

# ENJEUX RH

JANVIER 2026



4 interviews  
d'experts RH

Rencontres avec :

LUCCA  
CABAIA  
CLUB MED  
HPC CAPITAL

FIDÉLISATION  
DES TALENTS

MY [RH] LINE

LE MEDIA DES RESSOURCES HUMAINES

# Sommaire

Rencontre avec Alexandre Imbeaux	3
Rencontre avec Mathilde Culisier	10
Rencontre avec Caroline Basset	14
Rencontre avec Stéphanie Baltz	20



Dans ce numéro d'Enjeux RH, nous explorons les transformations qui redéfinissent les métiers et la gestion des talents, à travers quatre interviews consacrées à l'évolution des compétences, du management et des pratiques RH.

Nous débutons avec **Alexandre Imbeaux** de Lucca, qui décrypte l'évolution des métiers, l'exigence croissante en matière de formation et le rôle central du management dans la fidélisation. Nous poursuivons avec **Mathilde Culisier** de Cabaïa, qui partage une vision inspirante de l'onboarding, pensé comme un parcours d'intégration structuré, immersif et engageant.

Nous explorons ensuite les dynamiques de mobilité interne avec **Caroline Basset** du Club Med, où les parcours professionnels se construisent à l'échelle internationale au sein d'environnements multiples.

Enfin, **Stéphanie Baltz** d'HPC Capital nous éclaire sur un modèle entrepreneurial fondé sur la responsabilisation, l'autonomie et la confiance comme leviers d'engagement durable.

Ces interviews mettent en lumière des approches concrètes pour développer les compétences, structurer l'intégration, encourager la mobilité et renforcer l'engagement. Nous espérons que ce numéro d'Enjeux RH vous offrira des idées utiles pour accompagner vos équipes et relever les enjeux RH de demain.

Bonne lecture !

Et merci à notre partenaire sans qui ce magazine n'existerait pas.

**CHRISTOPHE PATTE**

Fondateur du média RH, [myRHline.com](http://myRHline.com)

**Notre partenaire sur ce magazine :**



# Une culture managériale au service de la fidélisation

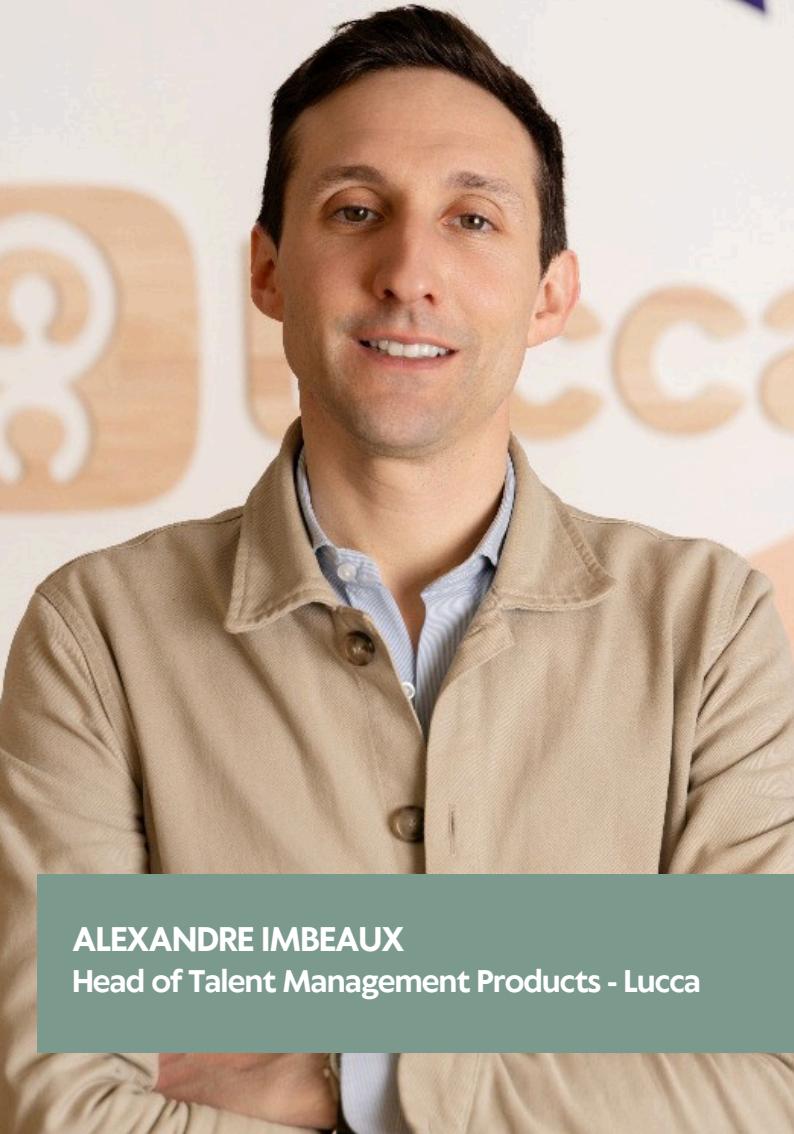
*Associé chez Lucca et directeur d'une Business Unit, Alexandre Imbeaux accompagne depuis cinq ans la croissance de l'entreprise. Également conférencier, il intervient sur le management, les défis RH et la culture du feedback.*

*Dans cet entretien, il explique pourquoi la fidélisation est devenue un sujet stratégique et comment l'outillage peut soutenir, sans remplacer, la relation humaine.*

**Pourquoi la fidélisation des talents est-elle devenue essentielle ? Et est-ce que les entreprises ont vraiment pris la mesure de son importance ?**

La fidélisation est devenue essentielle, surtout si l'on parle bien sûr de fidéliser les personnes qu'on a envie de garder !

De manière générale, je pense que les entreprises ont pris la mesure du sujet. Certaines l'ont fait de façon très proactive, notamment celles qui recrutent sur des métiers très qualifiés en pénurie. Ça a d'ailleurs été plutôt la norme sur le marché du travail depuis 2008. Aujourd'hui, la conjoncture se retourne un peu, mais il reste des sujets de pénurie,



**ALEXANDRE IMBEAUX**  
Head of Talent Management Products - Lucca

sur des métiers qualifiés comme sur des métiers moins qualifiés. On l'a vu par exemple, il y a deux ans, avec la pénurie de chauffeurs de bus scolaires ou, encore, lorsque l'on entend chaque année l'Insee communiquer des chiffres sur le volume d'emplois non pourvus en France (400 000).

Ces entreprises-là l'ont compris « sous la contrainte » : soit elles ont du mal à recruter, soit elles subissent une guerre des talents où les départs s'enchaînent et où il devient très difficile de remplacer.

Une autre raison pour expliquer pourquoi la fidélisation est devenue essentielle, c'est l'évolution des emplois et des compétences.



## *"Former et développer fait grandir l'entreprise"*

Les chauffeurs de bus étaient un premier exemple, mais, en réalité, tous nos métiers évoluent, qu'ils soient qualifiés ou non, et se complexifient. Beaucoup sont associés à des environnements économiques plus complexes avec de la sous-traitance, des contraintes opérationnelles, des sujets de droit à la déconnexion, etc.

Ainsi, former dans une entreprise devient plus exigeant. Si l'on s'affranchit du sujet IA, de manière plus globale, l'on sait par exemple que le marketing d'aujourd'hui est très différent de celui d'il y a seulement cinq ans. De la même manière, conduire un bus sorti d'usine en 2025, ce n'est pas la même chose qu'en 2015.

