

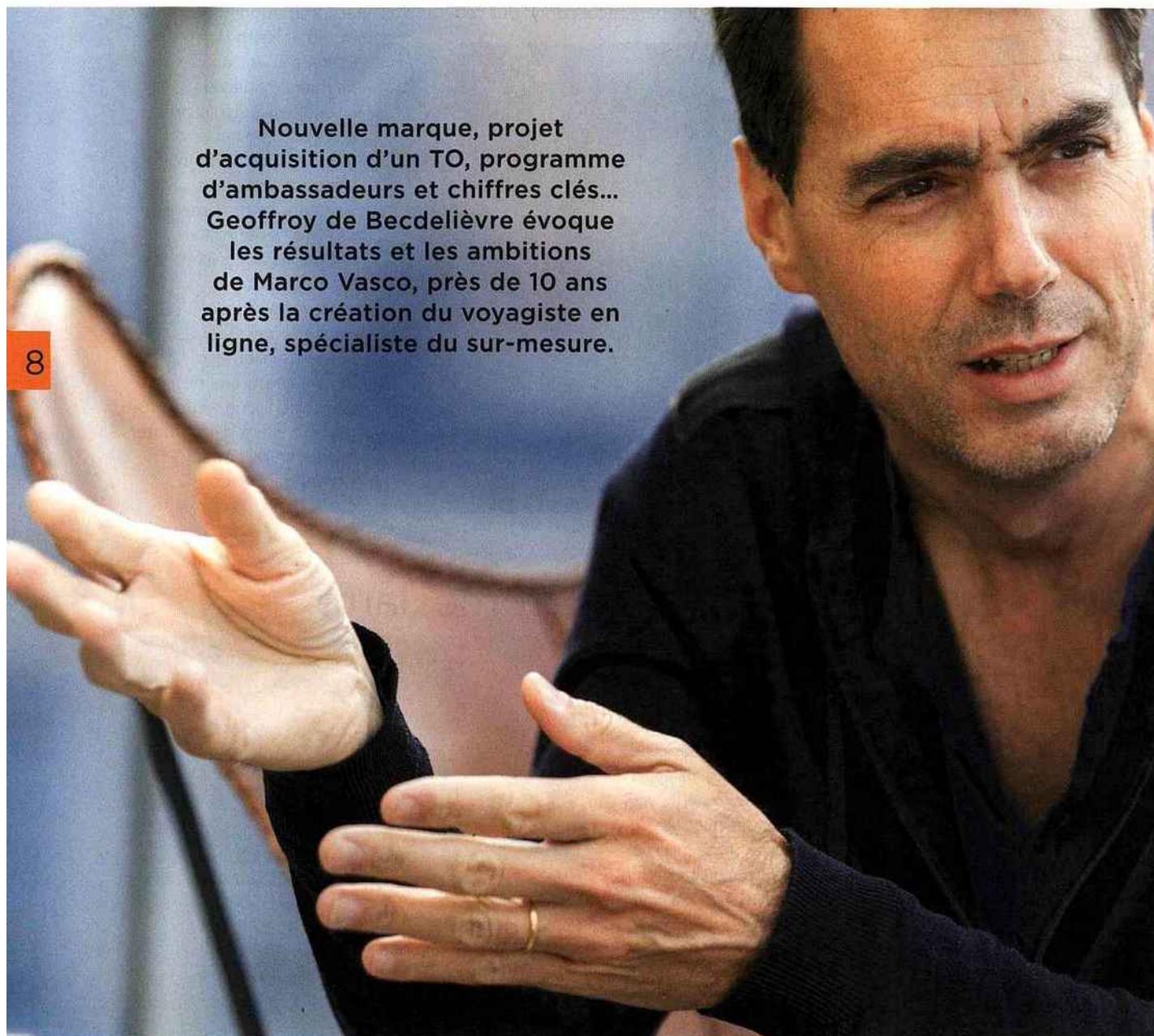


CONVERSATION/AVEC

GEOFFROY DE BECDELIEVRE (*MARCO VASCO*) **« Nos salaires sont indexés sur la satisfaction client »**

Nouvelle marque, projet d'acquisition d'un TO, programme d'ambassadeurs et chiffres clés... Geoffroy de Becdelièvre évoque les résultats et les ambitions de Marco Vasco, près de 10 ans après la création du voyageur en ligne, spécialiste du sur-mesure.

