

STRATÉGOS

EXPERIENCES, ANALYSES ET OBSERVATIONS DE LA COMMUNAUTÉ DU TRAVEL

■ BY ESCAET

2019

#71 ■ 12 €

strategos.fr



SE REPÉRER DANS LES INVESTISSEMENTS DU SECTEUR DU TOURISME ET DES VOYAGES

Serge Mesguich
André Linh Raoul
Arnaud Abitbol
Constance Maillard de la Morandais
& Paul Thiroloix
Morgann Lesné

Cyril Tramon
Guillaume Linton
François Calvino
Alexandre Chemla
Grégory Lanter
Hervé Bellaïche

FORUM DES PIONNIERS 2019



SANTO DOMINGO

MICE & EVENT ET BUSINESS TRAVEL : QUELLES SYNERGIES ?

Michel Dieleman
Pierre-Louis Roucaries
Faiz Mimita
Laurent Bensaid
Arnaud Katz
Stéphane Vatinel
Julien Carlier
Carole Maulini
Laurent Gabard
Loïc Passemard

“ Rien n'est solitaire,
tout est solidaire.

Victor Hugo, *Proses philosophiques* (1860-1865)

Certains affirment qu'on a une vie avant de naître. Il paraît qu'elle est centrale dans notre création et dans notre construction. Celle-ci commence par de l'étonnement, du tâtonnement, de l'incertitude, une découverte du monde, une enfance rythmée d'étapes. Les choix et les pensées ne sont pas toujours rationnels. Ils peuvent être dictés par une intuition, des envies qui n'ont pas toujours d'explication comme l'esprit aimerait en avoir. Avec l'adolescence où, paraît-il, on entre en rébellion, vient une folle envie de construire différemment, de sillonner le monde, d'accélérer, de changer tout simplement. Les transitions continuent dans les vies des jeunes adultes qui souvent permettent de comprendre des événements passés, ce qu'on souhaite, la valeur de l'humain et des gens qui nous entourent. Certes, il arrive que l'on désire souvent changer mais la continuité est souvent de mise. La famille se construit, un autre monde s'ouvre avec ses remises en question, ses surprises. C'est l'expérience qui rythme les différentes étapes de notre cycle de vie, une expérience qui se construit au travers des gens, des situations, des lieux rencontrés sur notre chemin.

Cela est également valable pour tout collaborateur en entreprise. À l'heure où notre secteur connaît consolidations, rachats, nouveaux métiers... les entreprises revoient leurs organisations internes et créent des synergies. L'entreprise avance au fil de ces différentes étapes grâce à un environnement extérieur mais surtout grâce à la richesse de son fonctionnement interne : ressources, services et départements, technologies. Elle vit aussi de ses expériences et est accompagnée tout au long de son cycle de vie : de sa création à sa phase de maturité en passant par des moments difficiles ou d'optimisation de l'existant. L'entreprise va permettre à son collaborateur d'évoluer et de grandir en même temps qu'elle.

Ce sont ces différentes étapes que nous avons souhaité aborder dans ce *Stratégos* n°71 : avec un dossier sur les enjeux des investissements qui influencent les cycles de vie des entreprises touristiques, un dossier sur le rôle et les synergies entre business travel et MICE afin de se pencher sur les connexions nécessaires au sein des entreprises et le compte rendu de notre Forum des Pionniers qui est l'occasion de penser autrement les éléments qui nous font évoluer et font bouger les entreprises : la notion d'expérience client/collaborateurs... extrêmement liée, étant donné la nature de notre industrie, aux lieux, aux territoires, aux destinations ainsi qu'aux façons de gérer l'humain et donc de manager.



Marie Allantaz, directrice générale, ESCAET
Gaëtane Gambier-Thurot, co-fondatrice
et directrice générale déléguée, ESCAET

ÉDITORIAL 3

DOSSIER 6



6

- On plante le décor 8
- Points de vue
- 18 d'un acteur historique
Serge Mesguich, Bpifrance
- 22 d'un « accompagnateur » de start-up
André Linh Raoul, A-Venture
- 30 d'un groupe touristique
Arnaud Abitbol,
Marietton Développement
- 34 d'un groupe hôtelier en mutation
Constance Maillard de la Morandais
& **Paul Thiroloix**, Accor
- 40 d'une banque d'affaires
Morgann Lesne, Cambon Partners
- 44 du monde du financement participatif
Cyril Tramon, WeShareBonds
- 48 sur une transmission d'entreprise
Guillaume Linton, Asia
- 56 du voyage d'affaires
Alexandre Chemla,
Altour-Travel Leaders Group
François Calvino, Agis Voyages
- 60 sur l'investissement chinois
Grégory Lanter, Club Med
- 64 du secteur du luxe
Hervé Bellaïche, Ponant
- On retient 68

DOSSIER 70



70

- On plante le décor 72
- Points de vue
- Ils sont à la croisée du MICE, de l'event et du business travel
- 74 La vision des entreprises
Michel Dieleman, AFTM
- 80 Les enjeux du MICE pour les acteurs et les territoires
Pierre-Louis Roucaries,
OTC de Mandelieu-la-Napoule,
Provence Côte d'Azur Events, Unimev
- 84 Le rôle des agences
Faiz Mimita,
BCD Travel Meetings and Events
Laurent Bensaïd, BCD Travel
- Ils construisent des expériences
- 88 **Arnaud Katz**, Bird Office
- 92 **Stéphane Vatinel**, Sinny & Ooko
- 96 **Julien Carlier**,
ComInTech et Social Dynamite
- Ils font les technologies du MICE et du business travel
- 100 La place du paiement
Carole Maulini, American Express Cartes
- 106 Côté restauration
Laurent Gabard, Business Table
- 110 Côté meetings
Loïc Passemard, Privateaser
- On retient 114

XX^E ÉDITION
LE FORUM DES PIONNIERS

116



SANTO DOMINGO

- Compte-rendu du Forum des Pionniers 2019 116
- Le cahier des parrains 138
- Le cahier de la destination 152

STRATÉGOS BY ESCAET 162

Direction de la rédaction et publicité
Stratégos by ESCAET
6, av. de Grassi
13100 Aix-en-Provence
Tél. : 04 42 96 64 97
www.strategos.fr
www.escaet.fr

Rédactrice en chef
Constance Huckendubler
chuckendubler@escaet.fr

Conception graphique
Elypss
contact@elypss.fr
www.elypss.fr

Impression
Pure impression
34130 Mauguio
Papier labellisé PEFC



Stratégos est édité par CERET-ESCAET, SARL au capital de 7 622 €. RCS : Aix-en-Provence B328 745 724 ISSN : 1638-6531 Dépôt légal : septembre 2019 Publissimo SU Intégral n° 20619. Imprimé en France. Abonnement : 20 €

Malgré le soin apporté à la réalisation de cet ouvrage, l'éditeur décline toute responsabilité quant aux erreurs éventuelles qui s'y seraient glissées. Toute reproduction, même partielle, des articles, photos et iconographies publiés dans *Stratégos* sans l'accord écrit de la société editrice est interdite, conformément à la loi du 11 mars 1957 sur la propriété littéraire et artistique.

Annonces
Accor 77, Allianz Travel 109, Amadeus 99, American Express Cartes 11, APST 55, AVI 39, Avis 79, Connect DMC 152, IFTM 51, Misterfly 95, OT République Dominicaine 157, Provence Travel Innovation 27, Salaün Holidays 137, Sheraton Hotels&Resorts 160, Sulema 63, Terra Group 91, Thomas Cook 47, Togezer 105, Travel Insight 103, XL Airways 155

- Je désire recevoir *Stratégos* (1 an-2 numéros), au tarif de 20 € TTC
 - Je choisis le tarif « Entreprise » (1 an-2 numéros, 2 exemplaires à chaque parution), me permettant de faire circuler *Stratégos* auprès de mes collaborateurs, au tarif spécial de 30 € TTC
- Offres valables en France métropolitaine seulement. Pour les DOM-TOM et l'étranger, les envois se font uniquement par avion, au tarif spécial de 40 € TTC/an.*
- Merci de nous adresser une facture acquittée.

M^{me} M. Nom
 Prénom
 Société
 Fonction
 E-mail
 Tél.
 Adresse professionnelle :

 Code postal Ville
 Adresse personnelle :

 Code postal Ville

Votre secteur d'activité :

<input type="checkbox"/> Agent de voyages	<input type="checkbox"/> Club, association
<input type="checkbox"/> Tour-opérateur	<input type="checkbox"/> Enseignement et formation
<input type="checkbox"/> Transporteur aérien	<input type="checkbox"/> Étudiant
<input type="checkbox"/> Autre transporteur	<input type="checkbox"/> Société d'études
<input type="checkbox"/> Autocariste	<input type="checkbox"/> Institution (CRT, CDT...)
<input type="checkbox"/> Hôtelier	<input type="checkbox"/> Office de tourisme étranger
<input type="checkbox"/> Prestataire de services	<input type="checkbox"/> Autre
<input type="checkbox"/> Grand voyageur	
<input type="checkbox"/> Chargé de voyages	
<input type="checkbox"/> Comité d'entreprise	

Informatique et libertés Les informations demandées sont utiles pour votre abonnement. Elles pourront éventuellement être communiquées à des organismes extérieurs sauf opposition de votre part formulée par écrit. Vous avez à tout moment un droit d'accès à des rectifications des données de votre fiche. **Garantie de résiliation** Si vous décidez un jour de résilier votre abonnement, nous vous rembourserons sur simple courrier, au prorata des numéros restant à venir. Conformément à la circulaire 471 du 17/8/89, la dépense d'abonnement à *Stratégos* peut être incluse dans votre plan de formation permanente.

Bulletin à photocopier, à compléter et retourner, sous enveloppe affranchie, à :
Stratégos by ESCAET
6, av. de Grassi • 13100 Aix-en-Provence
accompagné de votre règlement par chèque à l'ordre de « CERET-ESCAET ».



SE REPÉRER DANS LES INVESTISSEMENTS DU SECTEUR DU TOURISME ET DES VOYAGES

Capital propre, levée de fonds, croissance, investissement, les mouvements financiers font grandir et évoluer notre secteur. Acteurs de l'investissement et acteurs de secteur du voyage tissent des liens avant tout financiers mais qui touchent à bien d'autres problématiques. Plongée dans ce monde des investissements qui, de façon sous-jacente, modèle l'industrie du *travel*.