Dans ce contexte, si l'on veut maintenir les gens formés et donc employables sur le marché du travail, c'est d'ailleurs le sens de la loi Avenir Professionnel de 2018, il faut pouvoir investir sur la durée. C'est-à-dire investir du temps sur l'intégration, la formation, l'accompagnement, le développement de ces collaborateurs.

Quand certains employés partent, on doit réinvestir ce temps. On peut le voir de manière cynique comme du temps perdu. On peut aussi le voir de manière positive, car, lorsque l'on forme et qu'on développe, on fait grandir l'entreprise. Mais surtout, on contribue à enrichir les compétences de l'organisation, aussi bien d'un point de vue quantitatif que qualitatif. En ça, la fidélisation est essentielle.

Les entreprises qui n'ont pas pris la mesure du sujet commencent, quant à elles, à le vivre. Si elles ne font pas évoluer leur proposition en matière de formation, de flexibilité, de relation managériale, etc. Ces entreprises risquent de rencontrer des difficultés pour recruter les nouvelles générations qui sont plus exigeantes avec l'employeur et ne vivent pas le travail de la même manière.

On dit souvent, et je reprends la formule, que ces générations ne veulent plus « vivre pour travailler », mais « travailler pour vivre ». Au-delà de la fidélisation, il va donc falloir évoluer pour attirer dans le but de construire un cercle vertueux : mieux fidéliser, c'est aussi mieux attirer... et inversement.



## Selon vous, quelles sont les attentes qui pèsent aujourd'hui sur les managers en matière de fidélisation ?

Le manager est, de loin, la personne qui a le plus d'impact sur la fidélisation. Le manager joue un rôle de courroie de transmission absolument central. Il a un pouvoir énorme sur le bien-être au travail, et donc sur la rétention.

En effet, aucun collaborateur ne vient au travail avec la boule au ventre parce qu'il n'y a pas de baby-foot, ou parce que le néon de la salle de pause clignote. Un collaborateur vient avec la boule au ventre quand la relation managériale est mauvaise, quand le manager devient un facteur de stress.

Si les RH ne forment pas les managers, si elles ne définissent pas ce que veut dire « bien manager » dans l'entreprise, c'est un problème. Les équipes sont moins solides, il y a moins d'engagement, les objectifs sont plus difficiles à atteindre. Avec, au final, davantage de turnover, donc plus de recrutement et, par ricochet, plus de charge pour la fonction RH.

On entend parfois : « c'est aux RH d'avoir les conversations difficiles », ou « c'est aux RH de dire au manager quoi faire ». À mon sens, c'est une erreur.



L'enjeu, c'est de construire un vrai binôme RH/manager : aux RH de poser le cadre (ce qu'on attend du management chez nous), puis d'outiller et d'accompagner les managers pour qu'ils progressent. Formation, perfectionnement, feedback régulier, etc. Quand ce cadre est clair et que les managers sont accompagnés, l'entreprise crée les conditions de la fidélisation, de l'engagement et de la performance

*“Le manager est, de loin, la personne qui a le plus d'impact sur la fidélisation et le bien-être au travail”*

## Quelles sont les erreurs les plus fréquentes en matière de formation des managers ?

Selon moi, il y a trois erreurs récurrentes lorsqu'il s'agit de développer les compétences des managers. La première, c'est de former pour « cocher la case ». C'est-à-dire, l'entreprise envoie un manager en formation, et considère que le sujet est réglé. Or, une formation seule ne suffit pas puisqu'une grande partie de l'acquisition de compétences et de connaissances se fait en situation. C'est d'ailleurs ce que résume le modèle « 70-20-10 » : 70 % des apprentissages sont réalisés en contexte de résolution de tâches complexes, 20 % auprès des pairs et 10 % par le biais de la formation « académique ».





La deuxième erreur, c'est de ne pas adapter la formation au contexte dans lequel elle doit être appliquée. On ne peut pas former de la même manière un contremaître en usine, un manager de restauration rapide ou un manager de data scientists. Les réalités opérationnelles, les contraintes, la culture et même les leviers de motivation ne sont pas les mêmes.

Troisième erreur, très classique : sous-estimer la formation interne. Le réflexe, c'est souvent d'aller sur un catalogue, de choisir un module intitulé « management » et d'envoyer les managers. Ça pose plusieurs problèmes : cela coûte cher, on mesure rarement l'impact dans le temps, et surtout, on passe à côté d'un levier puissant.

Une formation devrait pouvoir se suivre dans la durée : est-ce que le manager a réellement acquis des compétences ? Est-ce que son entourage professionnel le perçoit (via une évaluation 180° ou 360°, par exemple) ? Et pour ça, la formation interne est très efficace : on peut identifier un bon manager, l'envoyer se perfectionner, puis lui permettre de transmettre en interne.

C'est gagnant-gagnant. La personne est valorisée dans son rôle d'experte du sujet, et l'on obtient un retour sur investissement bien supérieur, parce qu'on finance une fois avant de déployer au sein de l'entreprise, avec des exemples, un vocabulaire et des situations que tout le monde connaît.

#### **Comment l'usage du digital pour les entretiens, la culture du feedback et de l'engagement peut-il renforcer la fidélisation des talents ?**

Je ne suis pas neutre, mais je vais le dire simplement. L'enjeu dans l'usage du digital, c'est d'aider RH, managers et collaborateurs à passer moins de temps sur ce qui coûte (administratif, logistique) pour passer plus de temps sur ce qui compte : les conversations et les décisions.

Sur les sujets dont je m'occupe, ça veut dire remettre le cadre au bon endroit. Plutôt que de remplir un formulaire parce qu'il faut le remplir, l'idée est de faciliter une conversation continue, sur les bons sujets, adaptée au contexte de l'entreprise.

Lorsqu'il s'agit des entretiens, par exemple, un outil bien pensé enlève la friction. On ne perd plus de temps à se demander si c'est un Word, un PDF, si c'est la dernière version, si l'historique a été retrouvé... Chacun prépare l'échange, le manager comme le collaborateur, et les deux se retrouvent pour parler du fond.

Ce fond, justement, devient plus riche quand on capitalise sur l'historique : entretiens passés, évolution, demandes de formation, retours déjà partagés. On peut aussi croiser les points de vue avec des évaluations, ce qui limite les biais tels que le manager « me connaît très bien » ou, au contraire, « m'a dans le viseur ».

Sur la formation, la logique est la même. La digitalisation rend les options visibles, permet de solliciter une formation hors catalogue, d'accéder plus facilement à des formations internes. Elle va aussi responsabiliser davantage les collaborateurs, parce que la partie fastidieuse est simplifiée.

Enfin, sur le recrutement, ces outils aident à impliquer davantage : faciliter les échanges entre managers sur des profils, partager les avis ou encore trier les candidatures avec plus d'efficacité (y compris avec l'IA).

**Parmi toutes les données RH accessibles via la digitalisation, lesquelles doivent être priorisées par les RH pour piloter la fidélisation des collaborateurs ?**

Au-delà des indicateurs légaux (type bilan social), un RH devrait pouvoir répondre à une question très simple en apparence : est-ce que j'ai les bonnes personnes, avec les bonnes compétences, qui travaillent sur les bons sujets, au bon moment pour l'entreprise, et avec le bon niveau d'énergie ?

