

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2004)

**DES COPAINS, UNE ENVIE, UNE AFFICHE
ET VOILÀ LE CLUB MED...**

par

Jean-Pierre BÉCRET
Pionnier du Club Méditerranée (1950)

Séance du 2 juillet 2004
Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

En 1950, dans le contexte particulier de l'après-guerre, le Club Méditerranée est créé autour d'idéaux de nature, de sport et de communauté. Quelques prospectus, des anciennes tentes de l'armée, une plage déserte... et l'engouement est immédiat, qui se traduira par un développement extraordinaire pendant plusieurs années. Le récit des premiers temps de l'un des fleurons du tourisme mondial montre que cet engouement a porté sur un concept et un esprit qui étaient stabilisés dès le premier village, alors même que l'infrastructure matérielle, organisationnelle et financière mettra plusieurs années à se construire. Du joyeux désordre des débuts à l'entreprise de tourisme d'aujourd'hui, il s'agit de comprendre ce qui fonde le modèle et le succès du Club Méditerranée.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Jean-Pierre BÉCRET

Aux débuts de l'automobile, on circulait dans des voitures découvertes, avec des peaux de bique et des grosses lunettes. Les débuts du Club Med ressemblaient à cela. Aujourd'hui, plus personne ne voudrait démarrer sa voiture avec une manivelle, et le Club a évolué vers le progrès technique. L'automobile a aussi beaucoup perdu en convivialité : quand quelqu'un était en panne sur le bord de la route, tout le monde s'arrêtait pour lui demander s'il avait besoin de quelque chose ; aujourd'hui, c'est à peine si l'on ralentit quand on voit un corps allongé dans le fossé ! Je ne pousserais pas la comparaison jusqu'à ce point, mais le progrès a évidemment eu une influence sur l'esprit du Club.

Aux origines du Club

Revenons aux origines du Club, et aux personnes qui l'ont créé. Gérard Blitz, le fondateur, était issu d'une famille de diamantaires belges, d'Anvers, et avait baigné, durant toute sa jeunesse, dans le sport et l'esprit associatif. Il était international de water-polo, son père avait participé aux Jeux olympiques. Résistant pendant la guerre, Gérard, qui avait des origines juives, s'est ensuite occupé pendant quelques années d'hôtels qui accueillaient des personnes de retour des camps de concentration. Sa sœur, Didi, avait épousé un ancien champion de water-polo qui travaillait au Club olympique à Calvi. Gérard a fait une saison comme bénévole au bar, et comme cela répondait à ses aspirations profondes de vie près de la nature, en communauté, il a décidé l'année suivante de fonder le Club, qui est né le 11 février 1950 sous la forme d'une association.

L'époque était rêvée : l'Europe sortait de la guerre ; personne ne sortait de son village mais les gens avaient besoin d'aller voir ailleurs ; et on trouvait des terrains très facilement. Gérard Blitz est allé voir deux personnes. Pour trouver du matériel de camping, il s'est adressé à la famille Trigano : des marchands et fabricants de bâches, qui se lançaient timidement dans le camping parce qu'ils sentaient ce besoin d'évasion démarrer fort. Gérard a choisi leur société par hasard, parce que, par son nom, Trigano, elle lui paraissait plus humaine que les autres, identifiées seulement par des initiales. Il a rencontré Gilbert, qui était plus jeune que lui, et le contact a été tout de suite bon. Après quelques discussions, Gilbert a consenti à Gérard de lui fournir du matériel de camping des surplus américains – des tentes en état très médiocre qui avaient bourlingué partout – en location-vente sur cinq ans. Pour le Club qui n'avait pas un sou pour démarrer, c'était la seule solution envisageable.

À partir de là, différentes personnes sont venues rejoindre le Club. Ma future épouse est arrivée comme GO (gentil organisateur) début juillet à Alcudia, le premier village, à Majorque. Comme il n'était pas très bien vu pour des fiancés de passer des vacances ensemble, je suis parti faire le tour de la Scandinavie en auto-stop. Je devais ensuite la rejoindre à Alcudia, et de là, nous devions partir visiter l'Espagne. Quand je suis arrivé, j'ai voulu prendre un peu l'ambiance. Je n'aimais pas la chaleur, je n'aimais pas les plages, je n'aimais pas la foule. Je suis resté trois jours comme clandestin dans le village du Club : c'est comme cela que je suis arrivé, pour finir la saison en bénévole... et y faire carrière.

