

Dans chaque numéro, EcoRéseau Business s'intéresse à deux dirigeants/entrepreneurs qui ont un point commun ou une différence fondamentale, afin de connaître leur opinion sur la stratégie, l'innovation, la communication et de montrer qu'il existe plusieurs manières de manager

## Voyage, voyage...

L'un est spécialiste du voyage sur-mesure, l'autre leader des ventes privées d'hôtels haut de gamme. Jean-François Rial a pris un virage stratégique à 180° pour faire face à la déferlante internet, Hervé Lafont a choisi le Web comme business model.

### Vous rappelez-vous les débuts de votre entreprise ?

**Jean-François Rial** : C'était il y a plus de 20 ans. Spécialiste dans l'évaluation des risques financiers, j'étais à l'époque directeur général de Finifo, une entreprise d'information financière. En 1992, je suis revenu d'un voyage de deux mois au Sahara avec le désir de changer complètement de vie et surtout de métier. A la même époque, j'ai rencontré Alain Capestan, qui deviendra mon associé dans l'aventure Voyageurs du Monde. Ensemble, nous avons décidé de voler de nos propres ailes et d'in-

me j'avais créé One Direct, qui s'est imposé en dix ans comme le leader de la distribution de matériels de téléphonie en ligne. C'est au bord d'une plage de Barcelone, où nous vivons tous les deux, que nous avons eu l'idée de VeryChic en discutant de nos secteurs d'activité respectifs et de notre passion commune pour le voyage. Nicolas et moi avons lancé et défini ensemble le projet. Nous avons été rejoints un peu plus tard par Charles Decaux, notre troisième associé, qui pilote la partie marketing. L'idée est partie d'un constat : même dans les hôtels les plus extraor-

dinaires, il reste des chambres invendues et donc une opportunité à saisir pour vendre ces chambres à un prix sympa. Les années 2011 et 2012 avaient été des années très difficiles pour le tourisme : les hôteliers étaient prêts à écouter notre discours. Un autre phénomène concomitant avec le lancement de VeryChic a été le développement fulgurant de Airbnb et le modèle de location d'appartements entre particuliers qui devenait une concurrence forte pour les hôteliers. Notre pari s'est révélé payant dans ce contexte de crise et d'évolution des usages.

### Quels sont aujourd'hui les nouveaux défis du voyage ?

JFR : En 20 ans, nous avons connu deux évolutions majeures. La première, c'est la déferlante internet

construit par les clients eux-mêmes. La part intermédiaire diminue. En tant qu'entrepreneur, je n'ai qu'une obsession : à quoi servons-nous ? Quelle est notre valeur ajoutée ? Ainsi, nous avons décidé d'être

les meilleurs sur le service dans tous les sens du terme : l'humain, l'empathie, la gentillesse, l'écoute, le profiling extrêmement fin du client, et également la qualité de service de tous les prestataires auxquels nous faisons appel tout au long du voyage. Nous proposons des services de plus en plus puissants : un concierge

francophone sur place, le carnet de voyage électronique, le téléphone mobile

HL : Le voyage de luxe n'est pas épargné par les difficultés économiques ac-

ture logique appropriée : une solution de sélection très stricte conforte leur



**Jean-François Rial**

est le PDG du Groupe Voyageurs du Monde (Trottoir d'Événement, Comptoir des Voyages, Grand Nord, Grand Large, etc.). Cité en Bourse, il a affiché 360M€ de CA en 2015, dont 200M€ sur l'activité sur-mesure. Il compte 1200 salariés, dont 200 à l'étranger, et 16000 clients dans 45000 sur la seule marque Voyageurs du Monde.

© STEPHANIE TETU

jours courts et haut de gamme. Nos clients ont 45 ans et plus, ils voyagent plus de 90% en couple et dans l'esprit de vivre un moment glamour, de s'échapper de leur quotidien, plus ou moins loin en fonction des opportunités et de leurs désirs. Nous pensons que nous sommes sur un marché colossal, avec de fortes opportunités de développement. Nous essayons d'enrichir notre offre d'hébergement avec une offre plus packagée qui combine des thématiques

de notre activité reste bien l'hôtel, auquel nous associons des produits packagés.

### Comment parvenez-vous à apporter un niveau de service à la hauteur des attentes de vos clients ?

**JFR** : Nous avons la chance d'avoir des clients très fidèles : 90% des personnes qui ont voyagé avec nous repartent au moins une fois dans les trois ans qui suivent. Parmi elles, de grands voyageurs qui nous confient leur « drogués » à Voyageurs du Monde. De fait,

Il n'y en a pas un seul que je ne lis pas.