- On plante le décor 8
- Points de vue
- 18 d'un acteur historique
Serge Mesguich, Bpifrance
- 22 d'un « accompagnateur »
de start-up
André Linh Raoul, A-Venture
- 30 d'un groupe touristique
Arnaud Abitbol,
Marietton Développement
- 34 d'un groupe hôtelier
en mutation
**Constance Maillard
de la Morandais
& Paul Thiroloix**, Accor
- 40 d'une banque d'affaires
Morgann Lesne,
Cambon Partners
- 44 du monde du financement
participatif
Cyril Tramon,
WeShareBonds
- 48 sur une transmission
d'entreprise
Guillaume Linton, Asia
- 56 du voyage d'affaires
François Calvino,
Agis Voyages
Alexandre Chemla,
Altour-Travel Leaders Group
- 60 sur l'investissement chinois
Grégory Lanter, Club Med
- 64 du secteur du luxe
Hervé Bellaïche, Ponant
- On retient 68

DOSSIER

Un capital souvent associé à une somme d'argent est avant tout un patrimoine possédé par une entreprise, une personne. Il s'hérite, se

construit tout au long d'une vie par de multiples façons. Nous nous rendons compte que des termes reviennent de plus en plus souvent sur le devant de la scène dans notre secteur : investissement, levée de fonds, capital, prise de part majoritaire, rachats, rapprochements, fusions... Blablacar avec 101 millions d'euros et Evaneos avec 69,5 millions d'euros font partie du top 5 des levées de fonds en 2018. Deux entreprises sur cinq sont donc issues de l'industrie touristique. Parallèlement, les fusions et acquisitions se multiplient comme en témoignent les évolutions du *business travel* et du monde du online. Dans un article de mai 2018, *Les Échos Investir* soulignaient la croissance du secteur touristique en mettant en avant le bouleversement qui a lieu dans l'hôtellerie et l'arrivée croissante d'investisseurs notamment chinois dans notre secteur.

En prenant ces données, phénomènes de consolidation et levées de fonds, comme point de départ, nous nous rendons compte que l'évolution de notre industrie ne se limite pas à de « simples » rapprochements d'entreprises et à la simple naissance de ce qu'on appelle des start-up : des enjeux capitalistiques sont bel et bien présents. Les investissements financiers sont au cœur de l'écosystème. Quand des acteurs de notre secteur évoluent, décident de grandir d'un coup ou subissent un changement, c'est à ce moment là que les notions de fusions/acquisitions, levées de fonds, investissements se font jour. Ils sont essentiels dans le cycle de vie d'une entreprise.

Notre secteur ne grandit pas tout seul, il grandit avec des partenaires dont beaucoup, de plus en plus, font partie d'industries hors *travel* : ce dossier est donc aussi un moyen d'aller comprendre ceux du monde de la finance et de l'investissement. Nous avons souhaité tenter de comprendre quelques-uns de ces rouages, les identités et rôles de ces acteurs, leurs collaborations avec les acteurs touristiques.

Nous avons fait le choix dans ce dossier d'appréhender plusieurs types de mouvements de capitaux et d'investissements tels que la notion de fusion/acquisition ou *mergers&acquisition* et celle de capital investissement. Le capital-investissement peut intervenir à différents moments de la vie d'une entreprise : lors de sa création pour le financement de l'innovation (capital-innovation, encore appelé capital-risque), à l'occasion d'un projet de développement pour les entreprises à fort potentiel de croissance (capital-développement), pour l'acquisition, la transmission ou la cession d'entreprises (capital-transmission) et en cas de difficultés (capital-retournement).

Nous avons décidé de croiser les points de vue de structures différentes, de profils complémentaires issus ou non de notre industrie du voyage. Cela commence par les structures publiques et privées qui « pilotent » d'une certaine manière ces investissements pour des acteurs historiques, des nouveaux entrants, grands groupes, PME ou start-up : BpiFrance avec Serge Mesguich, directeur du Fonds Investissement Tourisme p. 14

Cette notion d'investissement concerne tout type d'entreprise quels que soient son niveau d'évolution et sa culture : création, accélération, mutation... C'est pour cela que nous ne nous sommes pas foca-

lisés sur le monde du *private equity* et avons souhaité ouvrir de façon mineure à d'autres notions : plateforme d'échanges, *business angels*... Morgann Lesné, *partner* au sein de Cambon Partners, banque d'affaires abordera le monde du *private equity* p. 44, tandis que Cyril Tramont, directeur général de WeShareBonds, plateforme d'investissements pour des PME reviendra sur l'intérêt du financement participatif dans la croissance des entreprises p. 48.

Qui dit investissement dit souvent capital financier mais il n'y a pas que cela. L'objectif de ce dossier est également d'en analyser les impacts sur les expériences collaborateurs voire clients à différentes étapes du cycle de vie de l'entreprise :

- À sa création avec A-Venture, ex Pole Capital, un fonds d'investissement et apporteur de services à destination des start-up avec son fondateur André Linh Raoul p. 22.
- Quand il faut développer un nouveau positionnement et une démarche orientée clients avec Accor, Constance Maillard de la Morandais et Paul Thiroloix du service Disruption & growth et Édouard Roux de Lusignan, *senior vice-président distribution, sales, digital, RM, CRM, BI-France and southern Europe* chez Accor p. 34.
- Lorsque l'entreprise va bien mais que ses dirigeants sentent qu'elle pourrait prendre plus de puissance grâce à un rapprochement avec Agis Voyages et Altour représentés par François Calvino, fondateur d'Agis Voyages et Alexandre Chemla, fondateur d'Altour p. 56.
- Pour continuer à gagner des parts de marché et optimiser son développement avec Arnaud Abitbol, vice-président exécutif de Marietton Développement.

- Parce qu'un acteur extérieur au *travel* rentre dans l'actionariat et permet à l'entreprise Ponant de continuer à progresser sur un secteur spécifique qui est le luxe avec Hervé Bellaïche, directeur général de Ponant p. 68.
- Afin de gérer une transmission, Asia, un tour-opérateur ayant eu ce besoin suite au décès de Jean-Paul Chantraine avec Guillaume Linton, directeur général mais également Ludovic Sarrazin de chez Adaxtra, la structure ayant accompagné Asia dans l'opération p. 52.

Ajoutons à tout cela que le marché touristique français est indissociable d'autres marchés étrangers sur des sujets tels que l'hébergement, le *tour operating*, le voyage d'affaires, le *e-commerce*, la technologie. On pense aux États-Unis, au continent asiatique de par ces rapprochements d'entreprises mais également de par les liens entre capitaux.

Ce dossier est aussi un moyen de passer certaines frontières et de tenter de comprendre l'influence d'autres marchés sur le nôtre dans une logique internationale notamment avec l'exemple de Club Med et de Fosun grâce à l'interview de Grégory Lanter, *chief development & construction officer* chez Club Med p. 60.

Afin de vous aider à la lecture, nous vous mettons à disposition deux outils :

- Un lexique de termes financiers afin d'aider à la lecture.
- Un *mapping* (non exhaustif) des mouvements de capitaux ayant eu lieu sur le marché afin de vous aider à avoir une vision globale avant d'entrer dans le détail du dossier. ■

1. www.businessfrance.fr, Le capital-investissement français bat de nouveaux records, avril 2019.

Lexique

AMF ou Autorité des marchés financiers :

Institution financière et autorité administrative indépendante française créée le 1^{er} août 2003 par la loi de sécurité financière, dotée de la personnalité morale et disposant d'une autonomie financière, qui a pour missions de veiller à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers. Elle délivre un agrément indispensable pour exercer certaines activités dans le domaine de l'investissement.

Banque d'affaires : Établissement financier spécialisé ayant un rôle d'intermédiaire dans les opérations financières (introduction en bourse, augmentation de capital, opération de fusion-acquisition...).

Business Angel : Personne physique qui investit à titre individuel au capital d'une entreprise innovante, à un stade précoce de création ou en début d'activité (à « l'amorçage »), période la plus risquée de l'investissement. Elle met à disposition ses compétences, son expérience, ses réseaux relationnels et une partie de son temps pour l'accompagner.

Capital investissement ou *private equity* :

Forme très ancienne d'investissement par laquelle un investisseur consacre une partie de ses capitaux au développement ou rachat d'une société (ou d'une division) ayant des besoins de croissance, de transmission ou de redressement. Le capital-investissement se traduit par une injection de fonds dans une société et par l'entrée du fonds d'investissement au capital de sociétés qui ont besoin de capitaux propres. Le terme de capital-investissement concerne généralement l'investissement dans des sociétés non cotées en bourse (d'où son nom de capital non coté ou de *private equity* en anglais en opposition au terme public).

Flux de transaction ou *deal flow* : Flux qui comprend toutes les propositions d'investissements d'où qu'elles viennent, au sein d'une banque d'affaires. Plus le réseau de la banque d'affaires est développé, plus le *deal flow* viendra de multiples sources.

Fonds d'investissement : Société financière dont l'objectif consiste à investir dans des sociétés sélectionnées pour leurs opportunités d'évolution. Les fonds d'investissement ou *private equity* se divisent en plusieurs catégories en fonction de leurs activités.

Fonds propres : Également appelés les capitaux propres, ce sont les capitaux dont dispose l'entreprise. Ils ont été soit apportés par les actionnaires, soit acquis par l'activité économique. Tous les ans, une entreprise fait le compte de ses bénéfices. Sur cette masse d'argent, une partie est versée aux actionnaires, l'autre est conservée à titre de fonds propres. Le rôle des fonds propres est notamment de financer une partie des investissements.

LBO ou *leverage buyout* : Action permettant à une entreprise d'en acheter une autre, en utilisant le moins possible ses fonds propres.

OPA ou offre publique d'achat : Offre d'acquisition payable, à un prix donné, du capital d'une entreprise cible. Le déclenchement de l'OPA fait commencer une période d'une durée déterminée à l'avance pendant laquelle les actionnaires de l'entreprise cible ont la possibilité d'apporter ou non leurs actions à l'entreprise acheteuse. Cette entreprise informe l'Autorité des marchés financiers (AMF) à l'avance du pourcentage souhaité dans un temps imparti. Si à l'issue de ce temps imparti, l'entreprise qui déclenche l'OPA n'a pas réussi à acheter le montant des actions souhaité, cette OPA est automatiquement annulée.

Ticket : Coût d'entrée d'une marque ou d'une entreprise dans un nouveau marché dans le cadre d'un investissement.