Les Gentils Membres affluent

Les membres ont tout de suite répondu présent. Voici ce que disait le premier dépliant du Club : « *Le matériel est confortable et absolument neuf – je vous laisse juger si cela peut s'identifier à de la publicité mensongère –, les tentes hautes et spacieuses peuvent normalement contenir quatre personnes mais au maximum trois, et même deux, selon les désirs des membres qui seront logés. Les lits, à quarante centimètres du sol, sont des matelas neufs en crin. Les tentes ne sont pas disposées à un endroit régulier mais dispersées selon la topographie de la pinède...* » L'esprit du Club pointait déjà dans ce document. Le Club avait aussi fait tirer une affiche, qui montrait un pin parasol et qui proposait quinze jours, Paris-Paris, pour 16 800 francs, ce qui correspondait au SMIC d'alors.

Tout a démarré comme cela : ce prospectus, quelques affiches dans le métro, du bouche-à-oreille. Et les membres se sont inscrits : deux mille sept cents personnes la première saison. Départ en train, sans couchette. Les adhérents ont vite compris qu'on pouvait s'arranger : les valises posées à plat par terre dans le compartiment, deux personnes dormaient dessus, deux autres sur les banquettes et encore deux dans les filets. Cela faisait six places par compartiment.

Pour Gérard Blitz, un second problème s'était posé : comment allait-il emmener tout cela aux Baléares ? Il est allé voir un certain monsieur André, à la direction commerciale de la SNCF. À l'époque, chaque passager en train avait droit à trente kilos de bagages. Gérard a fait accepter par la SNCF de lui délivrer tout de suite deux mille six cents billets et de faire passer tout le matériel de camping sur le quota des trente kilos, en se chargeant du passage en Espagne ainsi que du bateau jusqu'à Palma. Le tout, bien sûr, devant être payé à crédit au fur et à mesure des inscriptions.

Expansion phénoménale

La deuxième année, le Club s'est heurté au clergé espagnol, qui n'était pas tout à fait d'accord de voir ces filles en maillot de bain se baigner au même endroit que les hommes. Nous étions en 1950 ! Le Club a donc fermé son village de toile et a loué un petit hôtel à côté, à Puerto de Alcudia. Ce fut un échec. Les adhérents étaient contents de retrouver les Baléares et Majorque, ils étaient contents de se retrouver entre eux, mais l'hôtelier jouait son jeu de commerçant plus que celui du Club. L'expérience n'a pas été renouvelée.

Parallèlement à cela, on a ouvert en Toscane le village de Golfo di Barati, sur une très jolie petite plage, qui avait pour seul défaut d'être composée de sable volcanique noir. Puis nous avons ouvert Corfou, puis d'autres villages. Mais toutes les ventes continuaient à ne se faire que dans nos bureaux parisiens, qui s'étaient installés rue de la Bourse. Nous n'avions aucun intermédiaire et nous en étions extrêmement fiers. Les clients se bouscuaient pour venir : nous ne voyions pas l'intérêt de payer un intermédiaire. Cela marchait très bien comme cela, dans le désordre, il faut bien le dire.

Dans les dix premières années, le Club s'est beaucoup développé en passant jusqu'à dix ou douze villages. Pour les inscriptions, c'était le rush ! On était obligés de les ouvrir d'abord aux anciens, puis aux nouveaux membres qui étaient parrainés, puis à ceux qui n'étaient pas parrainés... Une année, cinq ou six cents personnes faisaient la queue rue de la Bourse à l'ouverture des inscriptions. L'année suivante, on a distribué des petits numéros. L'année d'après, on donnait avec ces petits numéros des bons pour un café au bistrot d'à côté, à qui on avait spécialement demandé d'ouvrir.