8





L'Écho touristique : Vous étiez dans l'audit et la finance. Comment est née l'idée d'un TO ?

Geoffroy de Becdelièvre : J'ai commencé par créer la société Prestige Voyages à Shanghai. J'avais lu que 100 millions de Chinois allaient bientôt remplir des palaces. Mais c'était très compliqué de cibler cette clientèle, soumise alors à des restrictions. D'où le pivot vers un TO basé à Paris.

Ainsi est né Planetveo rebaptisé Marco Vasco, sur un modèle ROPO (Research Online, Purchase Offline)...

Oui. Nous sommes partis d'une opportunité : le marché français était composé d'acteurs *online* comme Go Voyages, Expedia et Booking pour des prestations simples, et d'opérateurs traditionnels. Personne n'avait réconcilié ces deux mondes, c'est ce que nous voulions faire. À l'époque, Voyageurs du Monde n'était pas *online*, il y avait une place à prendre. Maintenant, ils le sont, un peu à cause de nous. Nous les avons challengés. Aujourd'hui, c'est Evaneos qui nous challenge. C'est le rôle des nouveaux entrants qui partent d'une feuille blanche et font bouger les lignes. Ni Hyatt ni Hilton n'ont bouleversé l'hôtellerie, mais plutôt Airbnb avec son modèle hybride.

Marco Vasco a presque 10 ans. Comment le consommateur a-t-il évolué ?

Le client exige de plus en plus des voyages personnalisés. Le sur-mesure n'est plus réservé à une élite. Le voyageur est autonome pour réserver, via Internet, et passe de moins en moins par des intermédiaires que nous sommes. Il faut garantir des prix et des stocks comme Promovacances ou créer de la valeur ajoutée avec du conseil : si tu ne fais qu'assembler, ce n'est pas suffisant pour justifier 25 % de marge brute.

Comment avez-vous évolué depuis vos débuts ?

Nous étions sur un business d'acquisition, nous sommes maintenant sur des clients existants, grâce à notre taux de fidélisation de 40 %. Ce qui a changé aussi, c'est le poids du mobile, qui draine 30 % du trafic et donc des ventes. Du devis à l'espace client, du

paiement au carnet de voyage devenu mobile, tout est digitalisé, sauf le conseil. Chaque commande passe par 3 ou 4 mails et autant d'appels téléphoniques, sur environ 10 jours. Ce qui a beaucoup changé aussi depuis la création de la société, c'est que nous sommes obsédés par le NPS (*Net Promoter Score - NDLR*).

Comment utilisez-vous le NPS ?

Nous diffusons un questionnaire de satisfaction, dans lequel nous demandons aux clients s'ils sont prêts à nous recommander. C'est le NPS qui correspond à une formule intégrant les promoteurs moins les détracteurs, abstraction faite des personnes dans le ventre mou – rien à voir donc avec le taux de satisfaction. Ce score est aussi la principale variable du plan de commission du vendeur, qui était auparavant rémunéré sur le chiffre d'affaires. Nos 145 vendeurs ont un NPS moyen compris entre 60 % et 70 %, ce qui est une belle performance. Le plan d'intéressement, soit 20 % des résultats de la société, est lui aussi basé sur le NPS, qui est le seul indicateur commun à tous les départements. C'était en 2016 l'équivalent d'un 13^e mois. En résumé, le plan de commissions des vendeurs et le plan d'intéressement de la société sont indexés sur la satisfaction client.

S'il a plu, le client risque d'être mécontent, ce qui peut nuire au NPS. Injuste, non ?

