

OFFRIR LE MONDE

ÉCONOMIE TOURISME

Stéphane Maquaire, le nouveau PDG du Club Med, a son plan de vol : multiplier les ouvertures

L'ancien directeur de Carrefour au Brésil, qui a remplacé Henri Giscard d'Estaing en juillet, veut faire grossir le Club Med, notamment autour du bassin méditerranéen. Sans remettre en cause la stratégie axée sur le luxe de son prédécesseur.

Par Jessica Gourdon

Publié le 22 décembre 2025 à 10h30, modifié le 22 décembre 2025 à 11h30

• Lecture 3 min.

Article réservé aux abonnés



Stéphane Maquaire, PDG de Club Med, à Paris, le 1er décembre 2025. THIBAUD MORITZ/AFP

Depuis vingt ans, le Club Med avait une priorité : monter en gamme. Ses villages les moins qualitatifs ont tous fermé, quelques-uns ont ouvert, en particulier à la montagne. Tous ont été rénovés de fond en comble. Les tarifs ont bondi, la clientèle a changé : plus internationale, plus fortunée. Dans le même temps, le réseau a fondu. Alors que le Club Med comptait, dans les années 1990, environ 120 villages, il n'en reste plus que 60.

Arrivé en juillet, Stéphane Maquaire a été recruté par Fosun, le propriétaire chinois du Club Med, avec une mission : mettre les gaz. Sans pour autant remettre en cause le virage « luxe » réalisé par son

prédécesseur, Henri Giscard d'Estaing. Son objectif est de multiplier les ouvertures : cinq nouveaux clubs par an, pour arriver à une centaine de sites dans dix ans.

Et cela commence par la Méditerranée, jadis au cœur de cette entreprise créée en 1950, qui a révolutionné le monde des vacances. Aujourd'hui, le Club ne compte plus que 10 implantations dans cette zone, délaissée au profit des Alpes, source de meilleurs taux de rentabilité, et de destinations plus exotiques, moins chères à exploiter.

« Nos concurrents ouvrent partout en Méditerranée. C'est une zone où nous avons beaucoup de marge pour ouvrir, en particulier en Italie, au Maroc, en Tunisie, en Grèce, en Croatie... Je dis aussi aux équipes de regarder l'Albanie, qui a du potentiel, et correspond bien à ce côté pionnier impulsé par Gilbert Trigano », affirme Stéphane Maquaire, qui apprend à composer avec un conseil d'administration presque 100 % chinois – à part l'ancien président de La Poste Philippe Heim, et un Japonais.

Arrivé dans un contexte explosif – Henri Giscard d'Estaing a été remercié brutalement en juillet 2025, sur fond de divergences avec Fosun, après vingt-deux ans à la tête de l'entreprise –, Stéphane Maquaire est un habitué des conseils d'administration délicats à manœuvrer, et des secteurs ultra-concurrentiels. Diplômé des Ponts et Chaussées, il a dirigé pendant six ans Monoprix à l'époque où les deux actionnaires, Les Galeries Lafayette et Casino, étaient en guerre ouverte.

Lire aussi | [A Paris, les autocars au cœur d'un débat croissant sur l'impact du tourisme](#)

Outre la grande distribution, il a travaillé comme président de Vivarte (La Halle, Naf Naf...) – d'où il a été débarqué au bout de quelques mois. Depuis 2021, il dirigeait le groupe Carrefour au Brésil, un mastodonte de 150 000 employés. Jusqu'ici, ce sportif de 51 ans n'était jamais parti en vacances dans un Club Med. Ses dernières vacances, c'était un trek en Patagonie.

Le Brésil, pays crucial

Son enjeu, au Club Med, est de ne pas se laisser déclasser par la concurrence, alors que le segment qui a fait son succès – des hôtels « tout compris » festifs, avec des activités sportives et des clubs enfants – connaît une nouvelle jeunesse. Et que le Club Med est souvent critiqué pour ses tarifs, jugés excessifs à certaines périodes.