Une incertitude totale

Avec ce succès phénoménal, nous avons vécu une expérience extraordinaire. Mais nous baignions dans une incertitude totale. La troisième année, je n'ai pas été payé pendant un an. Contrairement à d'autres, je pouvais me le permettre, car j'avais mes parents derrière moi. Toujours est-il qu'au mois de mai, je suis allé voir Gilbert Trigano pour lui réclamer mes douze mois de salaire. Il ne pouvait absolument pas me les régler, mais me promettait que je serais payé trois semaines plus tard. Sachant très bien que cela voudrait dire un an de plus sans être payé, les caisses étant vides tout l'hiver, je lui ai demandé de me faire un chèque le jour même, que je ne déposerais qu'à une date sur laquelle nous nous sommes mis d'accord. Évidemment, le jour venu, j'ai appelé le comptable pour vérifier qu'il était bien provisionné.

Le Club a démarré en se référant à d'autres organisations. J'ai mentionné le Club olympique. Il y avait aussi les Ours blancs. Cela avait démarré dans les années 1927 ou 1928. C'étaient d'anciens Russes chassés par la révolution, qui se retrouvaient sur un grand terrain qu'ils avaient loué aux Issambres. Ils embauchaient un cuisinier et venaient passer là leurs vacances,

sans inscription, sans véritable organisation. Quand il n'y avait plus de sou, on passait en tapant sur une casserole et chacun donnait ce qu'il pouvait et ce qu'il voulait, et on "déjeunait de trois coups de sifflet brefs". Dima Philipoff, qui venait du Club olympique, avait dirigé cet organisme ultérieurement.

Cette préhistoire est importante pour bien comprendre que le Club a démarré autour de bénévoles, de gens peu ou mal payés, sans aucun financier derrière et sans aucune recherche de financement. C'était le départ à l'aventure. On vivait aussi sur le crédit que nous faisaient les fournisseurs. Un jour, en Italie, mon économiste qui n'avait plus de sous pour finir la saison avait dû aller voir ses fournisseurs et en était revenu avec une traite de huit millions de lires du fournisseur de laitages. C'était important pour l'époque.

Concurrence et évolutions

Des concurrents sont apparus. Ils ont vu que le Club marchait bien, et ont voulu faire la même chose. Ils se sont réunis entre petits et gros financiers, ont mis de l'argent et se sont lancés. Mais contrairement à nous, il leur fallait une rentabilité, qui ne fut pas au rendez-vous. Ça n'a donc pas marché, et on les a repris les uns après les autres : d'abord le Village Magique, le concurrent de la première heure qui s'appuyait sur le journal *Elle* et dont l'échec tenait principalement, selon moi, au fait qu'il attirait essentiellement des filles, puis le Club Polynésie, etc. Si on les a repris, ce n'est pas tant pour la concurrence qu'ils pouvaient nous faire auprès de la clientèle, mais principalement parce que, lorsque l'on commençait à négocier avec les autorités d'un pays où l'on voulait s'installer, on se rendait compte qu'ils étaient parfois passés avant nous, avec des exigences moindres. C'était cette concurrence-là qui nous posait problème.

1956 est une date importante pour le Club Med : c'est l'ouverture des villages de neige. Nous voulions nous installer en Suisse car à cette époque, la France n'avait pas une image de marque pour le ski, alors que les stations suisses étaient au pied de la neige. Nous sommes partis prospecter, ma femme et moi, sans savoir ce que nous cherchions comme logement.

Après quinze jours, devant rentrer à Paris, j'ai téléphoné à Gérard Blitz et lui ai dit que j'avais trouvé à Leysin, une ancienne station de tuberculeux en Suisse. Il m'a demandé des précisions, mais je n'avais pas vu la station, je n'avais pas vu l'hôtel. J'avais juste rencontré le promoteur dans un hôtel de Lausanne : je lui avais raconté ce qu'était le Club et ce que je cherchais, il m'avait expliqué ce qu'il allait faire là-haut, cela avait collé et je lui avais fait une proposition qui lui convenait. C'est comme cela que nous sommes arrivés à Leysin, et que nous y avons eu quatre hôtels dans les dix ou quinze ans qui ont suivi. Tout avait été monté sur la confiance.