AMERICAN EXPRESS

CARINE FROST
CHEFFE D'ENTREPRISE

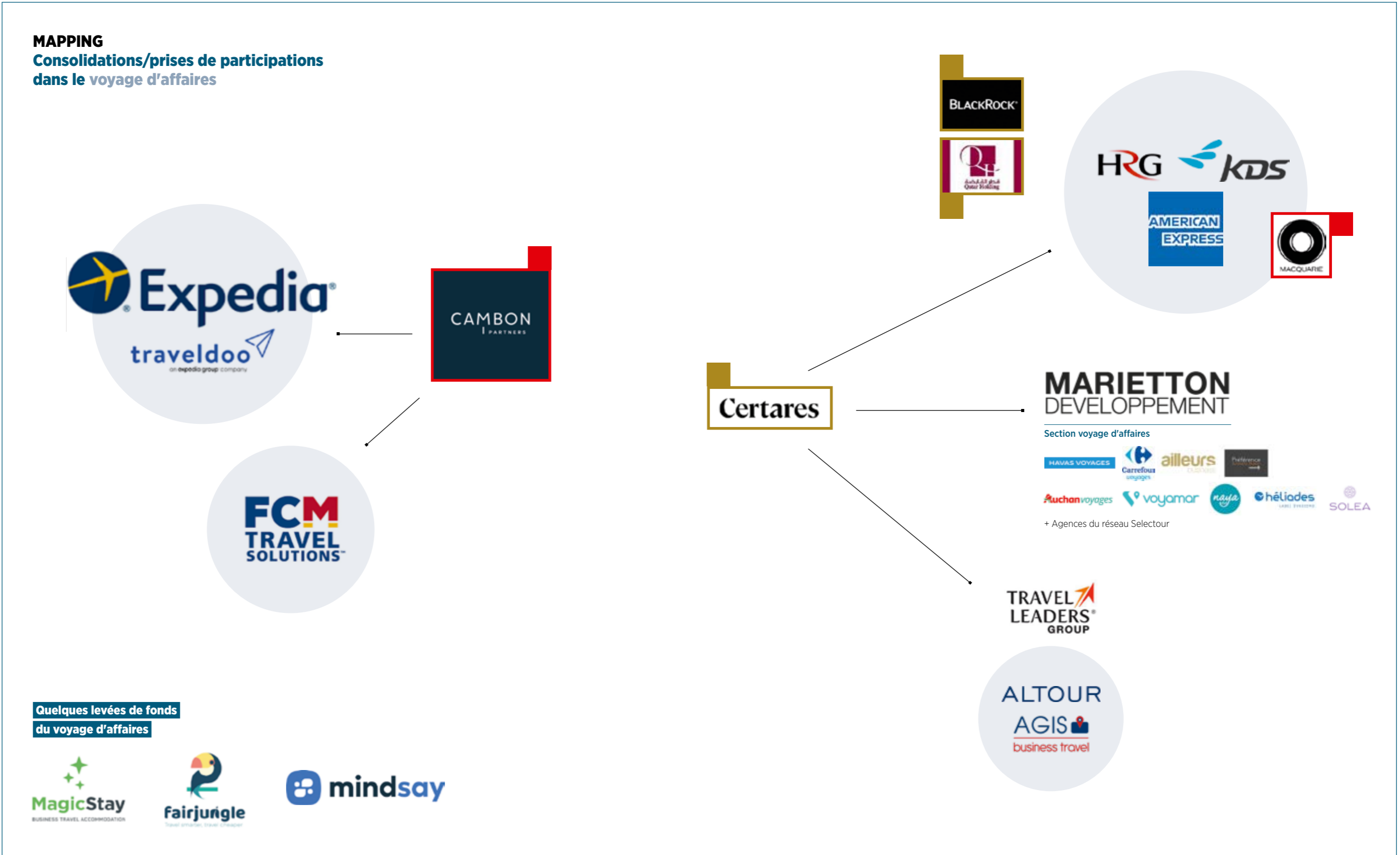
POUR QUE VOTRE MÉTIER RESTE UNE PASSION

Solutions de paiement
pour les dirigeants de TPE-PME
et les Professions libérales

AMERICAN
EXPRESS

DON'T do business WITHOUT IT™

MAPPING
Consolidations/prises de participations dans le voyage d'affaires



Quelques levées de fonds du voyage d'affaires



MAPPING
Consolidations/prises de participations
dans le voyage de loisirs



MAPPING
Consolidations/prises de participations dans l'hébergement et la mobilité



INTERVIEW

Serge Mesguich

DIRECTEUR DU PÔLE TOURISME ET LOISIRS ET DU FONDS FRANCE INVESTISSEMENT TOURISME (FIT) DE BPIFRANCE

Pouvez-vous revenir sur votre parcours ?

Mon histoire est assez simple, j'ai toujours fait du *capital investissement* et je me suis plongé dans le secteur du tourisme au début des années 90 à travers des structures d'investissement. Entre 2007 et 2015, j'ai accompagné le recrutement et la montée en puissance des équipes du Fonds Stratégique d'Investissement, avant la création de Bpifrance¹. En octobre 2015, Bpifrance a créé un fonds, France Investissement Tourisme, qui fait partie du programme France Développement Tourisme, recrée sous l'égide de la Caisse des Dépôts, monté par Laurent Fabius afin de relancer ce secteur.

présentation

Comment fonctionne le fonds France Investissement Tourisme ?

L'activité tourisme est significative pour Bpifrance, elle représente près de 15 % de notre activité. C'est un des secteurs les plus importants pour nous avec des activités de tous types (innovation, financement et investissement) qui représentent plus de 2,2 milliards d'euros. En financement, nous proposons par exemple des prêts directs qui peuvent être faits à différents moments du cycle de vie de l'entreprise. En investissement, nous avons plusieurs typologies d'actions : il y a une activité de fonds, c'est-à-dire que Bpifrance investit dans des fonds tiers qui à leur tour investissent dans des entreprises, et une activité de fonds propres² en direct dans des entreprises, c'est-à-dire uniquement l'argent de Bpifrance. La structure investit toujours en minoritaire, aux côtés d'investisseurs privés. Pour les fonds propres, au départ, le fonds France Investissement Tourisme a été créé avec une double mission. La première était d'accompagner l'émergence de nouveaux concepts et en même temps, de continuer à aider tous les acteurs traditionnels

dans leurs évolutions. Dans le tourisme, il y a beaucoup de TPE et de grands groupes mais il manque des sociétés de taille intermédiaire et nous œuvrons dans ce sens. Nous étions donc au départ un fonds d'investissement de 50 millions d'euros. Compte tenu de l'engouement que le fonds a suscité, début 2018, nous sommes montés à 100 millions et nous l'avons ensuite augmenté de 170 millions d'euros. Aujourd'hui, le fonds France Investissement Tourisme est un fonds d'investissement global de 270 millions d'euros pour les 6 secteurs suivants : l'hébergement, la restauration, les loisirs, les voyages, la distribution et enfin, les solutions technologiques. À noter que les nouveaux concepts sont souvent transversaux à tous ces secteurs. Le fonds est là pour accompagner les jeunes sociétés comme les plus mûres. Quant au pôle innovation, il est plutôt destiné aux plateformes qui sont déjà très financées par des acteurs importants. Il répond donc à d'autres besoins qui ne sont pas forcément financiers. Si nous devons comparer notre activité à celle de la Caisse des Dépôts, nous pouvons dire que cette dernière est centrée sur des sujets comparables mais avec une approche liée davantage à l'infrastructure tandis que nous accompagnons l'exploitant. En termes de portefeuille aujourd'hui, nous avons accompagné 47 entreprises et avons réalisé 53 opérations financières en termes d'investissements. Depuis la création du fonds, nous avons investi 104,2 millions d'euros avec un ticket³ moyen de 2,5 millions d'euros. →

1. Fonds créé par l'État français le 19 décembre 2008. Il s'agit d'un fonds souverain. Il a intégré Bpifrance en juillet 2013.
2. Cf. lexique p. 10
3. Cf. lexique p. 10

1
ON ESSAYE DE FAIRE MATCHER NOS INVESTISSEMENTS AVEC CE QUI POURRAIT ÊTRE LE TOURISME DE DEMAIN, BIEN QUE NOUS FINANÇONS ENCORE DES CONCEPTS PLUS TRADITIONNELS QUI ONT BESOIN DE SE RÉINVENTER. NOUS PENSONS QUE TOUT LE MONDE A SA PLACE À JOUER.

■ Point de vue d'un acteur historique

Quelles sont vos relations avec les acteurs des territoires ?

Nous avons, au sein des 48 implantations régionales de Bpifrance, des équipes dédiées pour monter les dossiers localement – ce sont elles qui sont plus en contact avec les territoires.

Pourquoi accompagner ou investir dans une entreprise plutôt que dans une autre ?

Les critères d'investissement sont de trois types. D'abord, il y a une thèse d'investissement : il s'agit de savoir en quoi ce sujet apporte une valeur économique. Cela peut être un rapprochement stratégique ou une start-up qui a besoin d'accélérer sa croissance, par exemple avec la création d'une équipe commerciale. On essaye de faire *matcher* nos investissements avec ce qui pourrait être le tourisme de demain, bien que nous financions encore des concepts plus traditionnels qui ont besoin de se réinventer. Nous pensons que tout le monde a sa place à jouer. Le deuxième

critère est un critère de taille minimum : pour les start-up, nous pouvons démarrer un accompagnement plus tôt que pour les acteurs traditionnels mais, en général, nous intervenons quand l'entreprise est autour de 1 million d'euros de chiffre d'affaires avec l'assurance d'une certaine rentabilité. Le troisième critère est la patience : il y a beaucoup d'entreprises familiales pour lesquelles c'est la première ouverture de capital. Nous sommes perçus comme étant un peu plus patients que d'autres fonds d'investissement. Nous pouvons accompagner une société jusqu'à 7 ou 8 ans et sommes fidèles à notre volonté de rester minoritaires. Nous sommes dans l'accompagnement et le conseil.

Comment vous positionnez-vous dans le monde des incubateurs ?

Nous sommes complémentaires avec les incubateurs, nous travaillons d'ailleurs avec le Welcome City Lab et France Tourisme Lab. Le Fonds Tourisme de Bpifrance en soi peut jouer un rôle de hub entre les sociétés et les clients potentiels.

Pour les entreprises déjà plus mûres, nous avons mis sur pied plusieurs programmes d'accélération dédiés aux dirigeants de PME et ETI, mais aussi des accélérateurs sectoriels pour les entreprises de taille plus petite. Cette année, nous lancerons un *accélérateur tourisme*, en partenariat avec l'EM

Lyon Business School et l'Institut Paul Bocuse. Il s'adresse à des entreprises de la filière Hôtellerie-Restaurant réalisant un chiffre d'affaires compris entre 2 et 12 millions d'euros, avec au moins trois ans d'existence. Ce programme de 12 mois se décline en trois parties : des séminaires de formation pour les dirigeants, un programme à la carte avec un diagnostic de leur société et de la mise en relation avec les communautés Bpifrance et les réseaux d'entrepreneurs, grâce aux événements que l'on organise pour les dirigeants tout au long de l'année. Nous créons en effet des synergies

entre toutes les entreprises que nous accompagnons. C'est un programme assez ambitieux où toutes les entreprises et tous les métiers sont représentés !

Quelle est la place du fonds France Investissement Tourisme dans le monde du tourisme ?

