

Le Club Med : des bronzés aux bobos

C'est en 2008 que le repositionnement du Club Med comme opérateur « haut de gamme, convivial et multiculturel » devait être effectif, avec l'achèvement de la refonte de son parc de villages de vacances. Pour autant, les analystes restaient encore prudents sur le bilan de la stratégie menée depuis le début des années 2000, lorsque le Club Med avait été confronté à l'essoufflement de son modèle historique.

Si le repositionnement haut de gamme ne faisait aucun doute, avec la fermeture de la moitié des implantations – jugées trop peu qualitatives –, la rénovation de la plupart des autres et l'ouverture de nouveaux villages de luxe (notamment à l'île Maurice ou au Brésil), les résultats étaient encore fragiles : en 2006, le taux d'occupation des chambres n'avait été que de 68,2 %.

Il est vrai que le repositionnement haut de gamme marquait une rupture majeure avec l'histoire et la culture du Club Med, souvent associé à l'ambiance décontractée, au confort sommaire et aux mœurs libérées, popularisés à la fin des années 1970 par la série de films comiques à succès *Les bronzés* de Patrice Leconte.

Si, après quatre années de baisse, le chiffre d'affaires progressait enfin depuis 2006, les résultats restaient en deçà des prévisions affichées par le dynamique P-DG de l'entreprise, Henri Giscard d'Estaing, au point que le groupe hôtelier Accor, qui avait acquis 28,9 % du capital du Club Med en 2004 – devenant ainsi son principal actionnaire –, décida brusquement de céder l'essentiel de cette participation en juin 2006. Certains observateurs faisaient remarquer que même si le Club Med était redevenu rentable depuis 2005, ce n'était peut-être pas tant du fait de son repositionnement vers le haut de gamme (qui avait décontenancé une partie de ses clients historiques sans nécessairement en convaincre de nouveaux), que de la cession simplement d'une partie de son parc immobilier.

Les résultats 2007 avaient malheureusement confirmé cette analyse : alors que la progression du chiffre d'affaires s'était maintenue, le résultat net était redevenu négatif, à 8 millions d'euros. Lors de la présentation de ces résultats, Henri Giscard d'Estaing imputa les pertes au « nombre restreint de cessions de murs en 2007, décalées en raison de la crise des prêts immobiliers », mais il souligna dans le même temps que pour la première fois depuis 2001 le Club Med avait gagné de nouveaux clients. Par ailleurs, le fait qu'un nombre croissant de clients choisissent les villages les plus chers était pour lui une confirmation de la pertinence de sa stratégie de repositionnement. Le directeur financier du groupe confirma ainsi : « Nous serons prêts fin 2008 pour livrer un Club Med rentable en 2009. »

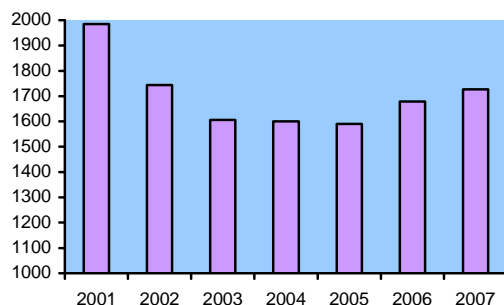


Figure 1 Évolution du chiffre d'affaires du Club Med (millions d'euros).

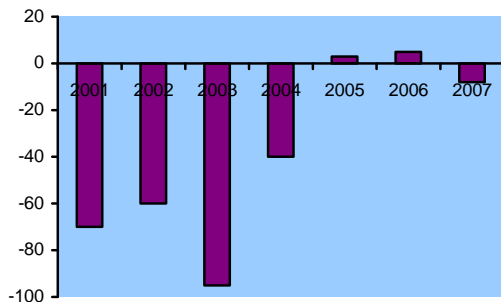


Figure 2 Évolution du résultat net du Club Med (millions d'euros).

Quoi qu'il en soit, la rupture par rapport à l'histoire et la culture du Club devait impérativement réussir, car elle avait mobilisé l'essentiel des efforts depuis 2002.

L'histoire du Club Med : les années de croissance

Le Club Med fut fondé dans l'après-guerre par deux anciens résistants : un athlète diamantaire belge et un entrepreneur communiste français.

