Chef d'entreprise magazine
Le magazine des dirigeants de petites et moyennes entreprises
Pays : France
Périodicité : Mensuel

Date : N 117/2017
Page de l'article : p.8,9,10,12
Journaliste : Julien van der Feer

Tous droits réservés à l'éditeur

Chef d'entreprise magazine
Le magazine des dirigeants de petites et moyennes entreprises
Pays : France
Périodicité : Mensuel

Date : N 117/2017
Page de l'article : p.8,9,10,12
Journaliste : Julien van der Feer

Le Je du mois

Par Julien van der Feer

« Je veux atteindre 200 millions de CA »

Geoffroy de Becdelièvre

Marco Vasco, spécialiste du voyage sur mesure sur Internet, a réalisé 70 millions d'euros de CA en 2017 et va se faire racheter par le groupe Figaro. Geoffroy de Becdelièvre, son CEO, revient sur le développement de sa société.

Marco Vasco a réalisé 70 millions d'euros de CA en 2017. Pouvez-vous nous en dire plus?
Nous répondons à une double problématique: faire des voyages sur mesure qui ressemblent à nos clients, tout en offrant une facilité d'interaction grâce à Internet. Quand nous avons démarré en 2008, il y avait des pure players très matures, comme Opodo, Booking ou Go Voyage, qui vendaient des prestations basiques. Il y avait aussi de beaux acteurs off line, comme notre concurrent Voyageurs du Monde. Mais il fallait se rendre rue Sainte-Anne, à Paris, ce qui pouvait être compliqué. Il y avait donc une place à prendre et c'est ce que nous avons fait.

Avant de créer Marco Vasco, vous étiez chez KPMG. Qu'est-ce qui vous a poussé à devenir entrepreneur?
Nous sommes souvent inspirés par une personne. Personnellement, c'est François Lemarchand, fondateur de Pier Import, puis de Nature et Découvertes. Il m'a transmis cette envie d'entreprendre. Il faisait le tour du monde pour trouver ses fournisseurs et c'était très exotique. Il a d'ailleurs été le premier à investir dans ma société à hauteur de 30 000 euros. Et puis, ma première vie professionnelle chez KPMG m'a apporté une compétence cruciale à tout entrepreneur: savoir compter! C'est un prérequis de base.

C'était tout de même un pari risqué. En 2008, peu d'entreprises pensaient qu'il était possible de vendre des prestations haut de gamme sur Internet...
C'est très juste, mais nous avons un bon modèle économique. Nous utilisons Internet pour trouver nos clients puis, pour les rassurer, nos conseillers voyage entrent rapidement en contact par téléphone. Il y a alors des échanges qui durent environ 10 jours jusqu'à la proposition finale. C'est d'autant plus important que notre panier moyen tourne autour de 10 000 euros. Après, le client est de plus en plus expert. Quand il veut aller dans un pays, il a déjà lu énormément de blogs et de guides. Il possède de nombreuses informations sur ce qu'il faut faire, ainsi que les lieux à visiter. Et lorsqu'enfin il se rend dans une agence "classique", il en connaît souvent bien plus sur sa destination que les conseillers sur place. Cette proximité offre du contact physique, mais elle n'apporte pas de création de valeur. Or, ce que recherchent vraiment les clients, c'est du conseil et de la sérénité.

