

Tour hebdo

www.pros-du-tourisme.com

Le magazine des professionnels du tourisme

Le Pdg de Voyageurs du Monde réagit à chaud à 20 mots-clés de la rédaction. Une interview de rentrée vivifiante !

Mondialisation, bobos, consumérisme...

Les 4 vérités de Jean-François Rial

Mieux vendre

Le Portugal

Porto et la vallée du Douro



Événement

**Relations fournisseurs:
les dessous de la
méthode Thomas Cook**

Décryptage

**Fusion NF/Marmara:
le choc des cultures**

Mieux comprendre

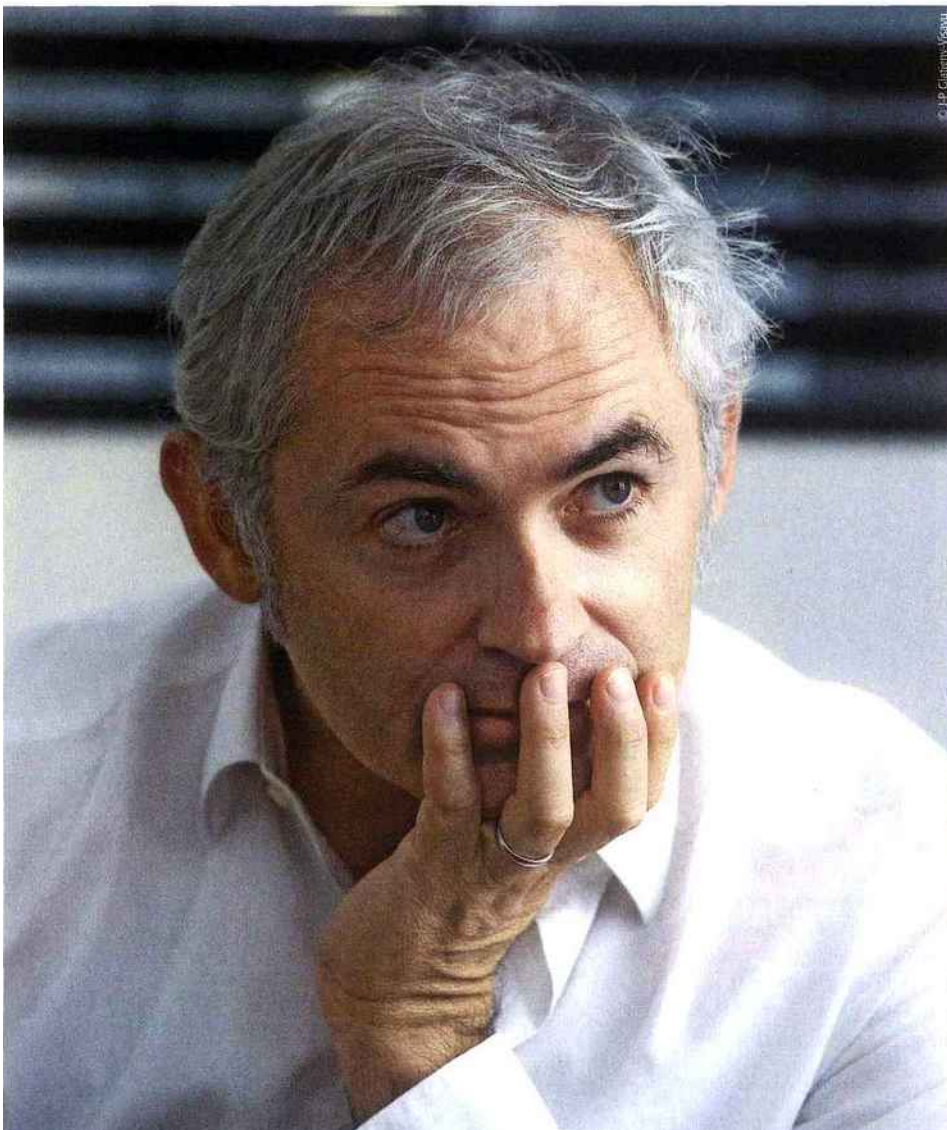
**La thalassothérapie:
vive la cure marine !**

Interview

Mondialisation, bobos, consumérisme...