*“Croiser engagement, performance... et même l'absence de données, un signal souvent révélateur”*

Pour y répondre, il faut croiser plusieurs signaux : le niveau d'engagement, la performance, et même... l'absence de donnée. Parce que si l'information n'existe pas dans le système, c'est souvent le signe qu'on a mis trop de charges sur les équipes, que le cadre n'est pas clair, ou que le sujet n'est pas réellement tenu. Et ça, c'est un indicateur à creuser.





*“L'IA doit automatiser le fastidieux, pas remplacer l'échange humain”*

Derrière cette question, il y a un point que je répète souvent : l'outil n'est qu'un moyen. Il ne remplace pas la relation humaine. C'est aussi pour ça que, sur l'IA, je suis assez clair : si l'on en met, ce n'est pas juste pour dire qu'il y a de l'IA. C'est bien pour automatiser la partie fastidieuse.

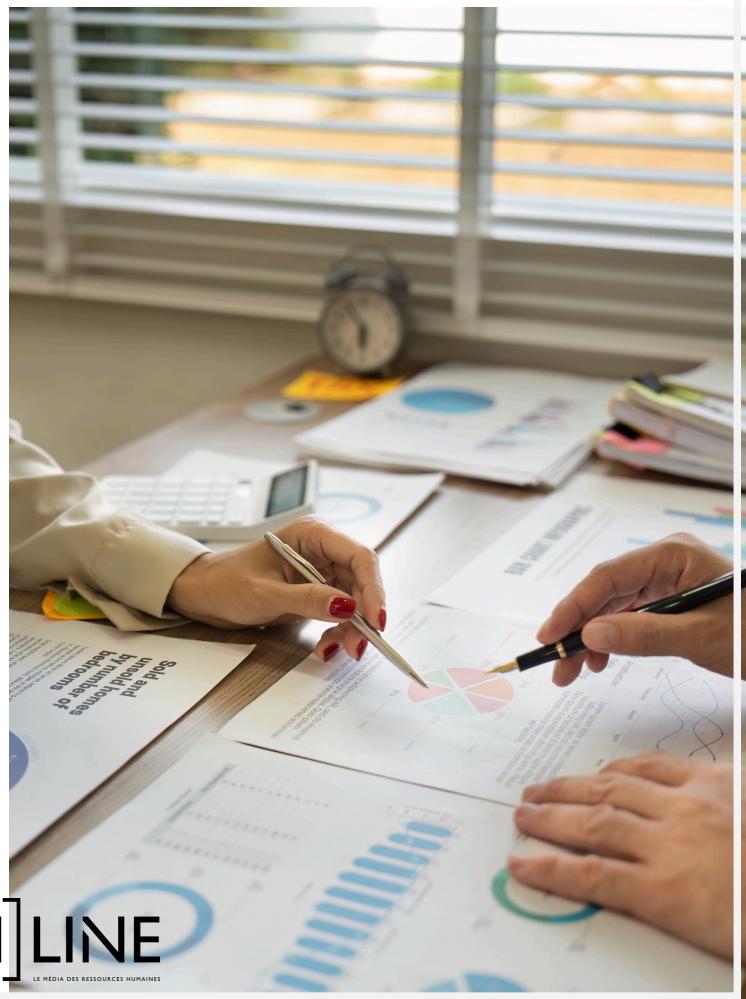
Parce que le temps passé à préparer un bilan professionnel « pour être en conformité » est du temps qu'on ne passe pas à poser les vraies questions : est-ce que tu as les compétences pour demain ? Est-ce que tu es au bon endroit ? Est-ce qu'il faut ajuster quelque chose sur tes objectifs, ton rôle, ton développement ? C'est cette discussion-là qui compte, entre RH, managers et collaborateurs.

Et si l'IA peut aider à préparer, à structurer, à rassembler l'information, très bien. À condition que ça serve à libérer du temps pour l'échange, pas à cocher des cases plus vite.

## Comment la fonction RH peut-elle articuler ces différents indicateurs avec les signaux faibles du terrain pour maximiser la rétention ?

Je me méfie beaucoup des indicateurs « pastèque » : vert à l'extérieur, rouge à l'intérieur. On peut très bien répondre à une enquête d'engagement en disant que tout va bien, tenir le même discours en entretien... Sans que ça soit vrai.

C'est pour cette raison que, pour les managers comme pour les DRH, le sujet n'est pas seulement de regarder un cockpit d'indicateurs : il faut aussi capter les signaux faibles. Les outils peuvent aider, en particulier quand ils permettent aux collaborateurs de remonter des sujets en confiance, sous couvert de confidentialité. Chez Lucca, par exemple, on a une fonctionnalité de « ligne directe » à la direction : l'idée, c'est de pouvoir dire ce qui ne va pas, sans se mettre en danger.





Mais il ne faut pas se raconter d'histoire, l'outil ne remplace pas le terrain. On est assez « Lean » chez Lucca, et un des piliers du Lean, c'est d'aller là où se passe la production : le fameux Gemba Walk.

Le rôle du manager, et des RH, c'est de détecter les problèmes avant qu'ils ne sortent de l'entreprise. S'arrêter pour résoudre un problème, c'est gagner du temps. Sinon, le problème progresse dans la chaîne... jusqu'au client, où il devient beaucoup plus coûteux.

Donc, selon moi, c'est un équilibre à trouver entre indicateurs et capacité d'ouvrir la fenêtre. Aller voir ce qui se passe vraiment. Faire des tournées terrain en commercial, aller sur les 3x8 en usine, écouter les représentants du personnel, parler aux gens. Les outils servent à orienter l'action dans la vraie vie, pas à remplacer l'action.

Autre point, très humain : je vois l'entreprise comme une très grande équipe. Une équipe ne tient pas si elle n'a pas de relations solides. Se dire le lundi matin « on est à 98 % de satisfaction » n'engage personne. En revanche, prendre le temps de comprendre les leviers de motivation, d'ajuster la charge, de gérer l'énergie de l'équipe sur la durée, ça change tout.

*“Une entreprise est une équipe : sans relations solides, aucun chiffre ne suffit à engager”*