D'une part, nous accompagnons l'émergence de nouveaux acteurs, de nouveaux mouvements de consommation touristique. D'autre part, nous cherchons à faire levier sur les investissements privés,



qui doivent prendre le relais. Dans les années à venir, notre axe sera de pousser la croissance du tourisme. En France, le tourisme a une croissance moins forte que dans d'autres pays voisins. Nous aurons donc pour mission de créer un engouement global, d'accompagner, de donner l'exemple et d'être relayés. Nos succès permettent de mettre en lumière certains acteurs et d'attirer les investisseurs privés. Notre deuxième mission va être d'accompagner les dirigeants. Il faut des dirigeants qui aient envie de se lancer dans l'entrepreneuriat et pas seulement dans un cadre familial. Pendant une période, les jeunes des grandes écoles trouvaient que le tourisme n'était pas un secteur assez sérieux pour s'y investir. C'est une tendance qui commence à changer. Nous essayons donc d'aider les dirigeants à convaincre les plus jeunes qu'il y a de belles carrières à faire dans ce secteur. Il y a de belles promesses d'ascension, c'est un milieu relativement ouvert et qui demande de cumuler un grand nombre de compétences, donc c'est passionnant. Promouvoir le secteur du tourisme est un enjeu important pour Bpifrance. C'est en plus un secteur assez méconnu. Nous avons donc de vrais efforts de valorisation du secteur à faire.

On parle beaucoup d'investissement responsable, pensez-vous que c'est une bulle marketing qui n'a pas vraiment lieu d'être ?

Il y a deux manières de voir les choses. D'abord, ce sujet de responsabilité et de durabilité concerne beaucoup les consommateurs. Les hôtels et les restaurants sont des vitrines : il est clair qu'en termes de moteur de développement, les entreprises doivent mettre en avant des modèles de politiques

durables et de RSE. Le bien-être des salariés rebondit de manière évidente sur la satisfaction du client. Par exemple, dans les hôtels, l'économie d'énergie est une notion inévitable et aujourd'hui ancrée, que ce soit dans la création ou dans la rénovation. Le bien-être est au cœur des politiques RSE. L'hôtel est un miroir de notre société et, de façon plus globale, le tourisme est un bon porte-parole de ces sujets-là. C'est positif pour le business mais c'est aussi démonstratif.

Quelles évolutions voyez-vous pour le tourisme de demain ?

Au niveau des hôtels, même si la frontière de plus en plus étroite entre l'hôtel et le lieu de vie, habitation, coworking, espace mixte ne concerne qu'une minorité d'établissements c'est quelque chose qui va devenir plus important dans les années à venir. En termes de restauration, il y a un vrai bouleversement des besoins et la restauration classique a beaucoup de mal. On voit toute l'émergence du *delivery*, des changements d'habitudes de consommation, des concepts éphémères qui se développent. Dans les loisirs, la notion d'expérience est au cœur du sujet, de même que la digitalisation sur laquelle on a beaucoup travaillé. C'est un des premiers secteurs en termes de consommation digitale. Aujourd'hui, les solutions sont beaucoup plus tournées vers le BtoB et le parcours clients, que vers des solutions majeures technologiques qui ont été largement prises par les GAFA. Il y a encore beaucoup d'investissements pertinents à faire sur les territoires, avec des acteurs traditionnels. Nous ne voulons pas nous focaliser uniquement sur le « beautiful ». ■



LE FONDS TOURISME DE BPIFRANCE EN SOI PEUT JOUER UN RÔLE DE HUB ENTRE LES SOCIÉTÉS ET LES CLIENTS POTENTIELS.



Aventure

Point de vue d'un « accompagnateur » de start-up ■

INTERVIEW

André Linh Raoul

FONDATEUR D'A-VENTURE (EX POLE CAPITAL)

Quelle est l'histoire d'A-Venture ex Pole Capital ?

Nous sommes un fonds de capital risque, cela signifie que notre cœur de métier est d'abord d'investir des fonds propres dans des entreprises. Aujourd'hui, nous investissons en moyenne entre 200 et 500 000 euros cumulés par entreprise. Je précise « cumulés » car nous intervenons tôt avec un premier petit ticket, puis nous ré-investissons au fil du temps. Nous sommes un investisseur indépendant à capitaux privés, c'est un avantage majeur dans notre métier. Aujourd'hui, nous avons la chance de ne pas dépendre d'investisseurs extérieurs, ce qui nous libère de certaines conditions et contraintes qui seraient restrictives en termes de gestion : 90 % des fonds que nous investissons proviennent des associés, et en particulier de François Piot, p-dg du groupe Prêt À Partir. Il a d'ailleurs beaucoup participé à la définition de notre stratégie d'investissements. Notre équipe s'est spécialisée sur les secteurs que nous connaissons directement et indirectement, ou que nous aimons c'est-à-dire le voyage et la mobilité, puisque deux de nos associés sont issus de ces secteurs, François Piot, patron et actionnaire du groupe Prêt À Partir, et Paul de Rosen, ancien directeur développement et commercial du groupe Transdev. Nous avons également investi dans l'environnement puisqu'un des pendants de la mobilité est ce qu'elle engendre, c'est-à-dire de la pollution... Afin de compenser, nous investissons dans des projets d'efficacité énergétique, de production d'énergie propre, etc. Nous ne sommes pas encore suffisamment actifs sur ces thèmes et c'est pour cela que je vous en parle, car nous devons →

Pouvez-vous revenir sur votre parcours ?

Après des études en banque, finance et assurance à l'université Paris Dauphine, j'ai commencé dans l'industrie financière. Je travaillais dans un fonds de capital investissement dans ce que nous appelons le *private equity*. J'ai fait cela pendant plusieurs années à Londres et New York, puis j'ai eu l'opportunité de rejoindre un projet entrepreneurial dans la production d'énergie solaire. À ce moment-là, je travaillais en Finance depuis trois ans et j'hésitais entre faire un MBA ou m'investir dans la création d'une société... J'ai évalué le ratio rendement/risque de ce que cela pouvait m'apporter. Le choix n'était donc pas que financier, il y avait aussi tout un apprentissage que je pouvais retirer de cette première expérience entrepreneuriale. Après avoir participé au lancement et au développement de cette start-up, j'ai revendu mes parts puis créé Pole Capital aujourd'hui A-Venture.

“
NOUS SOMMES AVANT
TOUT INVESTISSEURS
TOUT EN APPORTANT
UN ÉCOSYSTÈME
DANS LEQUEL NOUS
METTONS EN RELATION
LES PERSONNES.



■ Point de vue d'un « accompagnateur » de start-up

le faire savoir, mais c'est une thématique sectorielle sur laquelle nous allons nous investir davantage. Le dernier secteur dans lequel nous sommes beaucoup intervenus ces derniers temps, est la *fintech*. Nous essayons d'apporter une approche d'accompagnement un peu différente, comme une sorte de coaching. Au fur et à mesure de notre développement, nous avons essayé d'apporter des services annexes aux start-up (hébergement, mise en réseau, *mentoring*, etc.). Aujourd'hui, je pense que ce qui nous définit est que nous sommes des investisseurs « bienveillants et impliqués », qui apportent un écosystème d'entraide composé de personnes et de services. Nous n'investissons pas uniquement dans une logique financière, ce n'est d'ailleurs pas notre objectif principal.

Quels sont les critères qui vous poussent à investir dans une start-up ?

Le principal critère de sélection est naturellement l'équipe. Nous cherchons à soutenir des entrepreneurs ambitieux, malins, pragmatiques... mais aussi respectueux et humbles ! En plus de leurs capacités à porter un projet, nous portons une attention toute particulière à leurs qualités humaines. Nous nous associons avec des personnes avec lesquelles nous avons envie de travailler. Je pense que la plupart des entreprises qui viennent nous voir sont principalement intéressées par notre capacité à les suivre financièrement. Pourtant nous allons d'abord privilégier celles qui seraient en cohérence avec notre portefeuille de participations. Nous essayons de construire un *pool* de start-up complémentaires, qui pourraient s'apporter les unes aux autres. Parfois nous rencontrons des équipes excellentissimes avec des projets incompatibles avec notre thème d'investissement, donc nous ne pouvons pas les suivre. Ce n'est pas toujours simple de devoir décliner... Actuellement, nous sommes dans une phase où nous avons déjà beaucoup de start-up en portefeuille, nous passons davantage de temps à accompagner ces participations plutôt qu'à chercher de nouvelles opportunités d'investissements. Comme notre équipe ne grossit pas de manière linéaire par rapport au nombre de lignes, nous nous concentrons d'abord sur les entreprises que nous avons en portefeuille et qui fonctionnent bien.

Êtes-vous toujours minoritaires quand vous investissez dans les entreprises ?

Presque toujours. Nous accompagnons des entrepreneurs donc si nous étions majoritaires (et eux minoritaires), alors ils perdraient leur motivation, ce qui se comprend. D'ailleurs je constate que la

démarche des entrepreneurs a beaucoup changé. Avant on créait une entreprise pour porter une vision ou pour en vivre au quotidien. Maintenant on monte sa start-up pour la vendre à terme et devenir riche. Je ne suis pas sûr que cela soit très sain...

Au delà de l'investissement financier, apportez-vous des solutions d'hébergement aux start-up ?

Actuellement, seules 20 à 30 % de nos entreprises sont hébergées chez nous. Tout à l'heure je parlais de notre logique d'investissement dans les start-up, nous avons la même dans les actifs immobiliers. Notre priorité n'est pas financière et nous souhaitons adopter une approche « responsable » de nos investissements. Ainsi nous achetons des immeubles que nous transformons en espaces de coworking, puis nous les louons systématiquement à des conditions avantageuses aux start-up, c'est-à-dire en dessous des prix de marché. Un des inconvénients est que nous sommes moins rentables que certains de nos confrères, mais ce n'est pas grave puisque nous

NOTRE ÉQUIPE S'EST SPÉCIALISÉE SUR LES SECTEURS QUE NOUS CONNAISSONS DIRECTEMENT ET INDIRECTEMENT, OU QUE NOUS AIMIONS C'EST-À-DIRE LE VOYAGE ET LA MOBILITÉ, PUISQUE DEUX DE NOS ASSOCIÉS SONT ISSUS DE CES SECTEURS.

sommes dans une logique d'investissement patrimonial, sur du très long terme. À Paris par exemple, nous louons nos postes entre 200 et 300 euros par mois, ce qui est hyper compétitif si on compare aux prix du marché. Nous privilégions les start-up dont nous sommes actionnaires en réduisant la location du poste à 200-250 euros par mois, contre 300 euros pour les entreprises extérieures. En plus des zones de travail accessibles 24/7, il y a des salles de réunions partagées, des cabines téléphoniques, des zones événementielles, etc. En revanche nous ne gérons pas les consommables, imprimantes, cafés, etc.

Comment se passe le choix de ces lieux ?

La logique immobilière doit toujours être rattachée à la logique d'accompagnement des start-up. En fonction des caractéristiques de chaque site, nous essayons de voir comment nous pouvons optimiser et faire en sorte que cela constitue une offre



globale. Notre priorité sur Paris est de couvrir les principaux lieux de flux de voyageurs, corporates ou particuliers. Ici par exemple (rue de Rocroy dans le X^e à Paris), nous sommes proches de la gare du Nord et de la gare de l'Est. Et nous cherchons activement de nouveaux espaces près de la gare Saint Lazare, gare Montparnasse et gare de Lyon. Après il faut trouver les sites qui ont la bonne configuration, ni trop grands ni trop petits... À terme, nous aimerions que toutes les start-up hébergées chez nous puissent changer de lieu en fonction de leurs rendez-vous, et ainsi disposer d'un bureau de passage à proximité immédiate des principales gares parisiennes. Il faut également que notre réseau fonctionne efficacement en termes logistique mais aussi d'entraide entre start-up.