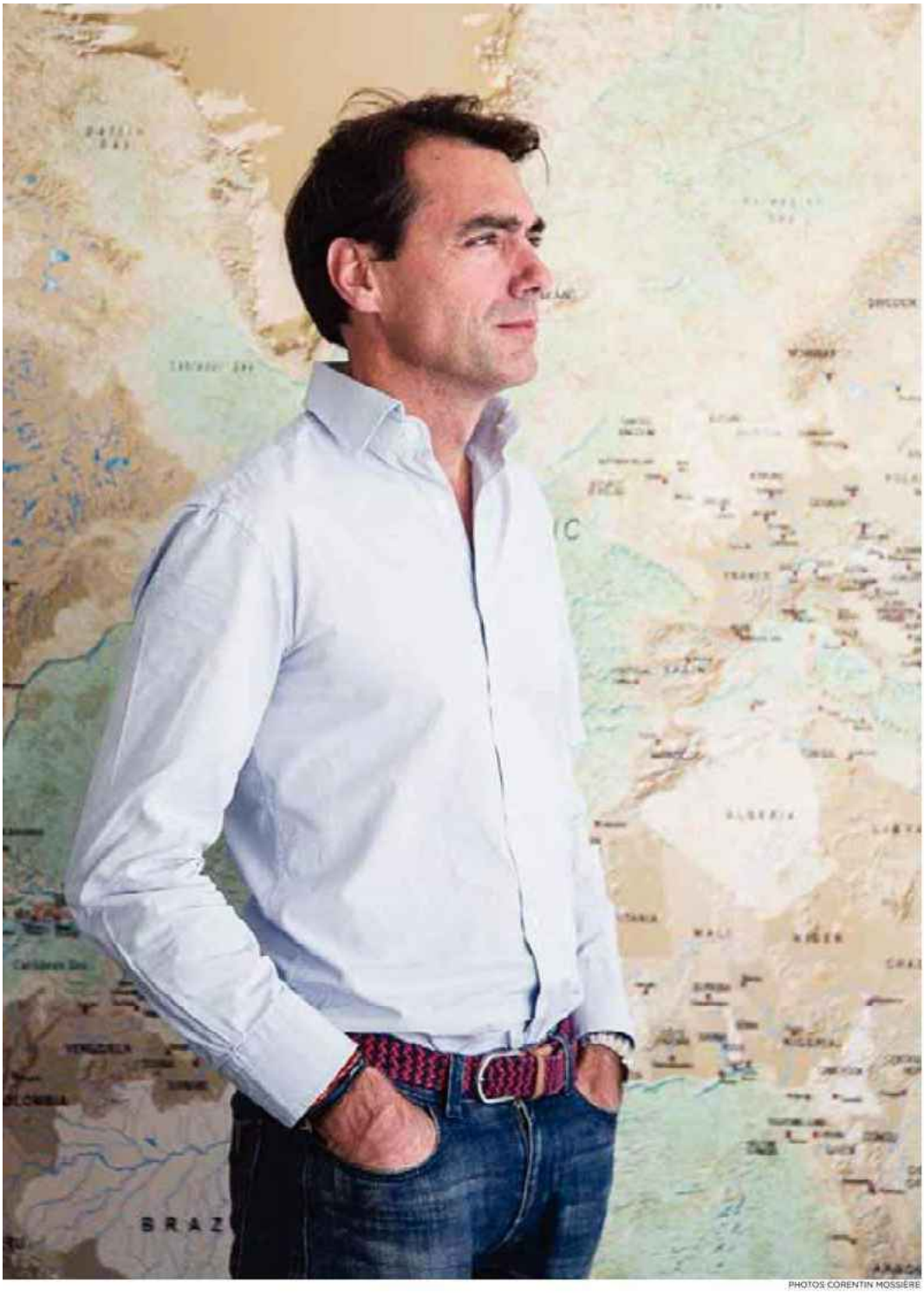
Pouvez-vous décrire Marco Vasco en quelques chiffres-clés?
Tout d'abord, le plus important: nous comptons environ 300 collaborateurs et c'est grâce à eux que l'entreprise fonctionne. Nous avons fait voyager plus de 100 000 personnes avec un taux de satisfaction proche de 95 %. En outre, notre taux de fidélisation est de 45 %, ce qui est énorme quand on sait qu'un client part, en moyenne, tous les deux ans au bout du monde. Enfin, et c'est peut-être le moins important, nous avons réalisé 70 millions d'euros de CA en 2017.