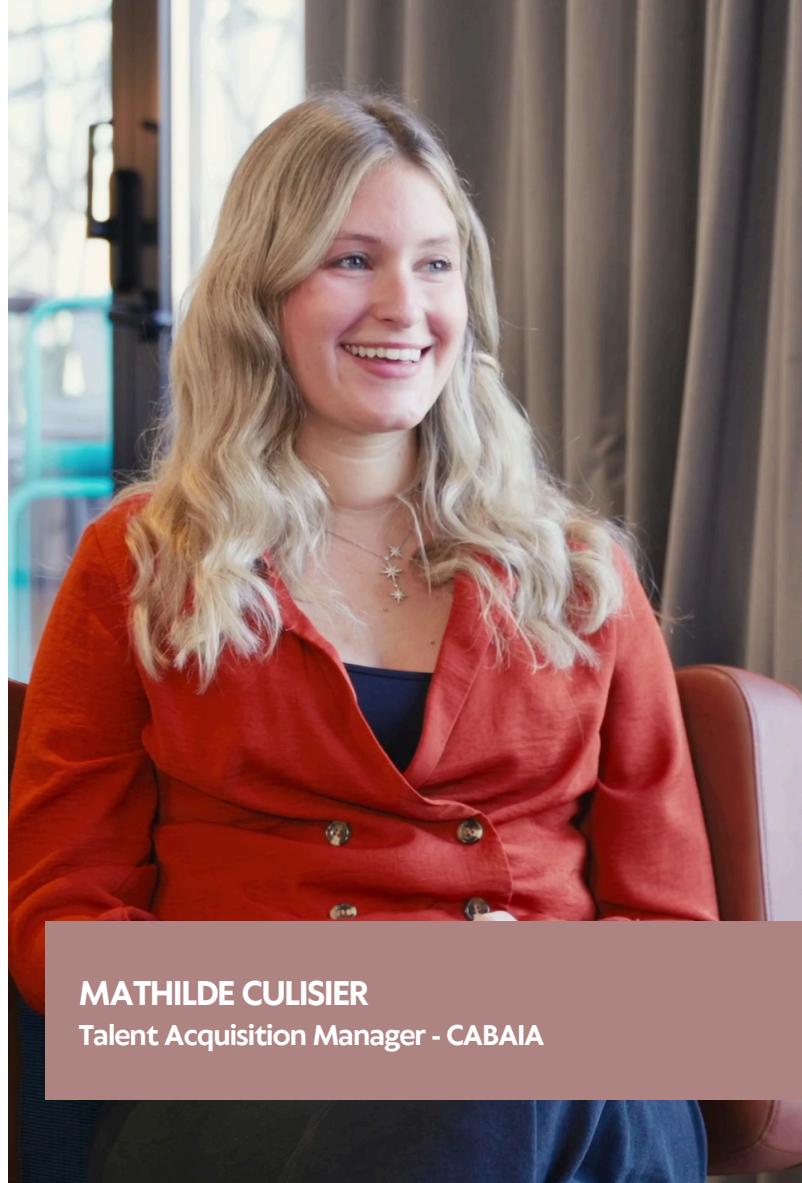
Je prends souvent un exemple simple : quand quelqu'un traverse une épreuve personnelle, un divorce par exemple, on ne peut pas lui demander d'être à 125 % de ses objectifs comme si de rien n'était. L'intelligence managériale, c'est de savoir encaisser les coups durs, d'être là dans les moments difficiles, et de gérer l'énergie sur le long terme. C'est aussi comme ça qu'on retient.

# L'onboarding comme levier d'engagement durable et de fidélisation des talents

*Selon une étude myRHline, 77% des salariés se disent satisfaits de leur onboarding, mais près de 3 sur 10 quittent quand même l'entreprise dès la première année. Un paradoxe qui interroge les pratiques d'intégration et la capacité des organisations à fidéliser et retenir dès les premières interactions avec les candidats.*

*Mathilde Culisier est Talent Acquisition Manager chez Cabaia, marque française créée en 2015 et devenue entreprise à mission en 2021, certifiée B Corp depuis 2022. L'enseigne rassemble aujourd'hui près de 370 collaborateurs répartis entre le siège et les boutiques, avec plus de 40 nouvelles recrues embauchées l'an passé.*

*La rédaction myRHline a rencontré Mathilde afin qu'elle nous explique comment Cabaia a structuré un parcours d'onboarding en plusieurs temps pour fidéliser avant même la période d'essai, renforcer l'engagement sur le long terme et transformer les nouveaux arrivants en ambassadeurs de la marque.*



**MATHILDE CULISIER**  
Talent Acquisition Manager - CABAIA

**En quoi l'onboarding chez Cabaia se distingue-t-il des approches plus classiques ?**

Ce qui rend l'onboarding unique chez Cabaia, c'est qu'il débute avant même l'embauche, c'est-à-dire pendant le processus de recrutement.

En effet, plutôt que de nous limiter à une approche très administrative de l'onboarding, nous cherchons, au contraire, à faire vivre une aventure à nos collaborateurs et, pour le coup, à nos futures recrues.

Pour ce faire, notre processus d'intégration se décline en 3 phases : d'abord, le préboarding, ensuite la phase d'onboarding, puis l'étape de post-onboarding. L'ensemble de ce procédé est construit sur un mélange entre :

- de la structure avec du partage d'objectifs qui vont être clairs, une roadmap ou encore des quick wins pour mettre en confiance les nouveaux arrivants.
- un volet plus fun avec des actions concrètes comme l'attribution d'un buddy, un système de welcome kit, des référents disponibles tout au long du parcours et une culture d'entreprise très forte.

*“Notre onboarding se déroule en trois phases : préboarding, onboarding, post-onboarding”*

**Pouvez-vous donner un exemple d'initiative mise en place par Cabaia pour améliorer l'accueil et fidéliser les nouveaux embauchés ?**

Parmi les initiatives pensées pour (mieux) embarquer les nouveaux arrivants, nous avons notamment déployé des vidéos pour renforcer et concrétiser davantage la relation entre l'entreprise et le candidat/la recrue.

Comme je le disais plus tôt, chez Cabaia, l'onboarding commence dès le processus d'embauche. Lors du recrutement par exemple, chaque candidat reçoit une première vidéo personnalisée pour lui expliquer les avantages à nous rejoindre lorsqu'il passe une étape. Ce type de contenu est très immersif et permet de plonger la potentielle recrue dans la culture de Cabaia.





C'est donc un moyen de la motiver et, finalement, de commencer à la fidéliser avant même d'émettre une proposition d'embauche. Ce qui est très important puisque le marché du travail est extrêmement tendu dans un secteur d'activité comme le nôtre.

Ensuite, nous diffusons une seconde vidéo à la signature de la promesse d'embauche. Celle-ci vise à expliquer comment va se dérouler l'intégration. C'est à ce moment-là que nous revenons plus en détail sur la phase de préboarding, ses étapes et la documentation avant l'arrivée. Mais aussi le programme du jour J, le petit déjeuner, les premières semaines et le post-onboarding.

Pour mettre en place ce projet, la fonction RH Cabaia a pu fédérer et embarquer bon nombre de nos collaborateurs, y compris des membres de la direction. Raison pour laquelle nous sommes assez fiers d'avoir porté et mené cette initiative RH.

À côté de ça, il y a bien entendu d'autres actions. Pour faire le lien avec le collectif, nous avons par exemple mis en place un système de buddy. C'est quelque chose d'assez commun, mais, pour le faire vivre, nous avons élaboré les 10 commandements du buddy et la particularité, c'est qu'il revient au manager de la future recrue d'identifier la personne la plus à même de l'accompagner.

### **Selon vous, le processus d'intégration élaboré par Cabaia est-il scalable ?**

C'est une très bonne question à laquelle j'ai déjà réfléchi dans la mesure où nous prévoyons de continuer à recruter. À mon sens, oui notre dispositif d'intégration tel qu'il est défini actuellement est scalable, et en mesure d'accompagner notre croissance.

En effet, il n'est pas seulement conçu comme une tâche administrative récurrente ou une liste à cocher. Au contraire, c'est un outil flexible qui repose sur une philosophie efficiente, quelle que soit la taille de l'entreprise : de la structure et un onboarding en lien avec les valeurs de la marque.

Ce que nous avons fait, c'est simplement construire une trame claire et instaurer des rituels adaptés à chaque métier. À une plus grande échelle, il faudrait certainement procéder à de petits ajustements. Mais, à mon sens, rien qui supposerait de repenser le dispositif dans sa globalité.

## Comment mesurez-vous l'efficacité du processus d'onboarding ?

Il y a plusieurs moyens de mesurer l'efficacité de l'onboarding. D'abord, sur la phase de post-onboarding. À + 1 mois, j'interviens par exemple auprès des collaborateurs pour savoir comment leur arrivée s'est déroulée, s'ils ont des retours à nous faire et si les missions qui ont été « vendues » lors du recrutement sont bien celles qui sont réalisées au quotidien.