Les quatre vérités de Jean-François Rial

► LE PATRON DU GROUPE VOYAGEURS DU MONDE S'EST LIVRÉ SPONTANÉMENT À L'EXERCICE PROPOSÉ PAR *TOUR HEBDO*: RÉAGIR À CHAUD À 20 MOTS-CLÉS CHOISIS PAR LA RÉDACTION. PASSIONNANT, PARFOIS À CONTRE-COURANT, IL FUSTIGE LA DÉMAGOGIE DES POLITIQUES ET DES ASSOCIATIONS DE CONSOMMATEURS, DÉNONCE LES RELATIONS CONFLICTUELLES ENTRE PARTENAIRES, RÉPOND À SES DÉTRACTEURS, ET DRESSE DES PISTES D'AVENIR POUR LA PROFESSION... UNE INTERVIEW DE RENTRÉE VIVIFIANTE!



PRINTEMPS ARABE

«Ce sont des événements formidables, même s'ils ne nous arrangent pas dans notre métier. On se demandait pourquoi ces peuples dont on connaît l'intelligence, le raffinement, la culture et l'immense créativité ne se développaient pas davantage sur le plan économique. Tout le monde sait qu'il y a des conditions cruciales pour cela, comme l'éducation, les échanges avec les autres, le statut des femmes... Et bien sûr, la démocratie. J'ai un attachement immense pour l'Égypte et pour le Maroc, en particulier, et je ne souhaite que leur émancipation complète et totale. Nous, voyageurs, cela ne nous arrange pas à court terme, mais tant pis. Qu'est-ce que cela pèse au regard de la liberté des hommes? Rien. De plus, c'est positif pour le business à long terme. Il faut donc arrêter de se plaindre, et les encourager. Qui aurait imaginé qu'on retrouverait un jour dans un tribunal Mubarak, Kadhafi, Ben Ali et peut-être bientôt Bachar el-Assad?»

MULTISPÉCIALISTE

«Dans le monde d'aujourd'hui, où il y a des crises tous azimuts – sanitaires, politiques, guerres, tsunamis – il est presque irresponsable, pour un dirigeant d'entreprise de voyage, d'être positionné sur une seule zone géographique. Se plaindre parce que son unique destination est sinistrée, ce n'est plus possible! Il fallait y réfléchir avant. On ne peut plus se contenter d'un seul pays, d'une région, ou même d'un continent. C'est une erreur fondamentale. Il y a quinze ans, notre entreprise n'était positionnée

que sur le long-courrier et nous avons décidé de nous lancer sur l'Europe. Si nous ne l'avions pas fait, nous aurions terminé une année très difficile comme celle-là en négatif. Se diversifier n'est peut-être pas à la portée de tous les TO à court terme. Mais ça l'est sur une période de trois à cinq ans.»

DÉMONDIALISATION

«Le grand mot de notre ami Montebourg! C'est prendre les gens pour des imbéciles, en leur faisant croire que la mondialisation est responsable de tous leurs maux, ce qui est faux, et que la démondialisation va régler tous leurs problèmes. Est-ce que la France est surendettée à cause de la mondialisation? Est-ce qu'on a des problèmes de chômage à cause de la mondialisation? Tous les économistes sérieux savent que les exportations de la France génèrent un nombre d'emplois considérable! Beaucoup plus que ceux perdus. Globalement, la mondialisation a fait monter les salaires, comme on le voit en Chine. On sait bien que les échanges rapportent à toute l'économie mondiale, à nous comme aux autres. C'est un jeu à somme positive. Faire croire qu'on va revenir à un pseudo-protectionnisme qui va résoudre les problèmes, c'est une illusion totale. La démondialisation est une très mauvaise idée pour surmonter de vraies difficultés. Ce terme est utilisé par tous les poujadistes qui font de la politique.»