En février 1950, le Belge Gérard Blitz passa quelques jours de vacances dans un village de tentes près de Calvi en Corse. Issu d'une famille de diamantaires, il avait été l'un des rares athlètes à s'être distingué dans deux disciplines : la natation (recordman du monde du 400 mètres dos de 1921 à 1927) et le water-polo (trois fois médaillé olympique entre 1920 et 1936). Après la Seconde Guerre mondiale, le gouvernement belge lui avait demandé d'ériger un camp de tentes pour les soldats. Tout cela lui donna l'idée de créer un « camp de vacances » sous le soleil. Il créa alors l'association de droit belge « Club Méditerranée » en avril 1950 et inaugura en juin son premier village sur une plage déserte, à Alcúdia aux Baléares.

Les 300 premiers clients furent hébergés sous des tentes récupérées dans des surplus militaires, puis fournies par l'entreprise familiale du Français Gilbert Trigano, militant communiste et ancien grand reporter au journal *L'Humanité*. Séduit par le concept du village de vacances, fasciné par la personnalité de Gérard Blitz, bercé par les récits d'un père né sous le soleil de l'Algérie, Gilbert Trigano devint trésorier de l'association en 1953, puis P-DG en 1963, l'année où le Club Méditerranée abandonna le statut associatif pour devenir une société anonyme.

En 1955, le Club Méditerranée ouvrit un second village de tentes à Tahiti, île dont Claudine, l'épouse de Gérard Blitz, était originaire. En 1956, ce fut le tour d'un village de neige, à Leysin en Suisse. En 1960, un village fut inauguré à Corfou en Grèce, non plus avec des tentes mais sur le modèle de cases polynésiennes. Enfin, en 1965, le Club Méditerranée ouvrit son premier village permanent à Agadir au Maroc, en ajoutant une formule d'excursions et de rencontres avec les cultures locales.

L'année suivante, l'entreprise fut introduite à la Bourse de Paris, afin de financer un large développement international, en Afrique du Nord, en Europe, mais aussi en Amérique et en Asie. Cette expansion fut couronnée par le lancement de deux voiliers de croisière à cinq mâts, le *Club Med 1* et le *Club Med 2*.

Le début des difficultés

En 1991, année du décès de Gérard Blitz, la première guerre du Golfe entraîna une crise du tourisme particulièrement préjudiciable pour le Club Med, qui enregistra de lourdes pertes. Gilbert Trigano céda alors son poste de P-DG du groupe à son fils Serge en 1993, mais celui-ci n'arriva pas à redresser la situation, malgré un plan de restructuration particulièrement sévère en 1996 qui se manifesta symboliquement par la vente du voilier *Club Med 1*. Devant l'inquiétude des actionnaires, Serge Trigano fut donc remplacé dès 1997 par un manager recruté à l'extérieur, Philippe Bourguignon, qui, après avoir

été formé chez le groupe hôtelier Accor, occupait depuis 1992 le poste de P-DG du parc de loisirs EuroDisney.

Bouillant, sportif, solitaire, parfois hautain, adepte du « management par le chaos permanent », Philippe Bourguignon entreprit de redresser la situation financière du Club Med, avec l'ambition de « transformer une société de villages de vacances en une société de services ». Pour cela, il décida de mettre l'accent sur la croissance, à la fois en interne avec la baisse des prix, le renforcement du marketing et le lancement de nouveaux concepts tels que Oyyo (un village bon marché destiné exclusivement aux jeunes) et en externe avec le rachat du tour-opérateur Jet Tours en 1999 et de la société de clubs de remise en forme Gymnase Club en 2001. Cette ambitieuse politique d'expansion, accompagnée d'un plan de réduction des coûts (qui provoqua une érosion de la qualité des prestations), d'une véritable politique de ressources humaines (avec le remplacement d'une partie du personnel par des prestataires locaux) et d'une informatisation des processus (jusque-là, la gestion restait en grande partie manuelle), permit un retour aux bénéfices dès 1998. En 1999, le résultat net augmenta de 48 %. En 2000, le chiffre d'affaires connut une croissance de 28 % et le résultat net, de 51 %. Plus de 300 000 nouveaux clients rejoignirent le Club Med en trois ans. En 2001, année de la mort de Gilbert Trigano, le Club Med comptait 127 villages, 24 200 employés et 1,8 million de clients.