Cet échange va bien au-delà du simple point. Il sert à évaluer l'efficacité du dispositif en examinant l'expérience d'intégration elle-même pour voir si elle doit être ajustée.

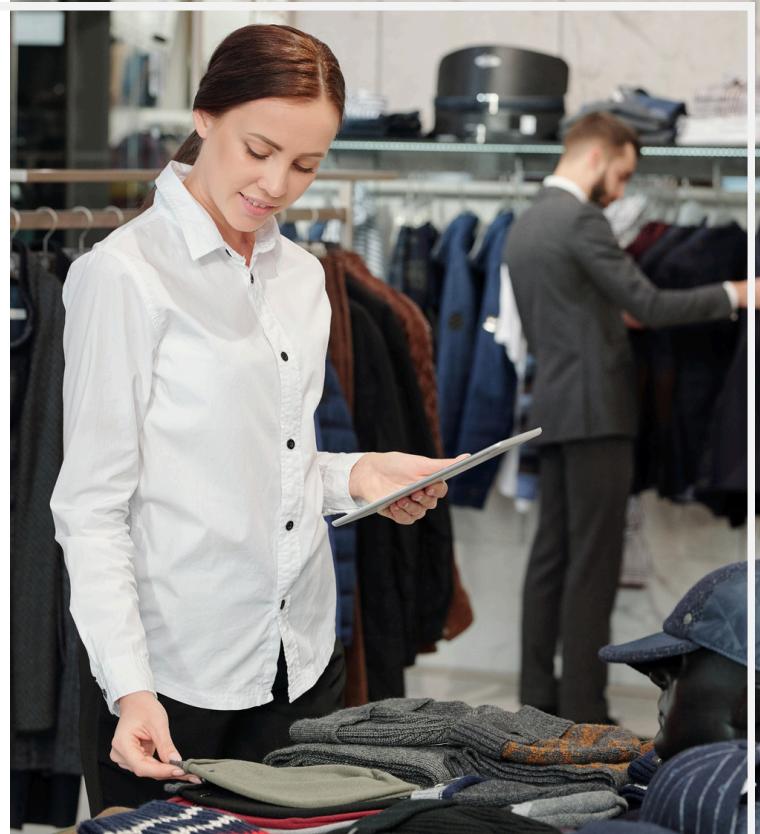
En parallèle, nous adressons aussi un formulaire sur lequel nous demandons aux nouveaux embauchés d'évaluer le processus d'onboarding de manière anonyme. Nous y utilisons un système de notation à travers la question : est-ce que vous recommanderiez le processus d'onboarding à l'un de vos proches ?

De manière globale, nous obtenons d'excellents retours avec :

- 9,4/10 en 2024 sur 42 personnes onboardées ;
- 9,5 en 2025 sur 44 personnes onboardées (jusqu'à octobre 2025, ndlr.).

Pour aller peu plus loin sur la data, nous nous appuyons aussi sur d'autres indicateurs très explicites comme :

- le ratio de fin de période d'essai (1 seule en 2025) ;
- le taux de turn over est très bas (entre 10-12 %) ;
- le taux de rétention (autour de 90 %).



À l'avenir, l'objectif serait d'exploiter notre onboarding pour faire des nouveaux arrivants de vrais ambassadeurs de la marque. Ceci afin de développer encore plus l'attractivité de l'enseigne Cabaia.

Je pense à un exemple éloquent.

*“Si l'on se sent bien dès l'arrivée, on devient naturellement ambassadeur de la marque”*

En pratique, nous commençons déjà un petit peu à le faire et je trouve que cela se ressent déjà. Je pense notamment à l'exemple d'une personne qui est arrivée il y a quelques mois et qui, avant même d'avoir validé sa période d'essai, a coopté plusieurs personnes. J'en ai recruté 2 sur les 3, ce qui est très positif.

Cet exemple illustre bien l'idée que si l'on bénéficie d'une bonne intégration et que l'on se sent bien dans l'entreprise, cela donne envie d'y rester. Mais aussi d'embarquer d'autres personnes de son réseau.

# Une stratégie de mobilité pour fidéliser sur le long terme

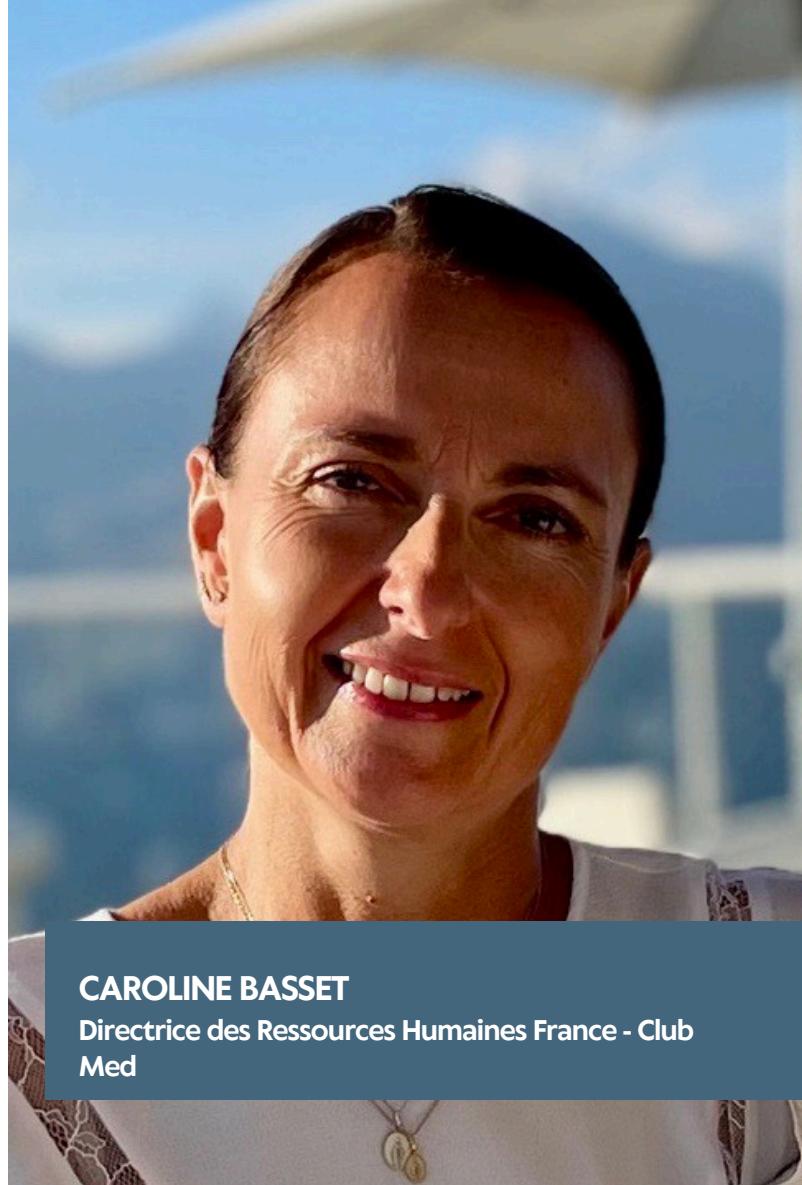
*Le Club Med, entreprise emblématique et leader mondial des vacances tout compris, compte près de 70 resorts premium et Exclusive Collection, ainsi qu'une vingtaine de bureaux répartis sur les 5 continents. Avec 30 000 Gentils Organisateurs (G.O) et Gentils Employés (G.E), l'organisation couvre 120 métiers dans ses Resorts et 400 dans ses bureaux.*

