

## **L'innovation du Club Med au service du développement de l'économie locale**

*Entretien BAWB réalisé par Amélie DAGUES en mai 2016*

### **IDEE FORCE**

Agnès Weil est Directrice du Développement Durable au Club Med, spécialiste mondial des vacances Tout compris haut de gamme. Je l'ai rencontrée en 2015 lors d'une mission au Club Med, et j'ai tout de suite pensé à elle dans le cadre des entretiens BAWB.

La définition du Développement Durable qu'elle donne fait écho à la définition de l'approche Appreciative Inquiry : le fait de faire son métier différemment pour en maximiser les impacts positifs et en minimiser les impacts négatifs. Dans son rôle, Agnès fédère le sujet du Développement Durable, anime cet esprit au sein de l'entreprise, le systématise, fais germer ce qui manque et détecte les signaux avant-gardistes.

Agnès est également Déléguée de la Fondation d'entreprise du Club Med depuis 2 ans. Le mécénat se différencie du Développement Durable en ce sens qu'il s'agit là de faire autre chose que son métier.

### **INNOVATION**

Le projet emblématique dont Agnès a souhaité me parler est le programme que mène le Club Med depuis quelques années et qui a pour but d'accompagner ses fournisseurs locaux (essentiellement des femmes) aux alentours de ses villages, pour qu'ils sortent d'une économie précaire, développent une petite économie de marché et ainsi diversifient leurs clients.

Jusqu'alors, le Club Med approvisionnait ses villages en local, et allait se fournir plus loin quand l'offre était introuvable ou insuffisante aux alentours de ses villages. Persuadée qu'il était possible de faire produire de plus grandes quantités en local et de faire sortir les producteurs locaux de la subsistance, Agnès s'est rapprochée d'une ONG et a initié le projet autour de quelques villages.

Le programme a également une vertu environnementale, puisque le Club Med s'alimente davantage en produits locaux, plus écologiques, et s'est étendu à la mise en place de pompes à eau solaires.

L'innovation porte non seulement sur le contenu du programme mais aussi sur la manière de le financer : via la Fondation d'entreprise, le Club Med en appelle à la générosité de ses clients, et a créé des produits qu'il vend à ses clients par le biais d'animations que lui seul sait inventer, récoltant ainsi des fonds pour financer par exemple une pompe à eau solaire.

Le programme est aujourd'hui actif en Afrique, au Brésil et en Indonésie.

## GENESE ET MOTIVATION

La genèse de ce programme, c'est avant tout l'histoire d'une femme, Agnès, et de sa fascination pour le Club Med, pour son âme et son histoire. « *Je fais ce métier au Club Med, je ne le ferais pas n'importe où. Il faut vraiment aimer la boîte pour faire ce métier.* »

Après une formation en statistiques et un passage par le conseil qu'elle estime lui être utile aujourd'hui car « *on a besoin de savoir lire, écrire, parler et compter* » dans ce métier, puis quelques années dans le Tourisme Social, Agnès est arrivée au Club Med au Département Qualité.

Dès les années 1990, Agnès est sensibilisée au réchauffement climatique (son mari est scientifique). Elle décide en 2004 de pousser le Club Med à créer une mission autour du Développement Durable. « *J'ai bataillé pour le faire* ». La mission autour du Développement Durable est créée et lui est confiée en 2005.

Agnès évoque, ensuite, une longue phase d'évangélisation durant laquelle elle-même apprend sur le tas, et quelques « *moments de solitude* ».

La motivation, Agnès la trouve dans différents aspects de son métier :

- le sens, ce qu'elle décrit comme « *un sentiment vague, et modeste, d'utilité* »,
- le sentiment de liberté dans l'entreprise, la possibilité de tracer soi-même son chemin,
- l'extraordinaire variété des sujets qui fait qu'après 11 ans dans ce métier, elle ne s'ennuie pas, tant le sujet mûrit et les enjeux changent,
- le côté créatif du métier (« *on a cinquante idées à la minute* »),
- la reconnaissance, d'abord externe puis interne, qu'elle et son équipe récoltent ; le fait qu'on leur ait confié la Fondation d'entreprise est une preuve de cette reconnaissance interne, qui a d'autant plus de valeur « *qu'il n'est pas toujours évident de comprendre la place que l'on a dans ce métier* ».