Cependant, les attentats du 11 septembre 2001 provoquèrent un effondrement brutal du marché mondial du tourisme. Constatant que sa stratégie de volume n'était plus tenable, désavoué par le personnel du Club Med – qui lui reprochait son comportement autocrate en rupture avec le paternalisme des Trigano –, Philippe Bourguignon céda sa place en 2002 à son directeur général, qu'il avait personnellement recruté chez Danone, Henri Giscard d'Estaing, par ailleurs fils aîné de l'ancien président de la République française.

Le plan de repositionnement

Lorsque Henri Giscard d'Estaing en devint le P-DG, le Club Med faisait face à deux menaces externes :

- D'une part, le tourisme continuait à être victime de la menace terroriste. Si le marché avait connu une hausse régulière de 5 à 7 % par an, il était en régression depuis la fin 2001.
- D'autre part, notamment grâce à Internet, de nouveaux entrants à bas coûts tels que Lastminute ou Promovacances connaissaient une expansion rapide. Certains concurrents, tels que Fram, Look ou Marmara, proposaient eux aussi des villages de vacances sur le même principe que le Club Med, mais à des tarifs inférieurs. Or, la différence de prix pratiqués par le Club Med par rapport à ces imitateurs ne se justifiait plus, notamment depuis le plan de réduction des coûts.

Tout cela poussa Henri Giscard d'Estaing à provoquer un repositionnement vers le haut de gamme : fermeture des villages d'entrée de gamme (et notamment d'Oyyo), réhabilitation du parc restant, ouverture de quelques nouvelles implantations de prestige, hausse significative des prestations (confort des chambres, nourriture et boissons à volonté), mais aussi des tarifs. Ce repositionnement, qui ramena le nombre de villages à 80, fut accompagné par une campagne publicitaire très qualitative intitulée « Il reste tant de monde à découvrir », en rupture avec la communication décontractée utilisée jusque-là. Entre 1998 et 2008, la proportion des villages haut de gamme passa de 18 % à 47 %, alors que les villages d'entrée de gamme disparaissaient (de 34 % à 3 %). De même, la clientèle évolua significativement, la part des foyers à haut revenu parmi la clientèle passant de 63 % en 2003 à 82 % en 2005.

Ce repositionnement fut notamment financé par la vente de l'immobilier : si en 1998 le Club Med était propriétaire de 51 % de ses implantations et locataire de 29 % (le reste correspondant à des partenariats), en 2005 ces chiffres s'étaient inversés : 36 % pour la propriété et 57 % pour la location. La cession des murs réduisait les frais financiers et les amortissements, allégeait la dette et permettait ainsi de présenter un bilan convenable au marché boursier, afin de financer le programme de rénovation des villages. Fin 2006, le Club Med disposait encore d'un patrimoine immobilier estimé à 991 millions d'euros, dont 381 semblaient cessibles ou potentiellement refinançables à court terme par des contrats de « sale and lease back ». Cependant, cette stratégie se heurta à deux écueils externes : la morosité persistante du marché du

tourisme (à la menace terroriste s'ajouta le tsunami de décembre 2004 en Asie), puis la crise des prêts immobiliers à partir de 2007, qui réduisit brusquement les espoirs de plus-values foncières.

Au total, début 2008, les analystes étaient encore incertains sur les résultats de cette profonde réorientation stratégique, alors qu'elle avait provoqué une rupture avec la culture historique du Club Med.

Les racines de la culture du Club Med

Pendant cinquante ans, le Club Med fut marqué par une culture particulièrement forte, qui faisait dire à Gilbert Trigano qu'il avait créé « une industrie profondément psychologique ».

Marqué par la Seconde Guerre mondiale, Gérard Blitz avait créé le Club Med notamment parce qu'il estimait que tous les Européens – sans distinction de classe – avaient droit à des vacances à la mer et au soleil. Il avait défini son concept, fondé sur la vie en communauté et le partage des bienfaits du sport, comme « l'antidote de la civilisation ». Comme l'avait souligné Gilbert Trigano : « Nous étions des survivants. Nous voulions nous mettre au service de l'homme. Plus que Gérard, j'ai cherché à concilier le monde capitaliste et l'utopie. Je me souviens de ces petits matins où nous bâtissions le monde avec une audace, une vraie folie furieuse et, en même temps, une grande lucidité : nous savions que nous pouvions influencer l'être et le devenir des gens. » Pour l'idéaliste Gérard Blitz et le pragmatique Gilbert Trigano, il s'agissait de « recueillir les hommes que détruit la société moderne en un lieu de paix et de douceur où ils peuvent récupérer leurs forces. Fabriquer un milieu artificiel destiné à réapprendre aux hommes à sourire ».