*Par son parcours, Caroline Basset, aujourd'hui Directrice des Ressources Humaines France, incarne elle-même la politique de mobilité déployée par cet acteur du tourisme.*

*Dans cet entretien accordé à myRHline, elle explique ainsi l'approche mobilité interne du Club Med et comment l'entreprise déploie cette stratégie, au sein d'un secteur marqué par la saisonnalité et confronté à des défis croissants en matière de gestion RH, pour fidéliser ses talents.*

## Comment le Club Med intègre-t-il la mobilité interne dans sa stratégie RH ?

La mobilité interne est une pierre angulaire de la stratégie RH au Club Med. Elle fait partie de nos cinq



**CAROLINE BASSET**

Directrice des Ressources Humaines France - Club Med

valeurs fondamentales et témoigne de notre volonté à accompagner nos collaborateurs dans leur développement professionnel et personnel.

Je suis moi-même un exemple de cet engagement porté par l'entreprise. En effet, cela fait 25 ans que je travaille pour le Club Med, où j'ai pu évoluer à différents postes : à des fonctions commerciales, dans le recrutement, en tant que HRBP pendant 14 ans, puis avec des responsabilités RH sur d'autres zones géographiques comme l'Afrique, le Moyen-Orient et l'océan Indien. Depuis juillet 2024, j'ai pris la direction des ressources humaines pour la France.

Cette trajectoire personnelle reflète bien la philosophie de l'entreprise : la mobilité interne, qu'elle soit nationale ou internationale, est au cœur de ce que nous sommes.

C'est une force dans un monde du travail confronté à de multiples défis, notamment celui de fidéliser les talents. Et ce, tout en les aidant à monter en compétences. Car, c'est une réalité — pour le Club Med, mais aussi pour bon nombre d'entreprises —, le marché de l'emploi est extrêmement dynamique et les attentes des jeunes générations évoluent rapidement. Désormais, ces derniers recherchent moins une carrière à long terme et davantage d'expériences nouvelles. C'est-à-dire des opportunités pour enrichir leurs compétences et évoluer.

Pour répondre à ces besoins, nous devons donc offrir des dispositifs d'accompagnement flexibles, alignés à la fois sur les aspirations individuelles et sur les besoins de l'entreprise.

Au sein du Club Med, nous avons notamment mis en place une mécanique structurée qui repose sur des passerelles de formation et d'accompagnement. À titre d'exemple, notre Université des Talents est un outil clé qui nous permet de proposer des parcours prédéfinis, adaptés à nos besoins stratégiques et au marché actuel. Mais aussi aux retours d'expérience de nos collaborateurs, car nous restons en permanence à leur écoute, qu'ils souhaitent évoluer dans leur métier actuel ou changer de domaine. Pour être très transparente, je pense que l'intégralité des collaborateurs connaît la maison de la formation et y est passée, à un moment ou à un autre.

C'est ainsi que nous sommes en mesure de proposer des parcours professionnels enrichis et variés. Accessibles aussi bien dans les bureaux que dans nos resorts, ceux-ci apportent une véritable fluidité entre les différents environnements de travail : un collaborateur en Resort peut ainsi être accompagné pour rejoindre un poste au siège, ou inversement.

Une autre particularité de notre stratégie est l'intégration des postes saisonniers. Alors qu'ils pourraient être perçus comme précaires, nous les intégrons pleinement dans notre politique de mobilité interne. Grâce à nos passerelles intragroupes, ils disposent d'opportunités pour accéder à d'autres fonctions après le contrat initial.

Dès lors, un collaborateur saisonnier peut évoluer vers d'autres postes. D'une saison d'hiver à une expérience balnéaire en suivant, par exemple. De même, comme je le disais, il peut aussi, par la suite, occuper des fonctions transverses ou encore évoluer vers un emploi de manager.

Nous avons de nombreux exemples de collaborateurs qui ont commencé leur carrière comme chef de partie et sont devenus chef de cuisine, ou qui ont été recrutés au recrutement, justement, avant d'évoluer vers des postes de direction. Aujourd'hui, 80 % de nos postes managériaux sont d'ailleurs pourvus grâce à la mobilité, et 100 % de nos chefs de village, les directeurs de nos Resorts, sont issus de promotions internes. Les résultats de cette politique sont donc très concrets.





## De quelle façon l'accompagnement à la mobilité est-il orchestré au sein du Club Med ?

L'accompagnement de nos collaborateurs dans leurs projets de mobilité (interne et internationale) repose sur des outils dédiés et des dispositifs personnalisés.

Tout d'abord, chaque projet de mobilité est traité de manière individuelle. Ceci en prenant en compte différents paramètres : le collaborateur, son parcours, sa nationalité, le poste envisagé et, j'y reviendrai, les besoins du Club Med.

*“L’accompagnement de nos collaborateurs repose sur des outils dédiés et des dispositifs personnalisés”*

Bien entendu, un des piliers de cet accompagnement est notre service de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) qui vient structurer les accords et dispositifs de mobilité.

En parallèle, les managers ont aussi accès à tous les outils nécessaires pour accompagner la trajectoire des collaborateurs, qu'il s'agisse de mobilité intragroupe ou entre différents Resorts. Ils sont d'ailleurs formés pour répondre aux souhaits et participer à la mise en place de ce qu'il est possible de faire, ou non.

Tout ce processus prend aussi en compte des aspects complexes. Comme les contraintes légales ou les visas qui varient selon les pays.

Selon les projets, nous collaborons ainsi avec des avocats spécialisés dans la mobilité internationale en cas de besoin.

Si l'on prend un peu plus de hauteur, il y a également une approche basée sur l'anticipation très importante dans notre façon d'appréhender la mobilité et la fidélisation des équipes. À ce titre, nous organisons chaque année des « pools meetings ».

Il s'agit d'un rendez-vous structurant à l'échelle mondiale qui nous permet de dresser un état des lieux de nos métiers, d'identifier les filières en tension ou en pénurie, et de valider les potentiels de nos collaborateurs. Ce travail aboutit à la définition de plans de formation ciblés, qui sont ensuite suivis mensuellement pour ajuster nos actions. Ces évaluations régulières nous permettent ainsi d'être réactifs et de nous assurer que chaque collaborateur est accompagné de manière optimale.

Chaque année, environ 1 500 collaborateurs français voyagent à travers le monde dans le cadre de leur travail. L'inverse est aussi vrai pour les collaborateurs internationaux qui, l'an passé, étaient un peu plus d'un millier à venir travailler dans nos Resorts de montagne.

En pratique, ce chiffre évolue donc en fonction des besoins locaux et globaux, ainsi que des opportunités qui se présentent.

Nous avons par exemple constaté une pénurie sur les métiers de spa thérapeutes.

En réponse, nous nous sommes ouverts à l'Asie où de nombreux professionnels possèdent une expertise unique dans les domaines du massage et du bien-être. Cet hiver, nous accueillerons une dizaine d'entre eux sur les stations. Cela peut paraître peu, mais, mis bout à bout, toutes ces « petites mobilités » illustrent notre capacité à actionner ce levier en fonction des particularités des marchés sur lesquels nous opérons.