La genèse du programme de développement économique local avec l'ONG Agrisud relève de la détermination et du côté visionnaire d'Agnès : en 2007, elle rédige un email au Président du Club Med, qui s'intitule « *S'il n'y avait qu'un projet...* » et décrit son idée. « *J'étais très convaincue, ça cochait toutes les cases* », ajoute-t-elle.

Le projet est vendu très facilement à très haut niveau, tant le Président est sensible au sujet de l'économie locale. Agnès estime d'ailleurs que cette volonté de contribuer là où on est constitue une valeur implicite du Club Med, même si ce n'est pas un combat affiché. « *Le Club Med n'aurait jamais pu durer 60 ans partout dans le monde sans un profond sentiment de vouloir contribuer.* » Déjà dans le choix de ses implantations, le Club Med a toujours eu la préoccupation de faire les choses bien. Il s'agit désormais d'adapter cette valeur au monde d'aujourd'hui.

La difficulté qu'Agnès et son équipe ont rencontrée dans ce projet réside dans le fait qu'il a fallu parfois réinstaller la confiance entre l'entreprise et les petits producteurs. De manière

générale, Agnès reconnaît qu'il est parfois difficile de montrer en interne la priorité d'un projet estampillé « caritatif ».

Le pilotage du programme par l'ONG qui accompagne le Club Med sur le sujet a été décisif : médiation et formation (commerciale, organisationnelle, et de gestion basique) ont contribué à ce que le programme devienne réalité.

La mise en œuvre du projet s'est également opérée par test & learn. « *Essayer de faire le bien, ce n'est pas forcément faire bien.* », résume Agnès en évoquant certaines tentatives auprès de communautés qui n'ont pas abouti.

## IMPACT

Le programme existe depuis bientôt 10 ans et accompagne aujourd'hui 200 producteurs. Dans ce contexte, le Club Med a versé 500 000 euros à son partenaire ONG. Par ailleurs, 45 000 euros ont été levés auprès des clients du Club Med au Maroc en faveur du programme, et idem au Sénégal.

Les jardins de femmes ont bien grandi depuis le début du programme. Un livre de recettes a même été édité. Au Maroc, certains producteurs ont « désimplanté » (i.e. remplacé d'anciens arbres par des nouveaux), ce qui représente un véritable signe d'espoir.

Autre signe d'espoir : un marchand de graines s'est installé près du village de Cap Skirring, preuve que l'économie se reconstruit, au-delà du tourisme.

## INSPIRATION

Tout au long de notre conversation, Agnès a insisté sur le fait qu'il faut savoir rester humble sur le fait que ce métier fait du bien. Il ne faut pas, par exemple, oublier le fait que la plupart des clients du Club Med prennent l'avion pour se rendre dans les villages.

Au-delà de ce constat, Agnès ne voit pas d'incompatibilité entre l'activité de l'entreprise et les initiatives de développement durable : « *il n'y a pas de mal à faire du bien* », affirme-t-elle, car « *ce métier ouvre des enjeux qui nous concernent de façon profonde* ».

Parmi les facteurs de succès, Agnès évoque le fait de bien s'entourer : l'ONG qui est le partenaire du Club Med pour ce programme leur a apporté un véritable savoir-faire qu'ils n'avaient clairement pas en interne.

Agnès prend congé en me citant des noms de personnes qu'il faut absolument que je rencontre dans le cadre de mes entretiens BAWB, et en me rappelant qu'elle est honorée que j'aie pensé à elle pour ce projet. Détermination et humilité : c'est vraiment ce que je retiens de ma conversation avec cette femme pétillante et inspirante.