Quelle est votre stratégie dans ces investissements immobiliers ?

Nous aimons les actifs utiles pour nos start-up, et aussi un peu atypiques : récemment nous avons acheté des péniches de bureaux et il y a quelques semaines nous avons envisagé d'acquérir une église ! Ces actifs immobiliers doivent permettre de compléter notre réseau d'espaces de coworking. Cette logique est vraie pour la partie investissement, mais aussi pour la partie locative. Car en parallèle, il y a des sites que nous sommes susceptibles de louer, par exemple le Paddock dans le Grand Est. Nous le louons auprès de la Métropole

du Grand Nancy et si nous allons dans d'autres villes régionales, potentiellement nous louerons à nouveau. Si nous n'achetons pas c'est qu'il n'y a pas d'intérêts à le faire. Financièrement, il faut que cela soit à minima rentable. Dans le Grand Est, des jeunes entreprises qui lèvent des fonds et qui sont en capacité de payer un loyer de marché, finalement il n'y en a pas tant que cela. Et aujourd'hui en région, il y a tellement d'aides que les entrepreneurs veulent y monter leur start-up sans avoir à payer de loyer. Dans nos propres espaces, nous essayons d'offrir des services gratuits ou à conditions avantageuses, mais au minimum il faut que les entreprises payent leur loyer. Dans un deuxième temps, nous voyons si nous avons un intérêt à les financer. C'est parce que nous nous sommes déployés en régions que nous avons commencé à élargir notre spectre sectoriel. Quand nous avons commencé à Paris, nous investissions exclusivement dans le voyage et la mobilité. C'était 80 % des *deals* que nous faisons. Aujourd'hui, ce n'est peut-être que la moitié.

Avec quels partenaires travaillez-vous ? Des banques, des entreprises privées, des fonds publics ?

Acheter un bien immobilier n'est pas très rentable, il faut mettre beaucoup de fonds propres pour un rendement limité... Concernant le co-financement bancaire, nous travaillons essentiellement avec la Caisse d'Épargne et la Banque Populaire. En particulier la Caisse d'Épargne soutient l'un de nos incubateurs en région, Le Paddock avec un vrai accompagnement et beaucoup de staff derrière et elle fait partie des banques historiques du groupe Prêt À Partir.

Cherchez-vous à vous faire connaître ?

Cela dépend si nous sommes en région ou à Paris. À Paris, il y a une très large offre de fonds et d'incubateurs. Nous y sommes un tout petit acteur. Nous avons du mal à nous faire repérer et objectivement nous ne le cherchons pas trop... Nous entretenons une forme de discrétion, nous ne faisons jamais de publicité et nous participons à assez peu d'événements. Dans nos secteurs de prédilection (voyage, mobilité, environnement), les entrepreneurs nous trouvent facilement grâce à bouche-à-oreille. En effet, nous travaillons avec tous les apporteurs d'affaires qui nous paraissent pertinents au vu de notre activité. Par exemple l'incubateur le Welcome City Lab nous envoie des dossiers de qualité, ils n'ont que des start-up du *travel*, en termes de *sourcing* d'opportunités c'est top ! Ils ont des partenaires corporates qui sont très impliqués auprès des jeunes entreprises : leurs mises en relations →



“
EN FONCTION DES CARACTÉRISTIQUES DE CHAQUE SITE, NOUS ESSAYONS DE VOIR COMMENT NOUS POUVONS OPTIMISER ET FAIRE EN SORTE QUE CELA CONSTITUE UNE OFFRE GLOBALE.

sont donc utiles pour leurs incubés. En région, notre action est un peu différente. Nous accompagnons des entreprises plus jeunes, nous avons du staff dédié pour les accompagner, ce qui suppose un coût de gestion supplémentaire pour A-Venture. L'équilibre économique se retrouve car des partenaires publics et privés compensent ce que vous investissez « à perte ». En particulier, le groupe de François Piot (Prêt À Partir) soutient fortement notre action auprès des jeunes entreprises du Grand Est, en apportant une aide à la fois logistique et financière. Aussi nous faisons plus de *networking* et de communication en région, c'est pour cette raison que le profil de nos collaborateurs locaux y est un peu différent. Ils sont probablement un peu moins financiers et plus commerciaux.

Vous semblez être accompagnés par les régions et par les acteurs des territoires ?

Le Grand Est, qui est une zone interfrontalière, nous aide beaucoup dans le sens où dès qu'il y a des délégations officielles, nous sommes systématiquement invités, nous ou nos propres start-up. Nos interlocuteurs sont en relation permanente avec leurs équivalents luxembourgeois, belges ou allemands et des dossiers entrants viennent par ce biais. Dès qu'ils entendent parler d'une start-up cherchant de l'aide ou des capitaux, ils nous transmettent l'information. Ce sont des gens bienveillants. D'ailleurs nous sommes en train de lever un fonds d'investissement dédié à ces zones géographiques Grand Est. Nous cherchons à ressentir les attentes et les besoins locaux plus particulièrement sur cette région. Nous essayons de co-construire avec les autres acteurs du territoire.

Vous parlez d'incubateurs, de pépinières, de lieux d'événements mais vous vous êtes pourtant décrit comme un fonds d'investissement, vous avez finalement un modèle atypique ?

J'aurais beaucoup de mal à définir ce que nous faisons en deux mots, mais notre ADN est quand même d'être un investisseur en capital. Ensuite nous avons une démarche forcément originale, puisque nous sommes nous-mêmes entrepreneurs et nous sommes indépendants. Avant tout, nous essayons d'apporter une offre utile et adaptée au contexte. Nous ne pouvons pas avoir la même partout. À Paris, nous nous sommes lancés à une période où il y avait des fonds qui avaient beaucoup de moyens, tandis que nous en avions peu. Il y avait déjà d'autres acteurs, mais pas forcément centrés sur le tourisme et la mobilité. Nous avons donc lancé nos investissements sur ces secteurs particuliers, ce qui tombait bien puisqu'il s'agissait de nos expertises internes. En région, nous nous sommes adaptés en faisant beaucoup plus d'accompagnement, car nous nous sommes lancés d'abord à Nancy où il n'y avait pas de structure comme la nôtre. Il y avait bien des incubateurs publics, mais qui accompagnaient surtout les start-up dans leurs démarches administratives, peu dans leurs développements business. Comme je l'expliquais en début d'interview, nous fonctionnons aussi beaucoup aux coups de cœur. Forts de tout cela, nous avons peu à peu construit un modèle différent qui, il est vrai, « ne rentre pas dans les cases ». ■

PROVENCE TRAVEL INNOVATION

L'incubateur de start-up Travel en Provence

Formation et Veille

- Un parcours de formation 100% Travel à la carte de plus de 80 heures by ESCAET
- Un accès à la veille et aux études de marché by Stratégos, Marseille Innovation et Provence Tourisme

Accompagnement

- Rendez-vous d'audit stratégique by ESCAET, Marseille Innovation, Provence Tourisme
- Rendez-vous avec des experts Travel by ESCAET
- Rendez-vous avec des experts financiers, techniques et juridiques by Marseille Innovation
- La force du réseau Travel by ESCAET

Hackathon, Demo Days, Living Lab, Expérimentation

- Accès expertise junior Travel et IT:
- 1. Reverse pitch avec nos étudiants Bac+5
- 2. Bizhackathon des étudiants MBA
- Des événements btob thématiques: petit déjeuner avec les OT, les hôteliers...
- Workshops by Marseille Innovation

Evénements internes et externes

- Start-up meeting avec les exposants du salon RDVenFrance
- Business Start-up Meeting : mise en réseau avec investisseurs, banques, organisations patronales
- Start-up Contest : Tour Hebdo, Les Trophées du Rotary Club, Les Trophées de l'Innovation, Tourism Trophy - EDV
- Présence à des salons français btob et btoc : IFTM, Ditec, SMT, Into Days

PROMO 18-19



BENKO
 CLICK-DIVE
 EASYTOPIA
 ESTAY
 HUMANS & DRONES



LEFT FOR WORK
 MERCI CHARLIE !
 PHONOMADE
 TRAVEL ART STUDIO
 TREEBU ECOLOGE

PROVENCE TRAVEL INNOVATION

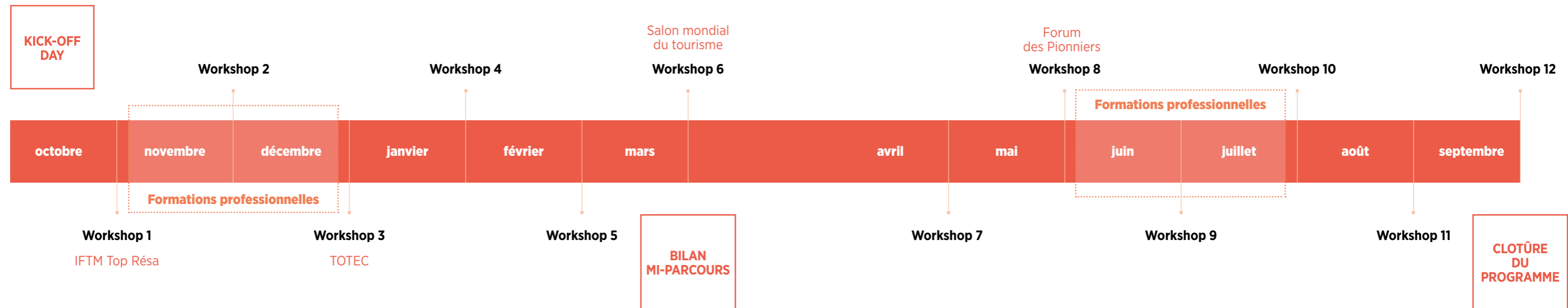
EN DÉTAILS

Expertises et coaching

- ★ Accès à la veille et à des études de marché du secteur
- ★ Sessions de coaching individuel spécifiques au secteur par l'ESCAET
- ★ Hébergement chez Marseille Innovation
- ★ Rdvs d'experts individuels
- ★ Points d'étapes
- ★ Séances de coaching collectif

Visibilité et événements

- ★ L'accès aux workshops et bootcamps
- ★ Des événements organisés pour mettre en relation les start-up avec des décideurs du secteur et des investisseurs
- ★ Rdvs de mise en réseau par Provence Tourisme
- ★ Participation à des événements Travel ou Innovation
- ★ Communication sur les start-up et leurs actualités à travers la Provence et la presse BtoB spécialisée



→ **Rendez-vous experts**

ESCAET/Marseille Innovation/Provence Tourisme →

MARIETTON DEVELOPPEMENT

Point de vue d'un groupe touristique ■

INTERVIEW

Arnaud Abitbol

VICE-PRÉSIDENT EXÉCUTIF, MARIETTON DÉVELOPPEMENT

Qui est Marietton Développement ?