Nous voulions aller à la neige pour plusieurs raisons. Premièrement parce que les adhérents nous le demandaient. Deuxièmement, parce que nos GO avaient besoin de travailler quand la saison d'été était terminée et que nous ne voulions pas les laisser partir ailleurs et prendre le risque de les perdre. Troisièmement, parce que nous avions un énorme balourd de trésorerie. Et à cette époque, il n'était pas question d'aller chercher le soleil à des milliers de kilomètres. Les transports aériens n'étaient pas encore très développés. Le Club a juste fait un essai timide, dans ces années-là, à Tahiti. Nous emmenions les gens en bateau de Marseille ; il y avait un mois de voyage, deux mois de séjour, un mois de retour. On avait des gens en rupture de ban : des infirmières entre deux boulots, des professions libérales qui changeaient de clientèle, etc., et cela s'est maintenu pendant quelques années, jusqu'à ce que le transport aérien se développe.

Le temps des consolidations

En 1957, le Club est devenu société par actions à capital variable. Gilbert Trigano était entré au Club en 1954. On l'appelait monsieur Fric car il devait tenir les cordons de la bourse, et freiner la générosité de Gérard vis-à-vis des adhérents. Très rapidement, au bout de deux ou

trois ans, Gilbert s'est mis lui aussi à vouloir améliorer le produit et à dépenser plus. Et rebelote ! on s'est retrouvé dans des difficultés financières. Quelques petits industriels étaient rentrés en 1959 ou 1960 et avaient apporté un peu d'argent, mais cela n'a pas suffi. Est alors arrivé Edmond de Rothschild, qui a pris 34 % du capital en 1963.

Tout le développement du Club se faisait par promotion interne. Les GO, devenaient, après une attente plus ou moins longue, chefs de village, puis ils rentraient à Paris pour prendre des postes de responsables et allaient tenir des bureaux étrangers, pour faire du recrutement. L'arrivée de Rothschild s'est traduite par deux exceptions à ce système : notre ancien banquier est rentré comme directeur financier et l'ex-directeur commercial de chez Bendix est venu prendre la direction commerciale. Ils se sont très bien intégrés. Rothschild a aussi envoyé deux de ses représentants prendre un bureau chez nous, mais ils ont été extrêmement discrets. Et il nous a vraiment laissés libres de nos choix et de nos actions le peu de temps où ils sont restés.

1965 est une autre date marquante, celle de la création du premier village en dur, à Agadir où le Maroc venait de connaître une grande catastrophe avec le tremblement de terre. Nous sommes allés voir le roi et l'idée est venue de prendre le contre-pied de la catastrophe et de relancer, grâce au Club, la ville touristique. Quand j'y suis venu pour la première fois, je devais être un vieux conservateur, je me suis demandé quelle idée on avait eu de créer un village en dur et j'ai regretté pendant un moment les cases. Je sentais que cela marquait un tournant. J'étais d'ailleurs un des derniers GO à aller voir Agadir : j'avais boudé. Par la suite, nous étions fiers d'avoir participé à cela. De même que nous pouvions être fiers, quand nous arrivions à Orly, de voir s'afficher comme destinations Palinuro ou Djerba, des endroits qui n'avaient pratiquement aucune infrastructure avant notre arrivée.

L'esprit initial du Club était dû à plusieurs éléments importants : au début, les adhérents étaient pour 95 % des francophones, tout le monde arrivait le même jour, tout le monde restait quinze jours ou trois semaines. Pendant dix ou quinze ans, le Club n'avait jamais vendu de séjours inférieurs à deux semaines, et cela permettait de perpétuer le rite de l'ancien. Il y avait une arrivée par semaine. Nous réunissions tous les gens en même temps pour que le chef de village puisse les prendre et "casser les cols durs" : on les invitait à boire un pot au bar, les anciens les conduisaient dans les cases, on passait à la douche les propriétaires des plus grosses valises. Une année au mois d'août, j'ai eu plus de gens qui restaient quatre semaines que de gens qui restaient deux semaines : on avait donc le temps de se connaître. Le Club était la résidence secondaire des adhérents.

DÉBAT

Retour sur les origines

Un intervenant : *Pourquoi n'avez-vous pas commencé par vous installer en France ?*

Jean-Pierre Bécret : Nous avons fait de la délocalisation sans le savoir. Nous recrutions une clientèle qui avait des moyens relativement élevés, et nous l'emmenions dépenser son argent de vacances dans des pays à revenus faibles. Cela dit, je ne sais même pas si Gérard Blitz a réalisé cela : c'était avant tout le soleil qui l'avait attiré. Quand le Club a voulu faire un village en Irlande, on a renoncé parce qu'on s'est dit que ça ne marcherait pas.