Vous avez aussi connu des taux de croissance incroyables...
Notre CA a doublé tous les ans depuis notre création. Mais grandir vite sans conserver ses clients, ça ne sert à rien. D'ailleurs, cela a peut-être été l'une de nos erreurs,

Tous droits réservés à l'éditeur

Chef d'entreprise magazine
Le magazine des dirigeants de petites et moyennes entreprises
Pays : France
Périodicité : Mensuel

Date : N 117/2017
Page de l'article : p.8,9,10,12
Journaliste : Julien van der Feer



PHOTOS CORENTIN MOSSIÈRE

1972
Naissance à Meudon dans une famille aimante.

1995
Premier travail chez KPMG pour apprendre à compter.

2007
Idée de Marco Vasco trouvée dans un taxi à Shanghai en lisant le journal.

2008
Levée de fonds de 2,5 millions d'euros avec Alven Capital pour pérenniser la société.

2017
Marco Vasco réalise 70 millions d'euros de chiffre d'affaires et se rapproche du groupe Figaro.

Tous droits réservés à l'éditeur

Votre principale source d'inspiration?

Les rencontres avec des entrepreneurs, dirigeants, artisans etc. Je me nourris de ce que j'observe chez les autres.

Si vous deviez explorer un autre métier?

Professeur de ski.

Votre meilleur souvenir professionnel?

La signature d'un partenariat avec une agence de voyages chinoise à Shanghai... dans un karaoké. Le test pour finaliser le contrat: me faire chanter *Hotel California* en mandarin!

L'échec qui vous a fait grandir?

FranceVeo. Une belle idée théorique, peut-être, un bide dans la réalité.

Ce que vous recherchez le plus chez vos collaborateurs?

Transparence et honnêteté.

Le manager que vous êtes?

Qui fait confiance, délègue facilement et encourage la prise de risque.

L'entreprise que vous auriez voulu inventer?

Tesla.

Une citation que vous aimez vous répéter?

«Le succès, c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme.» Winston Churchill

Un entrepreneur que vous admirez?

Warren Buffett.

car nous étions trop focalisés sur notre objectif de croissance. En mûrissant, nous avons compris que le plus important, c'est de conserver les personnes que nous avons déjà fait voyager. Nous avons désormais un bon équilibre entre la captation de nouveaux clients et leur fidélisation. D'ailleurs, l'intéressement de tous nos collaborateurs, quel que soit leur service, porte sur la satisfaction de nos clients. L'indicateur-clé, c'est le NPS pour "Net Promoter Score" qui, pour nous, reflète vraiment la satisfaction des personnes qui voyagent avec nous.

Vous êtes positionnés sur un marché de niche qui n'est pas extensible à l'infini. La fidélisation n'est-elle pas forcément le nerf de la guerre?

L'enjeu n'est pas sur le potentiel de croissance, même si notre marché ne concerne que 500 000 Français. Il est tout simplement économique. Le coût d'acquisition d'un nouveau client sur le digital est de plus en plus élevé. Dans notre secteur, il tourne autour de 400 euros. La fidélisation, quant à elle, permet de maîtriser ses coûts marketing, car elle est quatre fois moins chère. Ce sont des ratios cruciaux pour l'entreprise. C'est aussi pour cela que nous développons de plus en plus le parrainage. Nos clients sont entourés de personnes qui leur ressemblent et qui sont, par conséquent, de potentiels prospects. Nous appelons ça le R & R pour "Repeat and Recommended". Et c'est un KPI que nous suivons de près.

Combien de nouveaux clients sont parrainés?

Près de 10 %. Mais c'est un objectif très récent, qui a moins d'un an. Aujourd'hui, parrainage et clients fidèles représentent environ 50 % de nos ventes. Ce sont des leviers hyper importants.

La data joue-t-elle un rôle-clé?