TOURISME DE PROXIMITÉ

«Cette tendance n'a pas vraiment de conséquence sur notre stratégie, même si nous sommes

En chiffres

Exercice 2010

- **CA consolidé du groupe VDM** : 260,5 M€ (+8,8% par rapport à 2009), dont 58,1% en voyage sur mesure, 27,6% en voyage d'aventure, 8,9% pour les groupes. Le TO Voyageurs du Monde a réalisé un CA de 151,6 M€ (+10%).
- **Nombre de clients du groupe** : 140 000.
- **Résultat d'exploitation** : 9,3 M€ (-3,1%).
- **Résultat net** : 6,5 M€ (+8,3%).
- **Trésorerie nette** : 56,3 M€.

très forts sur la France en randonnée. Alain Capestan (Dg du groupe VDM, ndlr) et moi avons la conviction que le voyage peut justifier sa quote-part de CO₂ par sa double utilité sociale, qui est assez rare pour une activité économique : le tourisme crée des emplois, des richesses, mais il favorise aussi la tolérance entre les peuples. C'est une formidable utilité sociale.»

MINISTÈRE

«À quoi sert une direction du Tourisme? À quoi sert le ministère du Tourisme? Et un secrétariat d'État? Ils ne servent à rien. C'est du cirque, qui coûte de l'argent au contribuable. Je ne vais pas me faire de copains, mais je le pense. Des exemples comme ceux-ci, je peux en donner cent. Si les États étaient capables de faire un marketing intelligent des destinations, ça se saurait! La puissance d'attractivité de la France n'est pas générée par les CRT, les CDT, ou le ministère. Cet argent pourrait être dépensé dans les

hôpitaux, dans l'éducation nationale ou dans la rénovation des locaux des policiers, ce serait bien plus intéressant. Il y a deux options : soit on considère que la promotion publique du tourisme n'est pas prioritaire, que la destination se vend toute seule et qu'il faut plutôt mettre le paquet sur la qualité des aéroports, le classement de sites au Patrimoine mondial, soit on confie la promotion au secteur privé. Ce serait plus efficace.»

INNOVATION

«Il n'y a pas beaucoup d'innovation dans notre métier. Pourtant, si l'on reste inerte en considérant que c'est toujours l'agence de voyages qui doit vendre le voyage d'un TO, qui doit l'acheter à un réceptif, qui doit l'acheter à un hôtelier, on court à la catastrophe. L'innovation est cruciale, surtout via les nouvelles technologies. C'est extraordinaire ce qu'on peut faire, et qui n'existait pas il y a cinq ans. Et ce n'est rien à côté de ce qu'on fera dans cinq ans! Mais en sortant Voyageurs en Israël et en Palestine, Voyages Intérieurs, en proposant la maison de Gandhi à Johannesburg, nous faisons aussi de l'innovation. Notre métier est au cœur de la sensibilité des gens, de leur émotionnel. Si l'on n'est pas capable d'innover pour être en phase avec la société, c'est un sérieux problème.

D'ailleurs, on peut innover aussi bien dans le service que dans le produit, ça dépend où l'on situe la limite entre les deux. Par exemple, j'ai emmené mes parents en Inde : ils sont tous les deux profs et passionnés d'éducation, je leur ai fait rencontrer un professeur d'université, une institutrice en ville, une autre à la campagne... ils ont passé à chaque fois un moment merveilleux. Le produit devient alors du service.»

PERSONNALISATION

«L'ultrapersonnalisation du voyage que l'on propose à son client est un axe d'avenir. J'ai identifié 80 items de sensibilité d'un client! Un exemple : les heures de réveil. On peut changer tout un voyage pour quelqu'un qui déteste se réveiller tôt, car si on lui programme un voyage magnifique et qu'il passe son temps à se lever à 7 heures du matin, il sera contrarié. Cela n'a l'air de rien, mais ça change tout. On est en train de mettre en place des réflexes de vente au comptoir, par des cahiers des charges internes et des formations. Tout dépend de la capacité du vendeur à saisir le client, à le comprendre. J'appelle ça "un dossier, une idée" : sur chaque voyage, il doit y avoir au moins une petite intention spéciale dédiée au client. La sensibilité psychologique des vendeurs est un point crucial dans le recrutement.»

«J'ai identifié 80 items de sensibilité d'un client! [...] La sensibilité psychologique des vendeurs est un point crucial dans le recrutement»

INTERNET

« Un outil fantastique... et un formidable concurrent ! Internet représente 35% de nos ventes, mais 90% de nos paiements. Nous ne faisons aucune vente entièrement en ligne, seulement des demandes de devis et le paiement des voyages : chaque client reçoit une proposition de voyage sur un site Web privé, dans lequel il peut décider de payer, ou de faire des modifications. Mais il peut être passé par l'agence physique au départ.