Int. : *Qui étaient les Gentils Membres au début ? Venaient-ils de certains syndicats, de certaines entreprises, comme dans d'autres organismes de tourisme social de l'époque ?*

J.-P. B. : Au début, il y avait tout le monde. Et les gens se mélangeaient parce qu'en maillots de bain, ils n'avaient pas de signes distinctifs. Quand ils se retrouvaient dans les locaux rue de la Bourse dans l'année, ils se mélangeaient moins. Cela dit, le XVI^e arrondissement était celui qui fournissait le plus de GM.

Int. : *Vous dites que beaucoup d'autres organisations ont essayé de copier le Club, et le Club, à son tour, s'est mis à copier les autres. J'ai plutôt l'impression que dans les années 1950, tous les opérateurs de tourisme de masse, qu'ils soient associatifs ou commerciaux, se sont développés sur les mêmes idées, sur les mêmes principes : villages de toiles et inconfort, transgression par rapport au droit, aux normes, etc. Peut-être le modèle initial n'est-il pas propre au Club mais est plutôt une réponse à une aspiration au tourisme et au voyage qui fut partagée par la plus grande partie de la population.*

J.-P. B. : La difficulté pour tous ces organismes était alors d'être capables de proposer un ensemble large d'activités, notamment sportives, sans supplément, accessibles pour tous. Tout le monde proposait du volley-ball mais le Club est celui qui allait le plus loin dans les activités proposées. De même, dans les villages de neige, les adhérents étaient logés, nourris, divertis et pouvaient faire du ski à volonté. C'était très rare à l'époque. C'est la qualité du produit qui faisait la différence, et cela incluait la gentillesse de l'encadrement.

Agnès Weil (responsable de la qualité au Club Méditerranée) : Il y avait des analogies, notamment dans les relations avec les clients mais le Club était sur un positionnement différent. Par exemple, VVF était un peu moins cher et beaucoup plus familial, alors que le Club affirmait beaucoup plus les aspects sport et tout compris.

Int. : *La sexualité facile est aussi très liée à l'image du Club. À quelle réalité cela renvoyait-il ?*

J.-P. B. : Le Club avait cette réputation et des gens venaient certainement pour cela. Mais la sexualité n'est pas née avec le Club, et ses manifestations réprochées par la morale non plus. Je ne sais pas si cela existait plus au Club que dans les autres formes de tourisme. C'était certainement plus facile, et moins monté en épingle dans un village du Club que dans un petit village de province.

A.W. : Il y avait quelques villages clairement destinés aux jeunes célibataires. Mais c'était une minorité et ça ne correspond pas à la moyenne de ce que vivaient les adhérents.

L'esprit du Club

Int. : *Comment avez-vous réussi à entretenir l'esprit Club des premiers temps ?*

J.-P. B. : Il s'est entretenu de lui-même, notamment par le processus de nomination des chefs de village, qui sont choisis sur les qualités qui sont à la base de cet esprit. Alors que j'étais chef de village à Palinuro, voyant que l'ambiance ne prenait pas, j'ai pris le micro un matin pour annoncer que la machine à peler les pommes de terre était en panne et qu'on avait besoin de tout le monde si l'on voulait manger des frites à midi avec guitare et moscato. Cela a marché du tonnerre ! C'est un fait d'armes personnel, mais d'autres chefs de village ont fait des coups similaires.

A.W. : Les GM jouent un rôle prépondérant dans la transmission de l'esprit Club. Il y a vraiment une incorporation des nouveaux clients par ceux qui en ont déjà une expérience.

La surexploitation, clé de voûte du Club ?

Int. : *J'ai connu le Club comme GM en 1971. J'étais très syndicaliste à l'époque et je me suis rendu compte que la surexploitation du personnel était une des conditions de fonctionnement de la maison. Est-ce que cela peut expliquer une partie des difficultés et du succès ultérieurs ?*

J.-P. B. : Dans les villages, quand les GO, après avoir fait leurs horaires, préparent les soirées des jours suivants à trois heures du matin, je ne pense pas que cela soit par peur d'être mis à la porte ou de ne pas être repris l'année suivante, mais c'est parce qu'ils sont un peu cabots. Et s'ils n'étaient pas cabots, ça ne marchait pas. Peut-être posez-vous cette question avec des lunettes de syndicaliste et que j'ai tendance à y répondre avec des lunettes roses, mais je constate qu'il y a peu d'anciens GO qui râlent.