Marietton est un groupe familial créé par mon père et mon oncle en 1968. C'était à la base une agence de voyages qui s'est développée en tour-opérateur. Avec le rachat d'une vingtaine d'entreprises successives, le groupe Marietton est aujourd'hui composé d'un peu moins de 500 agences et 10 plateaux d'affaires repartis sur le territoire avec deux activités : le business *travel* et le loisirs.

Nous avons également une activité de tour-opérateur avec les marques Voyamar, Héliades et Soléa.

Quelle est la stratégie dans le choix de vos investissements de croissance externe ?

Même si la croissance a été importante ces dix dernières années, sous l'impulsion de mes frères, nous essayons de croître de manière « intelligente », c'est-à-dire que nous équilibrons la production et la distribution. Le marché français est encore très atomisé et je pense que les mouvements de concentration vont s'accroître dans les prochaines années. Nous avons l'ambition d'y jouer un rôle.

Quels sont les freins que vous pouvez rencontrer quand vous menez des opérations de croissance externe ?

Le groupe dirigé par mon frère Laurent Abitbol est ce que nous appelons une ETI (entreprise de taille intermédiaire) qui a conservé un caractère très familial. Certares est là pour nous épauler et pour écrire une nouvelle page de l'histoire du groupe. Nos investissements doivent être en cohérence avec la stratégie du groupe. À partir de ce postulat, nous n'avons pas particulièrement de frein.

Quelles sont vos relations avec Certares ?

Certares est un fonds d'investissement spécialisé dans le *travel*. Ils ont aujourd'hui 49 % du groupe Marietton Développement. C'est un acteur incontournable aux États-Unis puisqu'ils sont propriétaires à 100 % de Travel Leaders¹ et à 50 % d'Amex GBT. Ils possèdent également des compagnies de croisières. C'est une coopérative qui a racheté petit à petit beaucoup de leurs adhérents et fait aujourd'hui un volume d'affaires de 27 milliards. Ils ont aussi des compagnies maritimes et des compagnies de croisière. Ils possèdent 50 % d'American Express avec le fonds souverain du Qatar. Ils sont →

1. Cf. interview d'Alexandre Chemla, Fondateur d'Altour p. 60

Pouvez-vous nous présenter votre parcours ?

Je suis le dernier des trois frères et j'ai rejoint le groupe très tardivement, au moment du rachat d'Havas Voyages. J'ai travaillé 13 ans dans la finance de marché pour Newedge qui était une filiale de la Société Générale. J'ai un DESS finance et j'ai travaillé pendant un peu moins de 15 ans sur les marchés financiers. Ma matière portait sur les produits dérivés : les produits dérivés de taux, les taux d'intérêt, des produits un peu techniques et structurés. En 2013, j'ai changé complètement de voie pour racheter un site de ventes privées : Vente Aglaé. Je l'ai revendu 2 ans plus tard, avant que nous rachetions Havas Voyages. J'ai commencé par m'occuper des franchises Havas Voyages et je m'en occupe toujours. Rapidement j'ai pris plus de responsabilités au sein du groupe. Avec le rachat par Certares, nous avons décidé que je m'occuperais de la stratégie sur la croissance externe.

présentation

JE PENSE QUE LE MOUVEMENT DE CONCENTRATION QUI COMMENCE AUJOURD'HUI N'EN EST QU'À SES DÉBUTS.

■ Point de vue d'un groupe touristique

entrés dans le capital de Marietton Développement l'année dernière. Avec nous, ils mettent un pied en Europe. Ils nous avaient identifiés comme étant l'acteur en capacité de concentrer le mieux le marché pour les prochaines années.

Y a-t-il des liens entre les structures dans lesquelles ils investissent ?

Certares vient de créer Travel Leaders pour le *business travel*, une société *ad hoc* qui va regrouper des TMC spécialisées sur le *mid market* de 60 pays. Grâce à eux, nous allons pouvoir offrir à nos clients qui le souhaitent un service international. C'est très important pour nous puisque c'était « la pièce » qui nous manquait. Par exemple, pour un client français international, nous traiterons la partie française et délèguerons à des partenaires les parties étrangères.



Il y aura une structure plus globale qui gèrera la consolidation de tous les comptes pour le client.

Qui constitue le reste du fonds de Marietton Développement ?

Mes deux frères et moi pour une partie, Bpifrance et Africinvest, fonds d'investissement tunisien très présent en Afrique qui nous suit depuis 2007, pour l'autre.

Quelles sont vos relations avec Bpifrance ?

Bpifrance est au *board*. Ce sont des investisseurs minoritaires mais avec une expertise forte. Ils peuvent nous aider lorsque nous avons des problématiques d'investissements ou des questionnements. C'est une voix en plus. Plus il y a de gens pour nous éclairer, mieux c'est.

Vis-à-vis des collaborateurs des différentes marques, comment gérez-vous les différentes opérations financières ?

À chaque fois qu'il y a eu des sociétés rachetées, nous avons maintenu le management en place. Chaque entité garde finalement son indépendance et c'est aussi notre force, ne pas vouloir mettre des strates de hiérarchie. Nous créons des synergies en *back office* (finances, achats, marketing, etc.). Nous conservons nos marques, c'est important car quand nous répondons à des appels d'offres, nous y allons avec plusieurs marques, avec des propositions de valeurs différentes. Cela peut parfois créer un peu de concurrence entre les entités mais c'est une concurrence saine. Quand Havas Voyages perd un compte au profit d'Ailleurs Business et inversement, tout va bien. Le marché est assez vaste : 89 % des entreprises en France qui sont encore des intermédiaires et ne passent pas par une agence de voyages. Notre rôle est d'expliquer qu'une agence de voyages n'est pas un coût mais qu'au contraire, elle leur fera faire des économies.

Comment arrivez-vous à positionner correctement vos différentes marques afin d'éviter cette concurrence ?

Nous sommes parfois concurrents sur les appels d'offres mais ce n'est pas gênant. Ailleurs Business est spécialisé sur les gros comptes. Havas Voyages va plutôt être positionné sur les comptes jusqu'à environ 5 millions. Nous avons des offres différentes et une gestion différente en matière de technologie : avec Havas Voyages, nous utilisons un outil *online* exclusif (Travel Solution/Maya) alors qu'Ailleurs Business utilise les SBT traditionnels du marché.

MARIETTON
DEVELOPPEMENT

Les tour-opérateurs	Le voyage d'affaires	L'évènementiel	La distribution
voyamar	HAVAS VOYAGES	ailleurs events	HAVAS VOYAGES
naya	ailleurs business	Préférence	OL VOYAGES
héliades LABEL ÉVASIONS	Préférence		Carrefour voyages
SOLEA			Auchan voyages
			Préférence VOYAGES
			Selectour Ailleurs Voyages
			Selectour Celta Voyages
			Selectour Voyages L'Escale

Est-ce que vous rencontrez de la concurrence sur le marché malgré la composition de votre groupe et vos différents secteurs d'activité ?

La concurrence est féroce avec toutes les TMC, avec des modèles qui sont en train d'évoluer très fortement. De gros investissements technologiques doivent être réalisés. À mon sens il n'y aura de la place que pour les gens qui auront su faire les bons partenariats. Je ne vois pas comment de petites structures vont pouvoir continuer à vivre demain sur le *business travel*, sauf à proposer de l'hyper-mesure ou du service particulier.

Comment réussir à se différencier dans ce contexte de consolidation ?

Quand certaines TMC investissent massivement dans l'intelligence artificielle et dans des algorithmes ou quand de nouveaux acteurs arrivent avec une vision fraîche et neuve du *business travel*, ça fait bouger les lignes. Nous nous adaptons aux changements qui interviennent pour répondre à la

demande des clients qui veulent de plus en plus d'innovations. Mais nous avons un *asset* très fort : l'Humain. Nos clients plébiscitent encore beaucoup ce rapport qu'ils associent à la qualité de service.

Avez-vous des projets de développement spécifiques au sein du groupe Marietton Développement ?

Il y a plein de dossiers en cours pour lesquels nous avons signé des clauses de confidentialité. La seule chose que je peux vous dire c'est que nous avons des projets sur des agences, de la technologie et des tour-opérateurs. Nous ne sommes pas le seul à regarder dans cette direction.

Nous ne sommes pas un fonds d'investissement donc nous ne faisons que des investissements stratégiques avec une recherche de synergie immédiate. Nous devons continuer à acheter des agences, des tour-opérateurs et des outils qui peuvent nous permettre de gagner en productivité et en rentabilité. ■



NOUS CRÉONS DES SYNERGIES EN BACK OFFICE ET EN FRONT OFFICE, NOUS GARDONS LES STRUCTURES COMME ELLES SONT AVEC LEURS PARTICULARITÉS ET LEUR CULTURE.



Constance Maillard de la Morandais

DEPARTMENT DISRUPTION & GROWTH, ACCOR

Paul Thiroloix

DEPARTMENT DISRUPTION & GROWTH, ACCOR

Quelle est l'histoire de votre département ?

Paul : Notre équipe a été créée fin 2016. Depuis 5 ans, Accor s'engage dans une transformation digitale et culturelle et son portefeuille de marques hôtelières a plus que doublé (38 aujourd'hui) avec près de 5 000 hôtels dans 111 pays. Parallèlement à cela, nous suivons maintenant un modèle « asset-light » suite à la vente des murs de nos hôtels pour devenir un gestionnaire hôtelier. Depuis la création de notre équipe, le groupe a pour ambition d'élargir l'écosystème de services au-delà du cœur de métier afin de proposer de nouveaux services et expériences à nos deux principaux clients : les hôteliers et les clients finaux. Cette stratégie d'hospitalité augmentée est au cœur de notre mandat qui est d'identifier et de rentrer sur des nouveaux territoires adjacents à l'hôtellerie. Depuis 2016, nous nous associons à des fondateurs qui ont créé des entreprises pionnières et leaders sur leur marché à travers des acquisitions ou des investissements majoritaires sur lesquels nous sommes progressivement montés à 100 %. Nous comptons aujourd'hui une dizaine de nouveaux business qui apportent des nouvelles solutions pour hôteliers et restaurateurs (D-Edge, ResDiary, Adoria), des nouveaux canaux de distribution (VeryChic, Gekko Group) et de nouvelles expériences pour nos clients finaux (Onefinestay, Wojo, John Paul). Nous faisons aussi des investissements minoritaires dans des start-up qui travaillent avec le groupe (entre 5 % et 20 % du capital de l'entreprise). Ce sont des start-up qui ont déjà des

contrats avec Accor et pour lesquelles nous pensons qu'investir peut apporter plus de valeur qu'un simple partenariat commercial. En parallèle de cela, nous profitons de l'entrée au capital pour réaliser une plus-value sur le projet auquel nous aurons largement contribué : on retrouve des investissements comme Mindsay, Onepark. Tout cela est géré par une équipe d'une vingtaine de personnes. →

Pouvez-vous nous présenter vos parcours ?

