

# CLUB MED

HENRI GISCARD D'ESTAING

«AUJOURD'HUI, IL FAUT ÊTRE

SOIT LE MOINS CHER, SOIT LE MEILLEUR !»

L'HISTOIRE EST SIMPLE : DES PAILLOTTES AUX 4 ET 5 TRIDENTS, HENRI GISCARD D'ESTAING

EST À L'ORIGINE DE LA MONTÉE EN GAMME DU CLUB MED. À SA TÊTE DEPUIS 2002,

LE CEO PRÉSIDE À LA DESTINÉE DES 66 VILLAGES À TRAVERS LE MONDE. IL S'APPRÊTE

DÉSORMAIS À FAIRE ENTRER LE GÉANT MONDIAL DU TOURISME DANS UNE NOUVELLE ÈRE.

PORTÉ PAR SON ACTIONNAIRE CHINOIS FOSUN (LE GROUPE DÉTIENT 98 % DU CAPITAL),

IL POURSUIT UNE STRATÉGIE DE GLOBALISATION. AU PROGRAMME : DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

EN ASIE, UN PARTENARIAT AVEC LE CIRQUE DU SOLEIL, DES DESTINATIONS INÉDITES

ET LA CONQUÊTE DE NOUVEAUX MARCHÉS. RENCONTRE.

PROPOS RECUEILLIS PAR MATHILDE BINETRUY





En février dernier, au terme de la plus longue OPA de l'histoire de la Bourse de Paris (21 mois de rebondissements), le groupe chinois Fosun devient actionnaire majoritaire du Club Med. Quel bilan tirez-vous de vos premiers mois de collaboration ?

Nous avons eu une longue période de fiançailles. Fosun est actionnaire et administrateur du Club Med depuis cinq ans. Nos premiers contacts datent de 2009. Le fait qu'il devienne actionnaire majoritaire n'a fait qu'accélérer ce que nous avons déjà mis en place, à savoir la stratégie d'internationalisation du Club Med.

#### Notamment en Chine ?

La Chine voit son nombre de clients, ou «GM®», croître de 20 % par an depuis ces quatre dernières années. Trois villages sont ouverts. Ils correspondent aux standards que nous aimerions établir : Yabuli (2011) est une station de sports d'hiver, Guilin (2013) est implantée dans un lieu de villégiature prisé et Dong'ao Island (2015) se situe dans une destination balnéaire très appréciée. Notre vocation est d'être présents dans les grands sites touristiques chinois.

#### Vous déployez également une offre d'hôtellerie de loisirs complémentaire ?

Le concept «Club Med Joyview» est dédié à la clientèle chinoise urbaine. Le premier resort ouvrira en 2017, à Qinhuangdao, à environ 300 kilomètres à l'est de Pékin. On étudie d'autres lieux près de la Grande Muraille ainsi qu'à Shanghai. Il y a de nombreuses possibilités d'extensions, d'autant que nous sommes les premiers. La marque Club Med a la notoriété et le réseau de distribution pour bien faire. Nous avons aujourd'hui plus de cinquante points de vente en Chine.

#### C'est pour vous un puissant relais de croissance ?

Nous avons parié sur le fait que la Chine s'ouvrira au tourisme. Et, c'est ce qui s'est produit. La Chine sera déjà, dès 2016, notre deuxième marché, derrière la France (448 000 clients en 2014).

#### Comment s'exporte l'esprit Club Med en Chine ?

On vient avec un produit, un savoir-faire et une expérience. Les attentes des clients chinois ne sont fondamentalement pas différentes de celles de nos clients suisses ou français.

#### C'est-à-dire ?

La différence culturelle est anecdotique. Par exemple, les clients chinois jouent au Mah-jong plutôt qu'au poker ou au bridge. Mais, pour le reste, l'expérience Club Med est la même.

#### Et en matière de confort ?

Les Club Med chinois sont particulièrement sophistiqués et haut de gamme. Les chambres sont spacieuses et les infrastructures relèvent d'une grande sophistication.

## ON PRÉPARE NOTRE RETOUR EN AMÉRIQUE DU NORD, AU CANADA OU AUX ÉTATS-UNIS.

#### Quid de cette fameuse French Touch que les Chinois apprécient ?

Il y a deux choses. D'abord, l'esprit Club Med, c'est-à-dire la gaieté, les activités, la convivialité, etc., et l'image romantique que la France véhicule et qui a d'ailleurs contribué au succès de toutes les marques de luxe en Chine.

#### Dans votre quête de nouvelles clientèles étrangères, quels autres marchés visez-vous ?

Nous nous intéressons aux marchés à croissance rapide : le Brésil et la Russie, notamment. Au Brésil, le Club comptait près de 90 000 clients lors de son dernier exercice. Nous venons d'ouvrir notre première agence Club Med à Moscou. Le potentiel est grand. Nous espérons atteindre plus de 20 000 clients.

#### Comment y parvenir ?

Les Russes fréquentent activement les stations de sports d'hiver des Alpes françaises. Nous avons aujourd'hui des accords avec la compagnie aérienne Aeroflot pour les faire atterrir près de leur lieu de destination, par exemple sur les aéroports de Chambéry ou de Grenoble.

#### En 2014, vous inaugureriez le seizième village Club Med répertorié dans les stations de ski françaises, à Val Thorens. Vous capitalisez sur la montagne ?