C'est la vie. Et le vendeur doit bien conseiller, notamment par rapport à la mousson qu'il doit déconseiller. Nous ne pouvons pas toujours rejeter la responsabilité et le client sait nous faire confiance. Pour prendre un autre exemple, si un client est relancé parce que son plafond de carte bancaire est dépassé, le service de comptabilité doit le faire avec le sourire, en souhaitant bon voyage, avec la volonté d'améliorer l'indice de satisfaction et donc la rémunération.

Vos ventes ont atteint 20 M€ en 2011, 70 M€ en 2016 (+2 %). Vous aviez pourtant annoncé, en 2013, un objectif de 200 M€ pour 2016 ou 2017 ?

C'était ambitieux (*rires*). Quand tu es en croissance, tu ne connais pas la profondeur du bassin dans

MINI BIO

1995-97 : consultant au sein du groupe KPMG.

1997-99 : responsable financier de Canal+ Groupe.

1999-2002 : fondateur et directeur général de Planet Client.

2003-05 : associé au sein d'Asian Business Bridge.

Depuis 2005 : PDG-fondateur de Prestige Voyages.

Depuis 2008 : président-fondateur de Planetveo, devenu Marco Vasco.



lequel tu évolues. Aujourd'hui, nous avons décidé de nous asseoir sur 15 à 20 M€ de ventes, sur des destinations non rentables. Autrement dit, nous n'investissons plus en AdWords sur le balnéaire. Nous programmons 50 destinations, avec un panier moyen de 10000 € pour 2,8 pax. Nous ne voulons pas faire de la croissance à tout prix. Nous repartons sur une excellente dynamique. Cette année, nous sommes sur une tendance à +17 %.

Avez-vous des projets de croissance externe ?

Nous avons étudié plusieurs dossiers. L'un d'eux nous intéresse davantage. C'est un TO français avec un positionnement un peu différent du nôtre, légèrement plus petit que nous. Nous espérons finaliser le rachat avant la fin de l'année.

Avec quel financement ?

Les 15 M€ levés en 2013 ?

Nous sommes assis sur 20 M€ de cash, qui correspondent aux profits cumulés des dernières années. Notre Ebitda oscille entre 4 % et 6 % depuis quatre ans. Si nous avons levé 15 M€ en 2013, c'était par confort, parce que nous étions alors tout juste rentables.

Le turnover est-il important ?

Le turnover oscille entre 18 % et 22 % chez les vendeurs, qui peuvent vivre une certaine lassitude après 5 ans sur la même destination. Nous leur proposons des évolutions internes et des passerelles pour les remotiver.

Vous venez de lancer un programme d'apporteurs d'affaires. Pourquoi ?

Nous voulons recruter des ambassadeurs de la marque formés par nos soins, dans les milieux où sont nos clients. Nous visons notamment les étudiants, qui peuvent ainsi gagner quelques centaines d'euros par mois. Oui, c'est du marketing *offline*. Nous sommes déjà très présents dans l'affinitaire stratégique.

Quels sont vos investissements marketing *online* ?

3 à 5 millions d'euros en 2017.

Vous n'avez pas de site B2B.

Pourquoi ?

Ce que l'on vend, c'est le conseil, sur chaque destination. Ce n'est pas du snobisme vis-à-vis des agences. Mais, à mon avis, notre modèle est incompatible avec le B2B.

Quelle sont vos priorités 2017 ?

Le programme d'ambassadeurs et une nouvelle marque : nous relançons depuis janvier la marque Prestige Voyages, avec un site dédié et un énorme potentiel. C'est un Marco Vasco avec un service très poussé de conciergerie : gardiennage de la maison, prise en charge des animaux domestiques... L'idée, c'est de simplifier au maximum la vie des voyageurs. Nous n'avons que 10 % de clients communs entre Marco Vasco et Prestige, qui vise des personnes avec un plus grand pouvoir d'achat.

Propos recueillis par Linda Lainé

« L'innovation vient à 95 % des États-Unis, voire de la Californie. »