**HL** : VeryChic propose une fine sélection d'hôtels en vente privée à travers l'Europe. Nous choisissons minutieusement les adresses que nous proposons à nos membres à travers trois critères qui sont notre marque de fabrique : une localisation parfaite, un service impeccable et une singularité qui constitue la marque de fabrique de l'hôtel. Ensuite, grâce à notre connaissance du monde du voyage, nous négocions avec l'hôtel des

des offres. Cette présence très forte sur le terrain nous permet de garantir un niveau de service à la hauteur de la promesse VeryChic. Nous ne testons pas les hôtels en envoyant un client anonyme. Nous sommes sur le terrain en permanence pour visiter les hôtels et vivre ce qui fait leur unicité. Nous sortons du factuel pour dommer un point de vue complètement subjectif de l'hôtel qui repose sur notre expérience. Cela nous permet d'identifier un élément saillant sur lequel nous allons pouvoir bâtir une histoire : un restaurant exceptionnel, une piscine sur le toit, une vue époustouflante.

### Considérez-vous votre entreprise comme une entreprise citoyenne, engagée pour un tourisme durable ?

**JFR** : Je ne suis pas très à l'aise avec cette question : quand on fait des choses bien, j'estime qu'il faut éviter d'en parler. Mais chez Voyageurs du Monde nous trouvons par exemple insupportable de voir des mi-

des populations locales, qui ne détruisent pas le patrimoine local et culturel. Nos clients connaissent nos actions. Sont-ils sensibles à cela ? Pas toujours. Je pense qu'ils nous choisissent d'abord pour la qualité de notre service.

**HL** : Dans une bien moindre mesure que Voyageurs du Monde, mais je pense que oui. La dimension citoyenne d'une l'entreprise est également liée au management de ses équipes. Nous sommes une entreprise jeune, la moyenne d'âge est de 29 ans, nous avons une équipe très stable et nous veillons en permanence à l'ambiance du management et au bien-être de chacun dans l'entreprise. Car nous sommes convaincus que si l'on veut construire une relation pérenne avec nos clients, nous devons commencer par devenir une relation durable, très forte avec nos salariés.

### Quel management pratiquez-vous ?

**JFR** : Je pense pratiquer un management très parti-

## Deux tiers des salariés ont quitté la France pour nous rejoindre à Barcelone, ce qui crée une bande de copains à l'esprit VeryChic

grants mourir en traversant la Méditerranée. Ainsi, nous avons versé 100000€ à l'association européenne de sauvetage en mer SOS Méditerranée. En 2009, nous avons créé la fondation Insolites Bâtisseurs pour ac-

compagner des programmes d'attribution aux pays en développement. Nous lui reversons 7% de nos bénéfices chaque année. De la même façon, il n'est pas pensable pour nous de vendre des voyages qui ne soient pas des voyages « durables », c'est-à-dire qui ne dénudent pas la nature, qui ne respectent pas les coutumes

confiance dans le projet et nous avons confiance en elle pour le porter. Et puis, il y a notre quatrième associé : Barcelone. Une ville qui offre une qualité de vie fantastique à nos jeunes collaborateurs. Deux tiers d'entre eux sont venus de France (et d'ailleurs) à Barcelone pour le projet VeryChic. Ils ont un point commun qui les renforce : ils sont sortis de leur environnement familial et amical. Autour de l'entreprise se sont créées de bonnes bandes de copains. Ils ont adopté la ville et l'entreprise existe un vrai esprit VeryChic et nous en sommes très fiers. Au final, même si ce n'était pas le plan de départ, Barcelone s'est révélée être un atout formidable. ●



**Hervé Lafont**

et Nicolas Clair ont fondé VeryChic en 2011. Avec un CA de 9,5M€ et 135000 bookings réalisés en 2016, l'entreprise est aujourd'hui le leader des ventes privées d'hôtels haut de gamme. En septembre prochain, VeryChic lancera une version italienne et espagnole de son site internet, un an après le lancement de la version anglaise.

(séjours gastronomique, spezialhaus, gold) Depuis un an et demi, nous avons lancé une thématique autour des croisières. C'est un produit qui correspond bien à notre clientèle et qui touche de près à la dimension voyage. Les frontières sont ténues mais le produit est quasiment perçu comme un produit hôtelier. Car le cœur

chez nous, il n'y a pas un voyage qui se ressemble. Pour continuer à satisfaire nos clients, nous devons rester innovants et à l'écoute. Je suis en veille permanente, je passe mon temps sur les réseaux sociaux, j'échange beaucoup avec mes collaborateurs. Et puis j'épluche tous les retours clients sans exception.

prix inférieurs au marché ainsi que des avantages exclusifs. Parmi nos 65 collaborateurs, nous avons 25 chefs de produits en charge d'une zone géographique : ils se déplacent en moyenne deux fois par mois sur une partie de leur zone pour rencontrer les hôteliers, découvrir de nouveaux hôtels, négocier la programmation

des décisions et trancher pour