L'idée est de se focaliser sur les villages les plus beaux et ayant une capacité d'accueil maximale. Les villages

de montagne ont une durée d'ouverture courte, même si tous ont vocation à être bi-saisonniers. Il faut investir sur des grosses infrastructures. Samoëns 1600, dont l'inauguration est prévue pour Noël 2017, est un établissement classé haut de gamme avec une capacité de 930 lits. D'autres projets sont aussi à l'étude aux Arcs 1600 m, à Avoriaz et nous avons des programmes de rénovation, d'agrandissement à Tignes et l'Alpe d'Huez. Le but, c'est d'ouvrir un nouveau village de montagne par an, à compter de 2017.

#### D'autres pays sont dans le pipeline ?

On prépare notre retour à la montagne en Amérique du Nord, au Canada ou aux États-Unis.

#### Qu'en est-il des villages balnéaires ?

Nous travaillons sur un projet à côté de Bali, un deuxième village à Phuket et d'autres au Vietnam. Un quatrième village est programmé pour 2017, à Buzios, près de Rio de Janeiro. Nous envisageons aussi d'ouvrir un second village au Sénégal et Cefalu, en Sicile, va devenir un fleuron 5 trident. Des réflexions sont aussi en cours au Maroc et en Tanzanie. Et, nous avons achevé la rénovation de notre village de Cancun désormais axé famille qui plaît beaucoup à la clientèle suisse.

#### Quelle est aujourd'hui la proportion de villages montagne vs mer ?

Les villages de montagne représentent 40 % de notre activité en hiver. Sur l'année entière, on cible sur environ 20 %.

#### Apprendre à faire des acrobaties avec les «Gentils Circassiens» venus du Cirque du Soleil, c'est la grande nouveauté du Club Med, à Punta Cana, en République dominicaine depuis cet été. Le Cirque du Soleil compte-t-il planter sa tente ailleurs ?

C'est clairement un grand succès et nous allons le dupliquer. Le Club Med proposait déjà à ses clients une activité cirque mais il élargit considérablement l'offre en la matière. Et le fait que Fosun investisse également dans le Cirque du Soleil vient renforcer ce projet. L'idéal serait d'avoir au moins cinq Clubs avec ce projet d'ici cinq ans, un sur chaque continent. Je pense par exemple à Opio, en Provence, ou à Guilin, en Chine.

#### Comment gérez-vous les villages qui sont dans les lieux sensibles ?

Le village de Sinai Bay, en Égypte, est fermé depuis la fin de cet été et nous avons décidé de ne pas ouvrir celui de Djerba, en Tunisie, cet hiver. Les villages du Maroc fonctionnent eux normalement.

#### Comment y envisagez-vous l'avenir ?

Ce sont des pays dans lesquels nous avons une partie de nos racines, ce sont des lieux merveilleux. Notre volonté est de rouvrir les villages le plus vite possible,



© DR.

dès que la situation sera plus stable et que le confort et la sécurité de nos clients seront assurés.

#### En quoi le paysage touristique a changé depuis les années 2000 ?

Le monde qui paraissait heureux dans lequel on vivait avant 2001 - et les événements du 11 septembre - était un monde qui menait vers plus d'individualisme. Aujourd'hui, l'aspiration à lâcher-prise, à se ressourcer, à se retrouver en famille, en couple, entre amis, est plus forte que jamais.

#### Quelle offre proposez-vous aux couples ?

En décembre prochain, nous allons inaugurer une Oasis Zen, à Punta Cana. Cet espace conçu exclusivement pour les adultes et centrée autour de la sérénité sera reproduit dans d'autres villages.

#### Et aux geeks ?

Le Club prend un e-virage pour les années à venir.

La première promotion d'e-GO a été formée cet automne, à Vittel. Leur rôle ? Faire vivre le village via les réseaux sociaux. On peut ainsi facilement se retrouver, se contacter, s'informer de la météo ou de l'heure du prochain spectacle et demander à un GM s'il est disponible pour faire un tennis en temps réel. À terme, nous aurons un e-GO par village.

#### En 2002, la situation est difficile, aggravée par les aléas géopolitiques. Vous faites un pari : passer d'une stratégie de volume à une stratégie de valeur. Avec le recul, diriez-vous que c'était un coup de poker ou un coup de maître ?

Quand je prends la direction du Club Med, en 2002, il est en réelle difficulté. Ses coûts d'exploitation sont notamment trop élevés. Opter pour une montée en gamme n'était pas simplement la meilleure solution... c'était la seule.

#### Pourquoi ?

Aujourd'hui, il faut être soit le moins cher, soit le meilleur.

#### Que représente le Club Med pour vous ?

Deux choses : un projet et des valeurs. J'essaie de rendre une entreprise pionnière, leader, rentable (CA de 2014 : environ 1,5 milliard d'euros). Le Club véhicule par ailleurs des valeurs de gentillesse, de multi-culturalité, d'esprit pionnier, de liberté et de responsabilité que je partage.

#### Allez-vous en vacances au Club Med ?

Absolument. En général, je partage mes vacances entre ma maison de campagne dans la Loire et le Club Med.

#### Quel genre de G.M® êtes-vous ?

J'aime le contact de la nature, je suis un touriste «marcheur». Et je participe aussi aux Crazy Signs (chorégraphies du Club Med) sur la piste de danse (rires).



© DR.