008, FO épinglait les managers « carriéristes » qui « n'hésitent pas à abandonner leurs équipes au milieu du gué ». Certains évoquent le départ de l'actuel DRH attendu chez Chanel ou même celui d'Henri. La direction réfute ces rumeurs. « Le souci, c'est que ces départs ne se limitent pas aux seuls managers » explique un salarié de la *Business Unit* de Lyon. « Lyon sert de soupape, ajoute une autre salariée. Les équipes encaissent la mauvaise humeur des chefs de village, confrontés quotidiennement aux démissions des GO ».

Pour la direction, l'explication tient au profil des nouveaux GO, cette génération Y adepte du zapping et friande des réseaux sociaux. « Avant, les jeunes venaient pour voyager et rencontrer des gens de tous horizons. Aujourd'hui, ils veulent du confort avant tout et ne prennent pas le temps de découvrir le métier. Ils zappent d'un job à l'autre sans se soucier des conséquences », pointe Karim

Dos Santos, entré au Club Med en 1988 comme moniteur de tennis et aujourd'hui chef de village de Phuket, en Thaïlande.

Les salaires proposés aux GO ne sont pas non plus suffisamment attractifs pour retenir ces nouveaux jeunes. Un GO est embauché au smic moins une participation pour le logement (60 à 100 € par mois) et les repas. Un RRH de village (par exemple en Polynésie) avec environ 5 ans d'expérience dans la fonction RH est rémunéré 28 k€ par an nourri et logé.

Selon Gino Andretta, DRH des GO villages, le turnover est inhérent à l'activité du Club et au type de contrats proposés. « Pour la grande majorité, nous travaillons avec des saisonniers en CDD. Nous devons porter notre attention sur les meilleurs d'entre eux et les faire intégrer le programme GO clés. » 500 GO à haut potentiel sont ainsi repérés par l'entreprise. Après une ou deux saisons en France, ils sont affectés à l'étranger. « Le souci, c'est que les GO européens restent cantonnés à la zone Europe-Afrique par souci d'économie. Un GO asiatique est toujours quatre fois moins cher qu'un Français », explique une salariée lyonnaise.

3 – Relations sociales

La génération Y est plus volage que les précédentes, mais elle est aussi plus instruite et n'hésite pas à fourrer son nez dans le Code du travail. Une vraie calamité pour le spécialiste des voyages haut de gamme qui a longtemps pratiqué une GRH artisanale.

« Les journées comptent double mais ne sont pas payées comme telles, explique Estelle, ancienne assistante RH dans un club de Montagne. En plus de votre journée de travail, vous devez manager avec les GM, participer aux spectacles du soir et à leurs répétitions, sans oublier les réunions avec le chef de village trois fois par semaine entre 23 heures et 1 heure du matin. C'est ce que le Club appelle le temps de convivialité et auquel les GO ne peuvent se soustraire sous peine de ne pas voir leur contrat renouvelé ». Difficile aussi de profiter du jour de repos hebdomadaire institué par Philippe Bourguignon en 1999.

De nombreux salariés se sont engouffrés dans la brèche, en attaquant le Club aux prud'hommes, il y a une dizaine d'années. Plus un GO ne quitte le Club sans négocier son départ. Pour les dirigeants, c'est un vrai casse-tête. Un GO français embauché à 35 heures et envoyé en Tunisie devra néanmoins se plier aux quarante –trois heures hebdomadaires. « Je défends une bonne centaine de salariés, indique Michel Rembault, avocat parisien. Tous les dossiers sont dans la même veine. La défense de la direction ne varie pas d'un iota : travailler au Club est un mode de vie ».

Ces derniers mois, plusieurs responsables de service ont dénoncé des pratiques limites en expliquant qu'ils faisaient signer en début de saison des déclarations d'absence d'heures supplémentaires.

4 – La gestion de la main d'œuvre

La gestion des contrats de travail des GO est un casse-tête. Le Club doit se débrouiller avec les différentes législations du travail. Sous l'ère Trigano, l'entreprise prenait beaucoup de liberté. Philippe Bourguignon s'est attaché à mettre à plat le système en travaillant sur l'harmonisation des contrats de travail des saisonniers. « Tous les systèmes de couverture sociale pour nos GO villages saisonniers et mobiles sur le plan international ont été revus entre 2002 et 2003, indique Olivier Sastre. Avec l'objectif d'améliorer cette couverture et de l'optimiser. Nous avons une situation très atypique car nous gérons des salariés de diverses nationalités qui changent de pays et d'emploi à un rythme saisonnier plus rapidement que dans toute autre entreprise ».

Samuel Mercier, juin 2009.

Sources : adapté de Liaisons Sociales n° 96 (novembre 2008) p. 38-42 ; Site Internet du Club Méditerranée ; *Stratégie* de Johnson, Scholes, Whittington, Fréry.