Int. : *Ils travaillaient quatre-vingts heures par semaine tout en étant mal payés, ils avaient certes des avantages : ils étaient nourris et logés. Mais ils n'étaient pas sûrs de retrouver du travail l'hiver. Ils travaillaient énormément sans garantie et certains râlaient...*

J.-P. B. : Mais ils revenaient l'année suivante...

Int. : *Bien sûr. Cela fait partie des contradictions du système, et c'est peut-être ce qui a amené sa fin, car au bout d'un moment, il a peut-être été obligé d'évoluer vers une normalisation.*

A.W. : Ils "râlent" probablement plus maintenant qu'au début, mais ils continuent à revenir malgré tout. Néanmoins, les trente-cinq heures, notamment, nous ont conduits à regarder de plus près ce temps de travail. Nous avons par exemple clairement séparé ce qui relève du temps de travail à proprement parler et ce que nous avons défini comme le temps de convivialité : quand vous mangez avec des GM, que vous portez des valises ou que vous préparez un spectacle, cela relève du volontariat. C'est une forme particulière de volontariat, il est vrai. On n'est pas mis dehors si on ne le fait pas mais ceux qui le font témoignent par là d'une motivation particulière.

J.-P. B. : Les GO trouvaient une autre source de motivation dans le fait d'être affectés une année en Italie, l'année suivante en Grèce et l'année d'après en Turquie. C'était une non-promotion mais c'était pour eux extraordinaire de pouvoir voyager d'un bout à l'autre de la terre.

A.W. : C'est vrai que certains regrettent que cela se perde un peu. D'une part, le fait de partir en Italie n'a pas le même impact qu'il y a trente ans : c'est devenu banal. D'autre part, les mouvements sont plus limités, car nous nous appuyons plus sur des GO locaux. C'est une source de motivation qui s'est amoindrie, mais qui existe toujours.

Les rites du Club

Int. : *Vous avez évoqué la réception. Comment ce rite, et les autres qui étaient propres au Club, sont-ils apparus ?*

J.-P. B. : Tous ces rites se sont créés dès le début, spontanément. À la réception, les anciens accueillait les nouveaux. Et on coupait quelques cravates. Je suis venu au Club pour ne jamais porter de cravate car je trouvais triste qu'on ne puisse pas, en société, se déplacer sans avoir un bout de tissu autour du cou. Mais nous le faisons de façon marginale. En revanche, on demandait aux gens de se déplacer sans bagages sous prétexte qu'ils seraient plus à l'aise, et on leur déversait des seaux d'eau sur la tête s'ils avaient trop de bagages. Si une personne restait à l'écart, le chef de village allait lui parler pour essayer de l'intégrer. Parce que c'était pour nous un terrible échec de voir quelqu'un rester tout seul, sachant qu'il était venu au Club pour ne pas être délaissé.

Le fait de payer par des tickets de couleurs différentes, puis par des boules, est apparu dès le premier village. La motivation était multiple : supprimer l'argent était à la fois idéologique et pratique – en permettant de ne pas se promener avec un porte-monnaie – puis il s'est avéré que cela facilitait les contrôles des barmen.

Il faut aussi mentionner le tutoiement, parce qu'il est attaché à l'image du Club de façon erronée. Au début, je n'ai jamais tutoyé Gérard Blitz, comme je n'ai jamais tutoyé d'autres responsables du Club. Avec les GM, le tutoiement se faisait naturellement dans certaines situations. Un moniteur de voile qui voit arriver un coup de vent dira au GM « *Choque ta voile !* » plutôt que « *Excusez-moi, est-ce que vous pourriez avoir l'aimable obligeance de choquer votre voile ?* » Mais quand un jeune caissier accueillait un monsieur d'une cinquantaine d'années qui venait déposer son argent de poche par un « *Combien tu veux déposer ?* », le chef du village le sermonnait gentiment.