Paul : Nous avons tous des *backgrounds* assez différents. Avant, Constance travaillait dans l'immobilier hôtelier, la transaction et le conseil. De mon côté, j'ai fait un MBA. Nous avons dans l'équipe surtout des profils école de commerce et ingénieur. C'est très varié et c'est ce qui fait la richesse de l'équipe.

Constance : La création de l'équipe s'est faite à une période où l'industrie hôtelière se faisait *challenger* par de nouveaux acteurs, de nouveaux usages, de nouvelles méthodes de consommation, de nouveaux *business models*. Accor a décidé de créer cette équipe pour aller sur de nouveaux territoires. Au lieu de se battre contre ces nouveaux acteurs, l'idée était de s'allier avec certains d'entre eux.

présentation

NOUS GAGNONS EN CONNAISSANCE ET EN INTELLIGENCE SUR LE CLIENT POUR MIEUX LE SERVIR. CONSTANCE MAILLARD DE LA MORANDAIS

C'EST UN MOYEN D'ÊTRE EN PHASE AVEC LA RÉALITÉ DU MARCHÉ D'AUJOURD'HUI ET DE PARTICIPER À NOTRE ÉVOLUTION, À NOTRE CHANGEMENT DE MODÈLE. PAUL THIROLOIX

■ Point de vue d'un groupe hôtelier en mutation

Les entreprises de notre portefeuille sont réparties dans l'équipe selon la verticale et selon nos expertises : par exemple, Constance travaille plutôt sur l'*hospitality tech* en BtoB et moi sur le *business travel*. Ensuite, nous avons une dizaine de personnes de l'équipe qui ont un rôle de *operating partners*, des experts de certaines verticales, avec des fonctions finance, juridique, communication, ressources humaines, *tech*.

Constance : Notre équipe a pour mission d'accompagner ces entreprises et de mobiliser les actifs d'Accor afin de maximiser leur croissance et d'optimiser la création de valeur.

Cela vous positionne-t-il autrement par rapport aux autres groupes hôteliers ?

Constance : Accor est le premier groupe hôtelier à avoir développé cette activité, nous sommes donc précurseurs et pionniers dans cette stratégie. En plus d'enrichir la proposition de valeur du groupe, ces business apportent un écosystème de nouveaux *assets* qui incluent des talents (notamment *tech* et commerciaux), des technologies propriétaires, des données, des expertises et de nouveaux réseaux de clients. Ce sont des *assets* clés pour All, le nouveau programme de fidélité du groupe, qui sera lancé prochainement. En combinant ces actifs du groupe avec ceux des nouveaux business, nous arrivons à développer d'importants avantages compétitifs.

Lorsque vous n'êtes pas majoritaires, qui avez-vous en face pour compléter le capital ?

Constance : Cela peut être les fondateurs encore au capital de leur société et nous travaillons également souvent en collaboration avec d'autres industriels ou bien avec des fonds d'investissement.

Paul : Nous sommes par exemple co-investisseurs dans deux entreprises avec ADP (Aéroports de Paris), dans Mindsay et Onepark. Sur Mindsay, nous sommes également co-investisseurs avec deux fonds d'investissement : Partech et Whitestar. En parallèle, nous avons investi dans trois fonds d'investissement qui nous apportent du *dealflow*¹ et de la visibilité sur certains marchés. Cela ouvre aussi des opportunités de co-investissement.



Le complément d'Édouard Roux de Lusignan

ACCOR

Comment travaillez-vous avec l'équipe *disruption and growth* ?

Je collabore avec elle sur plusieurs sujets et pour plusieurs raisons : on va aider à accélérer les *business accelerators*, ces nouvelles entreprises qu'on a intégrées au sein du groupe avec une participation qui se décline autour de plusieurs grands axes avec comme point commun notre projet d'hospitalité augmentée. Les trois familles de travail sont les suivantes :

1. « Boostez votre distribution » : cette première famille concerne les leviers supplémentaires destinés à aider nos partenaires à se distribuer, que ce soit dans la chambre classique ou les services annexes. Je pense à des acteurs tels que OnePark, Gekko, Verychic qui vont aider à booster la distribution de nos partenaires.
2. « Optimisez les mètres carrés » qui vise à mieux exploiter ses mètres carrés avec des solutions comme OnePark, AccorLocal.
3. « Enrichissez votre expérience clients » avec des entreprises telles que John Paul.

Nous sommes en contact avec l'équipe *disruption & growth* pour regarder les dossiers en amont soit parce que nous allons apporter une expertise métiers à l'équipe afin de leur dire ce que nous pensons de telle ou telle société et donner notre regard d'expert de la distribution, soit parce que c'est nous qui allons leur apporter des dossiers : nous pouvons leur souligner des enjeux business car on sent qu'il nous faut plus de services. Nous allons être force de proposition pour telle prestation qui est à offrir pour nos partenaires hôteliers et nous allons trouver les entreprises pertinentes dans lesquelles investir.

Nous sommes aussi en contact avec les équipes internes car nous avons une section dédiée à l'accompagnement des *business accelerators* et nous avons des *business reviews* régulières pour les aider, afin qu'il prennent correctement en compte les besoins de nos partenaires hôteliers.

Tout l'intérêt de notre organisation est de voir le plus large possible afin de répondre aux besoins clients. Nous avons un phénomène de digitalisation dans la distribution, nos clients sont de plus en plus connectés, ils ont besoin d'humain et de personnalisation. Nous rencontrons tous ces acteurs à des niveaux de développement différents, on va travailler sur des POC*, voir comment avance l'entreprise en termes de produits et d'équipes.

Comment gérez-vous le *sourcing* et le choix des entreprises dans lesquelles vous investissez ?

Constance : Nous identifions en amont des verticales dans lesquelles nous pensons qu'Accor doit se positionner. Nous explorons un marché, identifions ce qui serait le plus bénéfique pour Accor : une acquisition, un partenariat ? Nous allons ensuite chercher l'acteur avec lequel nous pensons que cela a le plus de sens de travailler, en fonction de l'équipe, du *business model*, de la vision... Nous avons en parallèle une partie *sourcing* (appelée *inbound*) grâce aux fonds dans lesquels nous investissons, via notre réseau dans les autres fonds d'investissement ou via des opportunités qui nous viennent de Accor.

Paul : Nous voyons entre 30 et 40 entreprises par mois.

Travaillez-vous avec d'autres services internes pour cette activité ?

Constance : Oui, nous travaillons avec différentes équipes selon le business. Lors d'un investissement minoritaire, nous recherchons un ambassadeur au sein du groupe.

Paul : Grâce à notre connaissance du groupe, nous facilitons l'intégration du business des entreprises dans lesquelles nous investissons.

Sur la partie communication en interne, vous devez parfois paraître comme des gens un peu à part, comment vous positionnez-vous ?

Constance : Il fallait expliquer le pourquoi de ces nouveaux business, comment ils s'inscrivent dans la stratégie du groupe et comment ils contribuent à l'innovation. Les collaborateurs comprennent la création de valeur forte de ces business grâce aux synergies que nous avons réussi à mettre en place et ce en très peu de temps. Il y a beaucoup de belles choses à raconter ! Nous n'analysons pas une société de la même manière que nous analysons les résultats d'un hôtel. Il faut donc communiquer à l'aide d'indicateurs différents, qui prennent en compte les spécificités de ces nouveaux business.

Paul : L'une des idées que nous poussons est que tous ces nouveaux business nous permettent de parler plus souvent à nos clients, de différentes manières, avec différents outils, dans plusieurs endroits où nous pouvons les capter, par exemple, dans notre programme de fidélité. C'est l'essence de l'hospitalité augmentée. Ce sont des aspects que nous essayons de valoriser vis-à-vis du groupe et c'est vrai que le travail de communication qui a été

fait autour de ce projet est très important. Tout un nouveau réseau est en train de se créer grâce à ces nouvelles structures.

Avec quels types de partenaires travaillez-vous ?

Paul : Nous sommes en contact avec des fonds d'investissement internationaux. Au-delà des fonds dont nous sommes actionnaires, il y a tous les fonds de *private equity* français, européens et internationaux ainsi que tous les leveurs de fonds et les banques d'affaires.

Constatez-vous des différences entre les investissements réalisés au niveau français ou au niveau international ?

Constance : Nous avons beaucoup investi dans des entreprises françaises notamment pour des questions de gouvernance, c'est plus simple de suivre une entreprise qui n'est géographiquement pas très loin. À l'étranger, nous nous reposons sur des relais dans les régions chez les équipes Accor. Le *scope* qu'on traite est lié au *scope* d'Accor, leader en Europe et Asie Pacifique, donc on regarde peu les dossiers aux États-Unis. →

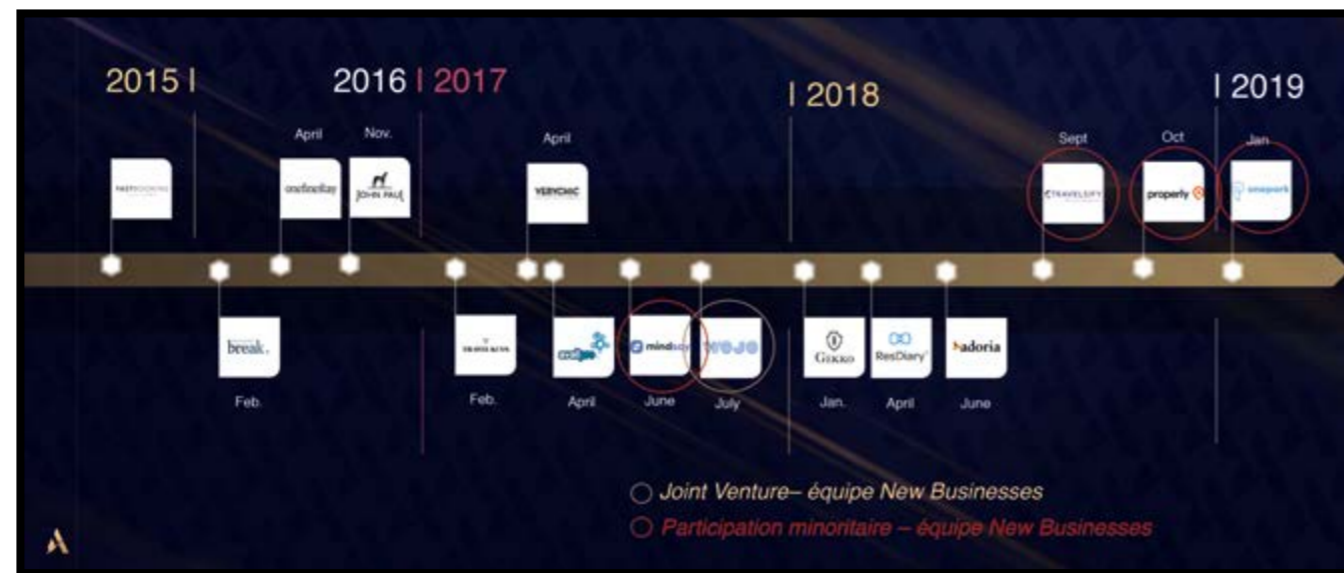
“
NOUS N'ANALYSONS PAS UNE SOCIÉTÉ DE LA MÊME MANIÈRE QUE NOUS ANALYSONS LES RÉSULTATS D'UN HÔTEL. IL FAUT DONC COMMUNIQUER À L'AIDE D'INDICATEURS DIFFÉRENTS, QUI PRENNENT EN COMPTE LES SPÉCIFICITÉS DE CES NOUVEAUX BUSINESS. CONSTANCE MAILLARD DE LA MORANDAI



1. Cf. lexique p. 10

*Proof of concept

■ Point de vue d'un groupe hôtelier en mutation



Après l'acquisition, que vous soyez ou non majoritaires, comment cela se passe-t-il en termes d'accompagnement et d'intégration au sein du groupe ?