Chaque jour de nouvelles grilles de mots croisés, Sudoku et mots trouvés.

Jouer

Aussi, le groupe grec Ikos a développé de multiples sites en Grèce, avec des prestations similaires, pour des tarifs souvent un peu moins élevés. Idem pour son concurrent Mitsis, à des prix encore inférieurs. L'espagnol Melia fait croître sa gamme de clubs « all inclusive » de luxe, et Accor va développer des hôtels Mama Shelter « tout compris », à Val Thorens (Savoie) et à Marrakech (Maroc).

Alors que les Français ne représentent plus que 30 % des clients du Club Med, un projet d'ouverture dans l'Hexagone est sur la table, à Port Barcarès (Pyrénées-Orientales). Un ensemble à 180 millions d'euros (450 chambres), au bord de la mer Méditerranée, sur le site d'un ancien VVF (Villages Vacances Familles), dont le financement est en train d'être bouclé. La marque au Trident aimerait aussi s'implanter dans les Alpes, à Isola 2000, sur un site déjà identifié. Stéphane Maquaire souhaiterait enfin disposer d'une autre implantation au ski, dans la vallée de la Tarentaise.

Lire aussi | [Quand les vacances coûtent de plus en plus cher](#)

A l'étranger, après la signature, cette année, d'un nouveau club au Québec, le PDG vise les Rocheuses canadiennes ou américaines, et le Brésil – un pays crucial pour l'entreprise, et qu'il connaît bien. *« Les Brésiliens sont désormais la deuxième clientèle du Club Med, derrière les Français. Dans nos clubs des Alpes, ils seront près de 30 000 cet hiver ! Notre marque est connue là-bas, et nous y avons un gros potentiel de développement. Nous y construisons actuellement un village, à Gramado, près de Porto Alegre »*, déclare-t-il. Le développement en Chine, en revanche, n'est pas au cœur des priorités : alors que le tourisme local peine à reprendre depuis la pandémie de Covid-19, une partie des sites sont sortis du périmètre du Club Med (ils restent chez Fosun), et la marque se concentre, dans cette zone, sur la montagne.

Au Club Med, qui emploie en France 7 000 personnes dans ses bureaux et ses hôtels, cette stratégie de croissance est *« bien perçue »* par les salariés, décrit Youssef Dahri, délégué Force ouvrière, le syndicat majoritaire : *« Nous voyons cela comme une garantie de maintien des emplois, à l'heure où certains métiers vont beaucoup évoluer avec l'intelligence artificielle. »*

Lire aussi | [Après les Club Med et les Mama Shelter, la famille Trigano lance sa nouvelle chaîne d'hôtels à Saint-Ouen](#)

Pour financer cette expansion, le Club Med va-t-il appeler de nouveaux investisseurs à son capital, ou s'introduire en Bourse à Paris, comme le souhaitait Henri Giscard d'Estaing ? Fosun s'y est jusqu'ici opposé. Ce qui est certain, c'est que le conglomérat chinois, qui a traversé, après la pandémie de Covid-19, de lourdes difficultés, cherche à améliorer la rentabilité de sa pépite française. La croissance en volume est l'une des manières d'y arriver, mais d'autres pistes sont évoquées : élargir les périodes d'ouverture des clubs à la montagne, en particulier l'été ; aller chercher davantage de clients d'affaires, pour des séminaires ; accroître le volume des clients étrangers, notamment issus de pays comme l'Inde, l'Argentine ou le Mexique.

Jessica Gourdon

Le Monde Boutique

Découvrir

Sélection à offrir

Jeux, accessoires, affiches, hors-séries et livres.

Pré-commandez votre Bilan du Monde 2026

Bénéficiez des frais de ports offerts.

40 cartes pour comprendre les nouveaux empereurs

Entretiens, éclairages et décryptage.

Voir plus