Avec Internet tous nos prestataires peuvent vendre en direct, donc nous devons justifier notre valeur ajoutée. Terminé les faux-semblants ! Notre réponse est simple, il faut être au top du top sur le service. On va devoir être encore plus forts. Pas le choix. On fait gagner du temps au client, on lui évite des erreurs, on le conseille... je pense que cela suffira pour faire la différence. J'espère ne pas me tromper ! La vraie réponse, c'est de justifier un niveau de valeur ajoutée et de service suffisamment important. Nous dégageons une marge moyenne de 20% à 25%. J'estime qu'on achète au moins au même prix que ceux qui passent en direct, voire 10% à 15% moins cher. J'ose espérer qu'on puisse justifier notre

qualité de service en étant 5% à 10% plus cher. Si nous ne sommes pas capables de le faire, nous disparaîtrons. »

IMAGE DE MARQUE

« Certains détracteurs disent que notre image est formidable, mais que finalement nous sommes comme tous les autres, et plutôt chers. Je conteste vivement cette idée selon laquelle on paie plus cher avec Voyageurs du Monde. Vivement ! Si on payait beaucoup plus cher, il faudrait qu'on ait une marge supérieure à 25%. Et notre marge est plutôt inférieure à la moyenne de nos confrères, qui doivent rémunérer ensuite le réseau de distribution. Mais il existe une magie Voyageurs du Monde auprès de la clientèle, une adhésion qui fait que les gens sont fiers de voyager avec nous. Ça, c'est vrai. Et c'est parce qu'il y a une vraie sincérité chez les associés et collaborateurs de Voyageurs. C'est le droit le plus strict de certains détracteurs de penser que ce n'est que du marketing, que pourrais-je y faire ? Mais tout ce qui est créé chez nous est fait avec le cœur, avec l'envie. Nous affichons nos valeurs, en faisant des choses que l'on pense bonnes et qui sont cohérentes. Mais je peux comprendre les critiques. Et il y a sûrement un petit peu de jalousie... »

CONSUMÉRISME

« Notre société a laissé croire qu'on n'était responsable de rien : l'affaire du volcan a été le plus bel exemple. Le consumérisme, c'est le syndrome de la décadence de l'Empire romain. Quand on a atteint un certain apogée de degré de civilisation, et qu'on ne crée plus, qu'on ne prend aucun risque, et qu'on se dit que les autres doivent payer : l'État, le voisin, la mairie. C'est insupportable. Chez Voyageurs du Monde, nous sommes globalement épargnés par ce phénomène. Mais je ne suis pas sûr que le consumérisme concerne

la majorité de la population. Plutôt une petite partie, qui fait beaucoup de tort. »

ASSOCIATIONS DE CONSOMMATEURS

« Elles sont comme les syndicats : ultra-utiles, à condition d'être responsables. Mais si c'est juste pour prendre des positions extrémistes, cela n'a aucun sens. Je ne crois pas qu'il y ait un conflit naturel entre fournisseurs et consommateurs, mais au contraire des convergences d'intérêts. Tout le monde a besoin de son client et de son fournisseur. D'ailleurs, 98% de nos litiges sont réglés à l'amiable. Quand les clients abusent, il faut leur dire : "ça suffit, c'est non". Et il faut être honnête, il y a très peu de voyageurs qui ne font pas leur boulot à ce niveau-là. Ce n'est pas comme il y a quinze ans. »

FIDÉLISATION

« Chez nous, elle est assez importante. 80% de nos clients repartent avec nous au bout de trois ans, et chaque année, un tiers de nos clients sont des repeaters. Ils nous demandent des réductions pour fidélisation, que nous faisons au coup par coup : mais cela nous déplaît car notre marge est très limitée – au final, après impôts, nous ne gagnons que 2%... Notre réponse, c'est Flying Blue : nous donnons des miles à nos clients. Nous avons d'ailleurs été le premier voyageur à intégrer le programme en France. Mais la vraie réponse de fond, c'est le service. »