Pour cela, ils conçurent une culture riche de symboles, de rituels et de mythes. Les villages étaient volontairement isolés de leur environnement, afin de constituer une parenthèse dans la vie quotidienne. Leur confort était sommaire : d'abord des toiles de tentes, puis des cases, souvent sans électricité, avec sanitaires partagés. Dans ce monde clos, dès 1951, les clients furent appelés Gentils Membres (GM) et les animateurs, Gentils Organisateurs (GO) : cette insistance sur la gentillesse faisait partie intégrante du projet, qui se voulait à la fois primitif et chaleureux. Une fois arrivés à destination, accueillis par les GO, les GM devaient bannir le langage de leur profession et de leur milieu social, se tutoyer, ne conserver que leur prénom et donner libre cours à leurs fantasmes sexuels. Au restaurant (célèbre pour ses buffets à volonté), on ne trouvait que des tables de huit personnes, afin d'obliger les GM à faire connaissance. De même, dès 1956 – dans le but de faire disparaître l'argent dans l'enceinte du village lors du paiement des consommations au bar –, le Club Med instaura des colliers composés de boules de couleur : à chaque couleur correspondait une valeur fiduciaire. Ce système fut utilisé jusqu'en 1995, puis remplacé par des carnets de tickets, qui eux-mêmes disparurent en 2004 lorsque les boissons à volonté furent incluses dans le prix du séjour.

Clés de voûte du système, les GO étaient chargés d'entretenir l'illusion de la fête permanente : danse du village, spectacles, compétitions sportives. Pendant les premières années, ils furent personnellement choisis par Gérard et Claudine Blitz. Comme le soulignait Gilbert Trigano : « Claudine a joué le rôle informel de directrice du personnel, un rôle fondamental car toute l'animation du Club repose sur les GO. Elle et Gérard ont été les parents tutélaires du Club, qui ont su choisir des enfants à leur image, avec lesquels ils ont entretenu des relations familiales. » Certains GO connurent par la suite une carrière extérieure au Club Med, soit comme artistes (le chanteur Gérard Lenorman, les humoristes Élie Kakou ou Alex Métayer), soit comme animateurs de télévision (Vincent Lagaf ou Pascal Brunner).

Sur le plan organisationnel, les meilleurs GO pouvaient espérer devenir chefs de village, c'est-à-dire responsables de l'ensemble du fonctionnement d'un club, de l'animation à l'hôtellerie en passant par la restauration et la sécurité. Les meilleurs chefs de village – un poste qu'il était difficile d'occuper après 45 ans, étant donné la nécessité d'une présence quasi permanente, nuit et jour, auprès des GM – pouvaient accéder à des postes administratifs au siège du Club Med à Paris, même si ces animateurs de terrain ne faisaient pas nécessairement de bons managers de direction générale. Serge Trigano lui-même avait débuté comme GO au village de Corfou en 1963.

Sous le logo au trident (en référence à Poséidon et à la Méditerranée), le Club Med avait ainsi généré une alchimie « sea, sex and sun », qui connut son apogée dans les années 1970.

Vers une nouvelle culture

Moquée par les films de Patrice Leconte *Les bronzés* et *Les bronzés font du ski*, cette culture communautaire se trouva en déphasage avec les évolutions de la société à partir des années 1990. Les mœurs dans certains villages étaient devenues trop libres (d'où la fuite de la clientèle familiale, qui se tournait vers les concurrents), les villages eux-mêmes étaient souvent perçus comme des ghettos, sans liens avec les cultures locales (alors que les vacances culturelles étaient de plus en plus recherchées), la familiarité des relations entre GO et GM pouvait rebuter certains clients, et enfin la quasi-obligation de participer à chacune des activités, au nom de l'esprit de communauté, était parfois vécue comme un embrigadement.