Int. : *Est-ce que tous ces rites n'étaient pas une réponse à un désir d'émancipation ? Aujourd'hui on n'a pas besoin d'être au Club Méditerranée pour aller travailler sans cravate et tutoyer son patron. Dans ces conditions, le renouveau du Club passe par la réponse à un autre besoin, qu'il s'agirait de déterminer...*

La qualité

Int. : *Qu'est-ce que faire de la qualité aujourd'hui au Club Méditerranée ?*

A.W. : La qualité est censée être partout. La direction de la qualité a en charge l'impulsion et la coordination de la démarche d'ensemble et, en particulier, la mesure : nous pilotons une démarche de déploiement d'outils permettant de donner aux opérationnels les moyens d'être dans une boucle de correction plus rapide. Concrètement, nous gérons les enquêtes de satisfaction adressées à tous nos clients, nous traitons en détail le courrier des clients insatisfaits, nous stimulons des outils d'écoute active : tables rondes qualitatives, boîtes à suggestion, etc. À côté de cela, nous établissons un certain nombre de standards pour décrire le produit, depuis la piscine jusqu'au comportement des GO. Il s'agit de formaliser notre capital de savoir-faire. Enfin, nous travaillons sur la mesure de conformité à ces standards, en envoyant de faux GM (GM-mystères) dans les villages.

J.-P. B. : La question de la qualité est présente au Club depuis longtemps : les enquêtes de satisfaction existaient en 1955, et les chefs de village faisaient entre eux des courses sur le degré de satisfaction.

A.W. : Et cela continue aujourd'hui ! Paradoxalement, nous devons parfois calmer le jeu et freiner ces courses, qui traduisent une véritable orientation client, quand beaucoup d'autres sociétés ont du mal à introduire ces outils.

Int. : *Comment peut-on établir des normes de qualité dans une entreprise où la personnalité du chef de village et la qualité de l'équipe d'animation jouent un rôle fondamental ?*

A.W. : Cela n'empêche pas de considérer qu'un certain nombre de services basiques sont essentiels : que la vitrine de la boutique soit propre, que l'on vous accompagne quand vous demandez votre chemin...

Int. : *Au départ, tout le monde parlait français. N'était-ce pas une condition de la convivialité ?*

J.-P. B. : Il est certain qu'avec les durées de séjour limitées à huit jours et avec le développement d'un plurilinguisme, l'ambiance aujourd'hui ne peut plus être celle des premiers temps.

A.W. : Les gens s'adaptent peut-être plus vite aujourd'hui, ce qui limite les effets de la baisse de durée des séjours. Mais je pense qu'avec une culture et une langue uniques, il y avait plus de connivence. Aujourd'hui, les Français représentent la moitié des clients, mais certains villages sont très franco-français, car ils ne sont commercialisés qu'en France, d'autres sont franco-italiens. Il y a aussi des côtés positifs à cette internationalisation que des gens recherchent. Mais le charme de cette dimension est difficile à préserver dans le respect de normes de qualité de service : difficile de garder les enfants ou faire des annonces dans toutes les langues.

L'avenir du Club

Int. : *Comment voyez-vous l'avenir du Club ?*

J.-P. B. : Il y a vingt ou trente ans, j'ai tiré la sonnette d'alarme car le Club a commencé à copier ceux qui le copiaient. Au début, nous ne fournissions pas les serviettes de toilette, et nous en étions contents. Mais le Club Polynésie les a fournies, et nous avons fait la même chose. Or c'était une façon de nous différencier de tous les hôtels. Aujourd'hui, nous sommes dans un mouvement de mondialisation et de normalisation, dans lequel il me semble essentiel de continuer à affirmer une différence, une supériorité, dans le domaine des GO. L'avenir du Club passe par là.

Présentation de l'orateur :

Jean-Pierre Bécret : Pionnier du Club Méditerranée dès août 1950, il décide avec son épouse, en 1951, de passer les étés en village et les hivers au siège, à Paris ; en 1961, il est responsable des villages de montagne : prospections, contacts et contrats avec les autorités locales ; il prend sa retraite en 1987, tout en restant conseiller auprès des présidents du Club jusqu'en 1994.

Diffusion septembre 2004