**Les managers sont souvent décrits comme des facilitateurs dans la mobilité interne, mais ils peuvent aussi être à l'origine d'une certaine rétention managériale. Comment abordez-vous cette « dualité » au Club Med ?**

Chez nous, la valorisation du travail d'un manager se reflète aussi, et surtout, dans la réussite de ses collaborateurs. C'est une priorité stratégique pour le Club Med et une philosophie profondément ancrée dans nos valeurs et notre culture d'entreprise. En Resort ou au siège, les managers jouent donc un rôle essentiel dans la promotion et la facilitation de la mobilité interne puisque leur mission principale consiste à identifier les potentiels pour « assurer la relève ».

***“La valorisation du travail d'un manager se reflète dans la réussite de ses collaborateurs”***

Ainsi, être manager au Club Med ne se limite pas à gérer une équipe. Les dimensions d'accompagnement des talents, de soutien à l'évolution et à la progression sont très marquées, car elles font partie intégrante de notre vision.

Bien sûr, certains responsables peuvent parfois être réticents à laisser partir leurs meilleurs éléments. Une sorte de rétention managériale compréhensible, mais qui, dans les faits, existe peu, voire pas du tout, chez nous.

Et pour cause : la majorité de nos managers ont eux-mêmes bénéficié de la mobilité interne au cours de leur carrière. En toute logique, il est presque naturel pour eux de valoriser et de transmettre à leur tour les opportunités d'évolution. Une sensibilité accrue qui se traduit dans les chiffres partagés précédemment qui démontrent à quel point ce processus est instinctif chez nous, car intégré à l'ADN de notre marque employeur.

Évidemment, l'entreprise a aussi un rôle à jouer pour soutenir les managers dans ce rôle d'accompagnateur. En ce sens, nous déployons des plans de formation adaptés, monitorés et pilotés, pour les aider à développer, affiner, cette approche managériale. Dans certains cas, nous pouvons également faire appel à des formations de coaching externes afin de répondre à des besoins spécifiques. Et ce, toujours dans le cadre de parcours personnalisés.

**Avec une forte saisonnalité dans vos métiers, en quoi la mobilité interne s'inscrit-elle comme un levier de rétention et de fidélisation des talents ?**

Ce n'est un secret pour personne, le marché de l'emploi redevient très actif dans les secteurs du tourisme et de l'hôtellerie-restauration. La saisonnalité sera toujours une réalité, et la guerre des talents reste forte dans nos activités. Dans ce contexte, l'enjeu de rétention est ainsi d'autant plus important pour notre industrie qui doit redoubler d'efforts pour fidéliser les talents.

Au sein du Club Med, cela passe par des perspectives d'évolution offertes dès l'arrivée au sein de l'entreprise. Cela signifie que, dès le premier jour, quelle que soit la nature du contrat, chaque collaborateur bénéficie de la même attention et des mêmes possibilités de projection à long terme. Même pour une saison, nous voyons cela comme le début d'une relation qui doit perdurer.

C'est pour cela que nous restons à l'écoute de leurs aspirations dès leur arrivée, puis tout au long du parcours chez nous : souhaitent-ils évoluer, voyager, ou être valorisés dans leur poste actuel ? Cette valorisation est très individualisée et repose sur des échanges réguliers avec les managers. C'est pourquoi, nous l'avons vu, ces derniers ont un rôle crucial pour détecter les besoins, accompagner les collaborateurs et entretenir cette relation dans la durée.

Lorsqu'un collaborateur exprime un souhait d'évolution, nous considérons que c'est à nous de lui proposer un programme d'accompagnement adapté. Je dirais même une expérience professionnelle sur mesure.

En effet, avec plus de 70 villages répartis partout dans le monde, nous pouvons proposer une grande variété d'expériences, à la fois professionnelles, personnelles et culturelles.

J'insiste beaucoup sur la dimension internationale de la mobilité au Club Med, car c'est aussi elle qui permet de créer des parcours enrichissants pour nos collaborateurs. Les HRBP supervisent cette démarche en restant attentifs aux aspirations et aux préférences de chacun. Par exemple, certains collaborateurs, surtout en début de carrière, apprécient de voyager et de découvrir le monde. Avec le temps, d'autres préfèrent ensuite se sédentariser. Nous nous adaptons à ces envies en proposant des options de contrats plus stables.



Cette diversité et cette adaptabilité sont également visibles dans nos Resorts, où nous comptons environ 110 nationalités au sein de nos équipes. La richesse culturelle qui en découle est un atout, mais aussi une source d'attractivité et de fidélisation puisque nous pouvons dire à un jeune recruté dans le sud de la France qu'il pourra, au fil de sa carrière, travailler dans des destinations variées comme l'île Maurice, les Seychelles, la Chine ou encore le Mexique. Ce sont des opportunités concrètes, et nous en avons des centaines à offrir.

### **Quels outils et/ou processus avez-vous déployés pour suivre, évaluer et ajuster vos politiques de mobilité interne ?**

Le suivi et l'évaluation des politiques de mobilité interne sont essentiels pour garantir leur efficacité et leur alignement avec les besoins de nos collaborateurs d'une part, et de l'entreprise d'autre part.

*“Le suivi et l'évaluation des politiques de mobilité interne sont essentiels pour garantir leur efficacité”*

Je parlais juste avant des problématiques sur les métiers du bien-être en France. Mais au Japon, par exemple, la pénurie concerne pratiquement tous les métiers.





De fait, nos clubs là-bas se composent d'équipes très diversifiées, car nous avons dû mettre en place des solutions pour répondre à ces besoins massifs. Nous étudions ces situations en permanence pour prédefinir les métiers en tension et les métiers stratégiques, ceci afin d'anticiper les besoins au lieu de réagir dans l'urgence.

Par ailleurs, nous avons également intégré Workday, un outil essentiel dans la gestion de nos mobilités. En effet, celui-ci nous permet de centraliser et de suivre les aspirations individuelles en temps réel.

À chaque interaction, que ce soit lors d'un rendez-vous ou d'un échange informel, les souhaits des collaborateurs sont enregistrés et mis à jour. Cela nous donne une vision claire des envies et des projets de chacun : qui souhaite travailler au Brésil, qui aspire à rejoindre l'Asie, ou encore qui possède des compétences linguistiques spécifiques.

*"Workday nous permet de centraliser et de suivre les aspirations individuelles en temps réel "*

L'exploitation de cette data est indispensable pour la constitution des équipes et l'organisation de la mobilité intraresorts. C'est ainsi que nous parvenons à concilier les impératifs de l'entreprise avec les souhaits individuels.



# **Un modèle entrepreneurial pour engager et fidéliser les talents**

*En pleine croissance, HPC Capital est un groupe entrepreneurial actionnaire de plusieurs sociétés dont les activités sont multisectorielles : hôtellerie haut de gamme, conception de projets, résidence 2.0, énergies renouvelables et nouvelles technologies.*

*Pour la conduite de ses activités, le groupe revendique une stratégie RH basée sur le principe de la symétrie des attentions et considère l'engagement collaborateur comme un sujet clé.*

*Dans cet entretien, Stéphanie Baltz, DRH du groupe, explique comment HPC Capital aborde les enjeux d'attractivité et de fidélisation dans des métiers sous tension, et comment la croissance du groupe devient un levier d'engagement et de développement.*

**Pouvez-vous nous présenter HPC Capital, vos secteurs d'activité et la place de la fidélisation dans votre stratégie RH ?**



**STÉPHANIE BALTZ**

Directrice des Ressources Humaines - HPC Capital

HPC Capital est un groupe entrepreneurial multiactivités qui opère dans les secteurs de l'hospitalité haut de gamme, le développement de concepts de coliving et co-working, et, plus récemment, l'hébergement de calculateurs haute densité (type data center, ndlr.). Notre portefeuille rassemble des structures à forte identité, en France et à l'international. Nous nous distinguons par la qualité de l'expérience client, et, en symétrie, par l'attention que nous portons à celle de nos collaborateurs.