RESPONSABILITÉ DE PLEIN DROIT

« Comme le consumérisme, cela n'a pas de sens. Qu'on soit responsable à la place de l'agent de voyages, en tant que TO, ce n'est pas le problème. Mais qu'on soit plus responsable que la compagnie aérienne elle-même... on marche sur la tête. Quant à l'évolution de la directive des voyages à forfait, honnêtement,



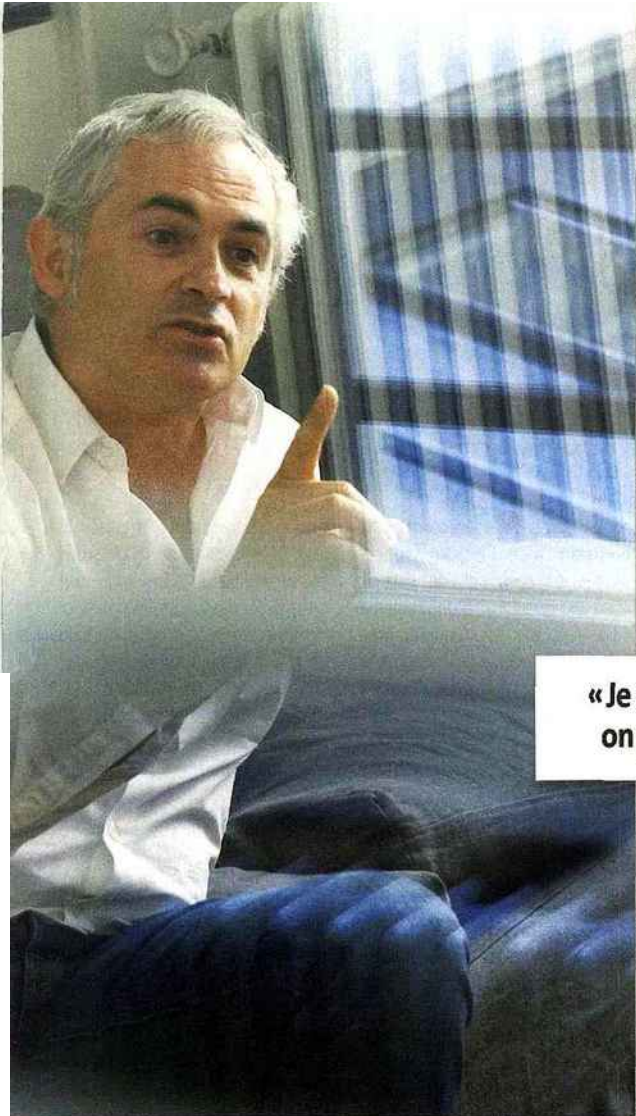
je m'en fiche. Ses conséquences pour notre business sont mineures. L'enjeu, c'est Internet. La responsabilité de plein droit entre l'agent de voyages et le TO, sur le plan juridique, est pour moi un faux sujet. »

TRÉSORERIE

« Certains veulent utiliser le débat sur la responsabilité pour entraîner celui sur la trésorerie. Ce sont deux sujets différents. Le problème des TO en France avec les distributeurs est simple. Je trouve anormal que les distributeurs gardent l'argent : il n'y a aucune raison que le TO, qui s'engage, n'ait pas au moins une partie de cette trésorerie. Mais il y a un problème : les agences sont sous-capitalisées, elles ont une trésorerie négative

Bio express

Cela fait quinze ans que Jean-François Rial dirige le groupe Voyageurs du Monde. Une aventure débutée en 1996 avec son ami Alain Capestan, alors que tous deux dirigeaient une société d'information financière. Connu pour son franc-parler, Jean-François Rial intervient régulièrement sur BFM Radio et LCI pour commenter l'actualité. À 48 ans, il est père de trois enfants et partage sa vie entre Paris, son buron dans le Cantal et sa maison au Cap-Ferret.