Oui, même si nous ne travaillons pas sur de l'intelligence artificielle. Nous avançons de plus en plus sur de l'analyse prédictive. Nous nous sommes rendu compte, par exemple, que les jeunes retraités voyagent plutôt en septembre ou octobre. L'idée, c'est de délivrer le bon message, au bon moment et à la bonne personne. L'analyse de nos data nous a aussi fait comprendre qu'il y a des parcours de découverte du monde. Cela nous permet d'être plus précis dans nos propositions de voyage.

Vous êtes passés d'une TPE à une ETI. Les seuils sociaux ont-ils été un frein?

Nous ne nous sommes jamais posé cette question. Je pense que c'est une énorme connerie. Il faut exploiter au maximum son potentiel de croissance. Le frein, pour de nombreuses entreprises, c'est le financement. C'est pour cette raison que nous avons tout de suite ouvert notre capital. Notre premier

Tous droits réservés à l'éditeur

Chef d'entreprise magazine
Le magazine des dirigeants de petites et moyennes entreprises
Pays : France
Périodicité : Mensuel

Date : N 117/2017
Page de l'article : p.8,9,10,12
Journaliste : Julien van der Feer

fonds, Alven Capital, nous a poussés à la croissance et ils avaient raison car nous évoluons sur un secteur d'activité où le volume est essentiel pour écraser les frais fixes. Toutefois, il y a un paradoxe. Plus nous grandissons, plus nous pérennisons l'entreprise économiquement et plus nous la fragilisons en devenant moins agiles en cas de retournement.

Avez-vous vécu des périodes difficiles?
Oui, en 2015. Nous avons connu un plateau avec une croissance de 0 %. Il a fallu se poser les bonnes questions et trouver un second souffle. Ce que nous avons réussi à faire en mettant en place le R & R, dont je vous ai parlé, et en arrêtant les destinations non rentables. La croissance, oui, mais une croissance qui dégage de la marge. Nous avons aussi développé la notoriété de notre marque pour avoir plus de clients directs.

Vous êtes en phase de rachat par le groupe Figaro. Quel impact pour Marco Vasco?
C'est un vrai levier de croissance, à la fois pour l'acquisition de leads et pour notre notoriété. 50 % de nos nouveaux clients arrivent sur notre site par Google, même si nous nous sommes diversifiés en travaillant avec des clubs privés et avec Lagardère. Demain, nous aurons une présence plus forte sur les différents supports du *Figaro*, que ce soit sur le print ou sur les sites web du groupe, qui rassemblent 31 millions de VU par mois. À titre de comparaison, chez Marco Vasco, nous en avons 400 000. Notre objectif est d'atteindre 200 millions d'euros de CA avec Les Maisons du Voyage, racheté par le groupe Figaro en 2016.

> « Les clients veulent du conseil et de la sérénité. »

N'avez-vous pas peur de perdre votre liberté?
Pas du tout. Un des éléments importants avec *Le Figaro*, c'est qu'il laisse de l'autonomie aux dirigeants. Ce ne sont pas des spécialistes du voyage. Ils rachètent des entreprises pour se diversifier et être en adéquation avec leur audience, mais ils ne veulent pas prendre les rênes. Ils interviennent presque comme une holding d'investissement.

Vous êtes aussi engagés dans la défense et la promotion de l'entrepreneuriat...
J'ai été mentoré pendant 18 mois par Pierre Cuilleret, cofondateur de Phone House et patron de Micromania, et je suis aujourd'hui le mentor de jeunes entrepreneurs dans le cadre de l'IME. Je suis aussi engagé, entre autres, chez Croissance Plus et 100 000 entrepreneurs. Le monde de l'entrepreneuriat est rempli de personnes enthousiastes, qui veulent changer le monde. C'est un écosystème hyper dynamisant et j'aime partager mon expérience avec des jeunes entrepreneurs. @JulienVDF

Et après?

Être encore, dans 10 ans, une belle marque reconnue dans le voyage sur mesure, tout en conservant l'agilité.

Tous droits réservés à l'éditeur