Dans nos métiers, attirer est indispensable, mais c'est la capacité à faire rester, grandir et s'engager qui fait la différence sur le terrain. Pour notre groupe, la fidélisation est donc un sujet central. Raison pour laquelle nous cherchons à créer un environnement où chacun trouve du sens, des perspectives, et surtout un management de proximité solide.

L'idée, ce n'est pas de promettre « un parcours parfait ». Mais plutôt d'être cohérent grâce à une organisation lisible, des règles claires, des conditions de travail optimales, et des opportunités qui existent réellement, y compris entre nos différentes activités quand les métiers s'y prêtent.

## Sur vos métiers, quels sont les principaux défis en matière d'attractivité, de rétention et d'engagement ?

Dans l'hôtellerie-restauration, nous faisons face à plusieurs défis structurels. D'abord, une forte tension sur certains métiers clés : la cuisine, le housekeeping, l'encadrement intermédiaire. Il faut dire que, dans cette branche d'activité, la concurrence est exacerbée, ce qui renforce davantage la volatilité des recrutements.

Il y a aussi une évolution des attentes, en particulier de la part des nouvelles générations : davantage de flexibilité, de reconnaissance, d'équilibre de vie. Or, dans l'hospitalité, la saisonnalité et la charge opérationnelle peuvent être élevées. Si elles ne sont pas accompagnées par un management opérationnel adapté, l'impact sur l'engagement est réel.

En ce sens, nous travaillons beaucoup sur des aspects très concrets : planning, organisation, conditions de travail, qualité de l'intégration... L'enjeu étant de réduire le turnover et de développer un sentiment d'appartenance durable.

## Quels sont les dispositifs mis en place pour fidéliser et faire monter en compétences les équipes ?

*“Le développement des compétences est un axe central de notre politique de fidélisation”*

Pour fidéliser les collaborateurs et accompagner leurs parcours, nous avons structuré plusieurs axes complémentaires.

D'abord, le développement des compétences. Nous avons, par exemple, mis en place des programmes de formation continue adaptés aux métiers (technique, sécurité, relation client, mais aussi digitalisation), et des parcours de montée en compétences vers des postes à responsabilité.





De même, nous avons conçu des passerelles entre filiales quand les métiers sont proches. C'est notamment le cas entre l'hospitalité et nos concepts de coliving/co-working sur des fonctions de relation client. Les perspectives de mobilité ne sont pas automatiques, chaque site ayant son ADN, mais la dimension groupe aide les individus à se projeter d'une saison à l'autre, d'un lieu à l'autre, en fonction des options et des postes identifiés.

En ce qui concerne l'accessibilité à la formation, nous déployons des modules d'e-learning pour que chacun puisse en bénéficier, quel que soit le rythme opérationnel. Sur ce point, il est essentiel de trouver le bon équilibre puisque sur des établissements saisonniers, en montagne ou en bord de mer, il est impossible de mobiliser les équipes sur de longues sessions learning en plein pic d'activité.

En parallèle, nous travaillons aussi sur les conditions de travail : optimisation des outils de planning pour gagner en flexibilité, amélioration des espaces collaborateurs (vestiaires, salles de pause, restauration, etc.).

Nous avons également renforcé les programmes de reconnaissance et d'avantages.

À titre d'exemple, nous avons déployé un système de prime « Welcome back ».

Celui-ci bénéficie aux saisonniers qui reviennent chez nous. Ces collaborateurs connaissant déjà l'établissement, les outils et les standards, l'arrivée est plus simple pour eux : reprise dans un environnement connu, intégration plus rapide, sentiment d'être attendu. Mais aussi, bien entendu, pour l'entreprise, puisqu'il y a un vrai impact sur les coûts « cachés » de la prise de poste.

### **Comment formez-vous et accompagnez-vous les managers pour qu'ils deviennent des acteurs de la fidélisation ?**

Dans le groupe, nous considérons que 80 % de la fidélisation repose sur la qualité du management de proximité. Par conséquent, nous investissons sur ce sujet.

La ligne managériale bénéficie notamment d'ateliers structurés autour de trois piliers : leadership, communication, gestion opérationnelle des équipes.

***“80 % de la fidélisation repose sur la qualité du management de proximité”***

Nous travaillons aussi sur la prévention des irritants managériaux : gestion des conflits, feedback, organisation du travail, posture d'écoute. C'est d'autant plus important dans un environnement tel que le nôtre, où la saisonnalité ne facilite pas toujours la prise de recul.

Par ailleurs, en plus des accompagnements individualisés (mentorat, coaching interne) pouvant être mis en œuvre, nous faisons en sorte de construire une « communauté » managériale. Ceci en organisant des échanges réguliers entre pairs pour qu'ils partagent leurs bonnes pratiques ou leurs retours d'expérience sur des situations très concrètes.

Notre ambition ? Que chaque manager soit un ambassadeur de la culture interne, capable de créer du lien, de reconnaître les efforts et d'accompagner les parcours professionnels.



## Comment identifiez-vous les irritants de l'expérience collaborateur ?

Pour identifier les irritants, nous utilisons une démarche très factuelle qui prévoit la diffusion des rapports d'étonnement entre 15 jours et trois semaines après l'arrivée, et, à la fin du contrat, des entretiens de départ.

De même, nous suivons des indicateurs RH communs, comme le turnover par métier, l'attractivité des postes, les durées moyennes d'intégration ou encore le taux de promotion interne.

À côté de ça, des enquêtes internes sont diffusées régulièrement dans le but de faire remonter les éventuels points de friction non identifiés. Il peut s'agir d'une intégration jugée trop longue, d'un planning reçu trop tard, d'une sortie mal organisée... Ensuite, les résultats sont partagés avec les managers et les directeurs pour ajuster les plans d'action, avec l'objectif de passer d'une logique réactive à une logique plus préventive.

## En quoi la croissance du groupe impacte-t-elle votre approche de la gestion des talents ?

Notre croissance, qu'il s'agisse de nouvelles ouvertures, d'acquisitions ou du développement de concepts, est un accélérateur de fidélisation. Cela crée des opportunités d'évolution interne qui comptent beaucoup pour celles et ceux qui veulent progresser. Cela nous pousse à professionnaliser encore davantage nos processus RH (intégration, formation, mobilité, qualité du management) et à renforcer notre marque employeur.

Sur les nouvelles activités, je pense surtout à la partie data center, cela demande aussi une vraie humilité : on ne peut pas tout connaître. Quand on arrive sur des sujets très techniques, il faut aller chercher les bons interlocuteurs (architectes, chefs de projet, experts), poser des questions, se faire expliquer. Cette posture est généralement très bien perçue par les équipes : on s'intéresse à leur réalité professionnelle que l'on construit avec elles.

# MY [RH] LINE

LE MÉDIA DES RESSOURCES HUMAINES