À partir de 2002, par-delà le repositionnement stratégique, Henri Giscard d'Estaing avait donc été contraint d'entreprendre une profonde mutation culturelle. Le directeur de la qualité du Club Med, malgré ses trente années passées dans l'entreprise, déclarait ainsi : « Nous ne voulons plus des vieilles soupes d'avant. Nous sommes passés de l'animation à l'ambiance [...], une ambiance qui laisse les GM libres de choisir. » Une charte d'ambiance rappelant les principales valeurs du groupe – multiculturel, pionnier, gentillesse, liberté, responsabilité – fut éditée à cet effet. Elle soulignait notamment les comportements désormais inadaptés pour les GO : copinages, jugements hâtifs, individualisme. De même, un « book » d'ambiance épais comme un annuaire présentait le nouveau mode d'emploi et limitait notamment les animations jugées « vulgaires » (jeux d'eau ou déguisements en travesti). Un village école fut ouvert à Vittel en France, afin de former les 10 000 salariés présents dans les villages (sur un total de 16 000). Il s'agissait de revoir les comportements relationnels, les tenues vestimentaires et les attitudes. Au passage, l'organisation des villages fut également modifiée. Autrefois omniprésent et directement responsable de quinze chefs de service, le chef de village était désormais épaulé par deux adjoints (l'un en charge de l'hôtellerie et l'autre des loisirs).

Une transformation en devenir

Volontiers souriant, prudent, à l'écoute de ses subordonnés, économe, ancien élu politique (à l'âge de seulement 22 ans, il était devenu en 1979 conseiller général du Loir-et-Cher), Henri Giscard d'Estaing pouvait réussir à modifier profondément la culture du Club Med. Il avait personnellement négocié sur le terrain la fermeture des 40 villages jugés indignes du nouveau positionnement. Parallèlement, il avait consulté Serge Trigano, pourtant renvoyé par son prédécesseur Philippe Bourguignon, sur la culture historique du Club Med.

Cependant, cette évolution était encore embryonnaire dans l'esprit des clients et notamment de la clientèle potentielle visée : les hauts revenus. Là était tout l'enjeu de cette stratégie : si la satisfaction des GM augmentait, ce n'était pas le cas de leur fréquentation. En fait, plutôt que d'attirer de nouveaux clients, le Club Med avait réalisé 40 % de son chiffre d'affaires 2006 avec 582 000 GM, au lieu de 758 000 en 2001. Or, rien n'assurait que les nouveaux actionnaires auraient la patience de laisser à Henri Giscard d'Estaing le temps d'achever la transformation du Club Med : alors que le cours de l'action avait dépassé les 54 euros en août 2007, il s'était effondré à 34 euros en janvier 2008.

En décembre 2007, la société de gestion de portefeuilles Richelieu Finance, devenue depuis le retrait d'Accor le premier actionnaire du Club Med avec 20,3 % du capital, avait évoqué un rapprochement avec le tour-opérateur suisse Kuoni, dont elle détenait également 12 %. L'objectif aurait été de « réfléchir ensemble au développement de quelques activités communes ou à des synergies dans le domaine des voyages ». La direction de Kuoni avait immédiatement répondu « ne pas pouvoir imaginer cela », alors que Henri Giscard d'Estaing avait affirmé que son groupe n'avait « pas besoin de se rapprocher » d'un autre opérateur touristique. Une fusion de ce type aurait gravement compromis la refonte stratégique et culturelle du Club Med, qui avait encore besoin de temps pour porter ses fruits.

Sources : clubmed.net ; psychologies.com ; *Les Echos*, 10 septembre 2007 et 17 septembre 2007 ; *Capital*, mars 2005 ; *Enjeux Les Echos*, octobre 2006 ; *Le Monde*, 16 décembre 2007 ; *Challenges*, 17 décembre 2007 ; monographie ESCP-EAP 2007 par J. de Florival et C. Hamard.

Questions

1. Analysez la culture du Club Med jusqu'en 2000.
2. Sur quoi a reposé le succès du Club Med entre les années 1950 et les années 1990 ?
3. Comment expliquez-vous les difficultés du Club Med au début des années 1990 ?
4. Pourquoi le plan de Philippe Bourguignon a-t-il échoué ? Pensez-vous que le plan de Henri Giscard d'Estaing connaîtra un meilleur succès ?