« Je conteste vivement cette idée selon laquelle on paie plus cher avec Voyageurs du Monde »

à cause du business travel et leur trésorerie n'est faite que par les acomptes sur le tourisme. Si cela changeait, un paquet d'agences mettraient la clé sous la porte. Est-ce l'intérêt des TO ? C'est une affaire compliquée. Mais je ne suis pas vraiment concerné, et je n'ai pas d'avis très tranché sur le sujet. »

RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

« Chez nous, ce n'est pratiquement jamais un rapport de force. Notre sujet n'est pas d'acheter, mais de vendre et d'avoir un bon service. Je ne suis pas certain qu'avoir des relations conflictuelles avec ses fournisseurs soit efficace à long terme. Il y a aussi une notion de morale. Il est normal de négocier,

mais il faut acheter au meilleur prix tout en faisant en sorte que son fournisseur vive à long terme. Le curseur n'est pas facile à placer. Et toute opération qui consiste à modifier la nature du contrat rétroactivement me paraît inenvisageable. C'est perdant à long terme : on entame la confiance de ses partenaires. »

BOBOS

« Bourgeois-bohème... on m'a souvent traité de bobo. Je ne renierai pas ce terme de bourgeois-bohème, je l'assume. Mais je l'étais bien avant qu'on ne parle des bobos. Je ne suis pas bobo, je suis Jean-François Rial. Mes associés non plus ne sont pas des bobos, et les clients de Voyageurs sont loin d'être tous des bobos. Il y a aussi des bourgeois

tout court ! Voyageurs du Monde n'est pas le voyageur des bourgeois-bohèmes, c'est celui des gens qui aiment voyager de façon un peu pointue, personnalisée, en individuel. »

ENTREPRISE DURABLE

« Alain Capestan, Lionel Habasque (Dg délégué du groupe, ndr) et moi avons construit ce groupe ensemble : j'en suis le porte-parole, mais loin d'être le seul décideur. Et nous avons toujours eu dans nos gènes l'envie de faire des choses correctes sur le

car le réchauffement climatique est un problème majeur, avec des conséquences graves pour les pays du sud. Notre métier aura de vrais problèmes à long terme si l'on n'y prend pas garde. Le transport aérien est à la fois minime dans la problématique du CO₂ (2% à 3% des émissions), mais les consommations par personne sont très élevées. Il faut agir. Chez Voyageurs du Monde, nous allons jusqu'à choisir de travailler avec une compagnie aérienne plus écolo qu'une autre. Je trouve

plan social. Que les collaborateurs soient rémunérés de manière satisfaisante, protégés socialement... Il y a 98% de CDI chez Voyageurs du Monde. Ça se joue surtout à l'étranger, au Maroc, en Égypte, en Grèce, au Brésil. Nous avons mis en place une protection sociale très forte : pour nous, c'est à la fois une évidence et un investissement rentable. C'est notre sensibilité de gauche...

On va encore me traiter de bobo, mais je m'en fiche, c'est la vérité ! C'est très efficace, notamment dans l'économie du service, pour motiver ses collaborateurs. Il faut faire en sorte qu'ils soient bien dans leur tête. Nous avons par exemple un contrat d'intéressement, et reversons un tiers de nos bénéfices à nos équipes. »

ÉCOLOGIE

« Si la notion de responsabilité sociale a toujours existé chez nous, ce n'était pas le cas de l'écologie, qui est devenue une nécessité. Non pas à cause du client, qui ne se sent pas très concerné, quoi qu'il en dise dans les études ! Cela changera certainement dans vingt ans, avec nos enfants : leur génération est déjà sensible à l'écologie. C'est devenu une nécessité

qu'Air France est très active sur ce sujet. Mais la meilleure réponse au réchauffement climatique et à la problématique du secteur aérien est dans l'aspect économique : ça leur coûte la peau des fesses ! Leurs intérêts économique et écologique sont convergents, ils vont devoir baisser de toute façon le coût du carburant, qui va exploser. »

FÉDÉRATION

« C'est un bon projet, il est important de fédérer une profession. Mais il ne faut pas que ce soit au prix d'une dilution du Ceto, dans lequel je me sens très bien. Le Ceto fait du bon boulot, les membres s'entendent bien et travaillent ensemble de façon efficace. Il ne faut pas casser cet outil qui marche. C'est vrai qu'il est important de fédérer la profession et d'être tous ensemble, mais si c'est pour que ça ne marche pas, il vaut mieux ne pas le faire. La fédération était plutôt en bonne voie ces derniers mois, mais je ne sais pas comment les choses vont évoluer désormais. Avec ce qui s'est passé dernièrement, certains de mes confrères tour-opérateurs sont assez crispés. » ■

Propos recueillis par Virginie Dennemont et Caroline Revol