Constance : C'est très différent selon le business. Nous ne cherchons pas forcément à les intégrer mais l'objectif est de trouver le bon équilibre dans la relation entre le business et le groupe. Nous avons une bonne connaissance de chaque entreprise et du groupe, ce qui nous permet de repérer et « lever » les actifs de chacun pour créer de nouveaux leviers de valeur au sein de l'écosystème Accor. Nous avons également structuré la gouvernance avec des *boards* mensuels, des comités de synergie et des comités stratégiques.

Paul : Tous les mois nous voyons les sociétés du portefeuille pour un point opérationnel et financier. Notre directrice financière centralise et consolide l'information pour ensuite la remonter au groupe. Pour les participations minoritaires, nous nous voyons tous les trimestres, sur des *boards* avec les autres investisseurs. Nous les aidons à rencontrer les personnes pertinentes au sein d'Accor et à créer des opportunités business.

Sur les investissements majoritaires, la notion de service est plus intense. Est-ce que cela part uniquement de votre service ou est-ce que vous mettez d'autres ressources à disposition de ces entreprises pour les aider ?

Paul : Nous avons des personnes dans l'équipe dont une partie du rôle est d'organiser ces rencontres. Il existe aussi une entité chez Accor qui s'occupe exclusivement de la mise en place de synergies avec ces sociétés. Nous travaillons donc étroitement avec elles. Nous animons également la communauté *tech* qui gravite autour de ces sociétés. Nous organisons régulièrement des *meetups* dans nos locaux dans le Marais, sur différentes thématiques (nouvelles technologies, *data*, *revenue management*).

Travaillez-vous à la mise en place des bons usages et des bonnes technologies pour le client ?

Constance : Oui, tous les business de notre portefeuille sont à l'intersection de l'hospitalité et de la *tech*. Ils possèdent des talents et des expertises *tech* fortes qui reposent dans plusieurs cas sur des technologies propriétaires. Grâce à cela nous gagnons en connaissances et en intelligence pour mieux connaître et servir le client et pérenniser la relation avec lui. La technologie est évidemment le nerf de la guerre.

Paul : La technologie est un moyen d'être performant dans tous ces nouveaux enjeux (personnalisation, optimisation, distribution...), plus qu'une finalité en soi. ■

“
NOTRE MISSION EST D'ACCOMPAGNER CES ENTREPRISES ET DE MOBILISER LES ASSETS D'ACCOR POUR MAXIMISER LEUR CROISSANCE ET OPTIMISER LA CRÉATION DE VALEUR.



AVI EST UN COURTIER SPÉCIALISÉ DANS LES ASSURANCES VOYAGES DEPUIS 1981

Partenaire historique du Routard, AVI propose des assurances à la carte, pour les **voyages d'aventure, les tours du monde ou les séjours étudiants**. La distribution est réalisée pour moitié en B2C à travers son site avi-international.com et via des partenaires en France et à l'international.

Disposant d'une **équipe multilingue**, la société s'appuie aujourd'hui sur 4 bureaux : **Paris / Madrid / Miami et Hong Kong** afin de garantir une qualité de service optimale à l'ensemble de ses clients et partenaires dans le monde entier.

Rendez vous sur :
avi-international.com



INTERVIEW

Morgann Lesné

PARTNER, CAMBON PARTNERS

Qui est Cambon Partners ?

Cambon Partners est une banque d'affaires : nous sommes un cabinet de conseil en fusions, acquisitions et en levées de fonds.

Nous accompagnons les dirigeants d'entreprises et les actionnaires dans leurs opérations capitalistiques afin de les doter de moyens financiers supplémentaires pour accélérer la croissance de leur actif. Nous accompagnons également ces mêmes actionnaires dans leur transmission patrimoniale. Le troisième type d'opérations sur lequel nous œuvrons est constitué des opérations de cession : nous conseillons les actionnaires majoritaires qui souhaitent céder leurs parts à d'autres types d'industriels.

Globalement, nous sommes dans le secteur de la technologie et, depuis 7 ans, dans l'univers du tourisme. Cambon Partners est composée de 45 personnes, nous faisons une quarantaine de *deals* dans l'année dont 8 à 12 dans le *travel*.

Qu'est-ce qui vous a poussé à vous diriger vers le secteur du *travel* ?

C'est un heureux accident ! Mes premières opérations ont été la vente de Traveledoo à Expedia ainsi qu'une opération pour le compte d'Easyvoyage. Cela m'a donné envie de mieux connaître cet écosystème, je me suis tout de suite inscrit à une conférence Phocuswright. J'ai découvert que c'était un monde extrêmement fragmenté, dans lequel il y avait beaucoup d'opérations capitalistiques, beaucoup de fonds d'investissement, que la croissance externe faisait partie intégrante du secteur et qu'il n'y avait pas de banquiers d'affaires spécialisés. À partir de ces constats, j'ai proposé à mes associés de me spécialiser dans le domaine. Depuis, j'ai une équipe de 10 personnes entre Paris, San Francisco et Pékin, je suis un banquier d'affaires spécialisé dans le *travel hospitality* avec une dimension technologique au niveau international. Nous avons →

1. Mergers&Acquisitions



NOUS PARTICIPONS ACTIVEMENT À CE MOUVEMENT EN TANT QUE BANQUE D'AFFAIRES, NOUS PROPOSONS DES OPÉRATIONS DE CONSOLIDATION À NOS CLIENTS.

Pouvez-vous revenir sur votre parcours ?

J'ai commencé à travailler en salle de marché chez Exane mais la commercialisation de produits structurés de dettes ne faisait pas vibrer ma fibre entrepreneuriale. À partir de 1999, je découvre chez MGT, entreprise spécialisée dans l'ingénierie financière, le métier de conseil en levées de fonds et le M&A, en pleine euphorie de la bulle internet, une période exceptionnelle à vivre, d'une intensité et d'une énergie uniques. Lorsque la bulle explose, je quitte le M&A pour devenir entrepreneur, toujours dans le secteur des technologies. Pendant 6 ans je redresse, crée, investis, ferme, vends. C'est en 2009 que je retrouve David Salabi que j'avais rencontré chez MGT et que je rejoins comme associé chez Cambon Partners.

présentation



■ Point de vue d'une banque d'affaires

une capacité d'exécution qui ne se limite pas à la France. Le dernier *deal* conclu est la vente d'une société chinoise à un Espagnol dans le domaine de la distribution hôtelière.

Constatez-vous des différences de fonctionnement selon les marchés ?

Pas tellement, les pratiques des opérations capitalistiques sont assez héritées du monde anglo-saxon. Les pratiques dans le *venture capital* sont établies aux États-Unis. Donner de la liquidité à des fondateurs afin de leur permettre de reprendre du risque dans leur entreprise (*cash out*²) est également typiquement américain. L'enrichissement de dirigeants n'est pas un tabou là-bas et il le devient de moins en moins chez les Européens.

Il y a néanmoins un écosystème très intéressant en Europe puisque nous sommes dans des pays de destinations touristiques. Nos économies bénéficient du tourisme au niveau international et il y a donc un grand foisonnement de start-up comparé à d'autres zones du monde.

Quels types de transactions effectuez-vous ?

Je m'occupe des sociétés *small* et *mid cap*, c'est-à-dire des entreprises qui valent entre 20 et 300 millions d'euros. Sur cette typologie d'opérations, je fais des levées de fonds qui vont de 5 à 100 millions d'euros et des cessions d'entreprises.

Cela signifie-t-il que l'investissement appliqué aux start-up et petites entreprises est un autre métier ?

Ce n'est pas un métier différent. Les acteurs sont positionnés différemment sur la chaîne de valeur mais sur la phase de démarrage des entreprises, c'est un métier à haut risque et pour bien le pratiquer, il faut être vraiment expert. De mon côté, j'interviens un tout petit peu plus tard dans la vie de l'entreprise.

Aujourd'hui, on voit beaucoup d'acteurs qui deviennent des *business angels*, comment vous positionnez-vous par rapport à eux ?

Les *business angels* font partie de la chaîne de financement, c'est d'ailleurs formidable qu'ils se mobilisent pour aider les start-up à émerger, à la fois par leur argent et par leurs bons conseils.

Vos activités ont-elles une influence sur le phénomène de consolidation que l'on vit actuellement dans le *travel* ?

Nous participons activement à ce mouvement. En tant que banque d'affaires, nous proposons des opérations de consolidation à nos clients.

Est-ce que vous constatez ce phénomène dans tous les secteurs ou est-ce spécifique aux entreprises du *travel* ?

C'est particulièrement vrai dans les entreprises du voyage car il est difficile de créer une grande entreprise du voyage tant que l'on n'est pas global et les acteurs sont confrontés aux grands concurrents américains. Il y a cette conviction que les places de leaders mondiaux sont difficiles à prendre. C'est vrai mais on peut être l'expert local de son métier. C'est le conseil que je donne : dominer son marché domestique. Cela n'empêche pas d'avoir des ambitions internationales même si c'est plus compliqué.

Pourquoi ?

Sur le marché européen, nous sommes sur un marché multiculturel avec des habitudes de consommation légèrement différentes, les Français ne vont pas aux mêmes endroits que les Espagnols, etc. Il y a des différences notoires mais pas fondamentales. On a aujourd'hui une nécessité pour l'entreprise de se projeter dans un environnement international et d'être capable d'aller ouvrir des marchés avec des équipes dédiées, ce qui, en général, consiste à perdre de l'argent le temps de comprendre comment fonctionne le pays. En amont, cela veut dire qu'il faut être supporté par des fonds d'investissement qui acceptent cela. En Europe, contrairement aux Américains, nous n'avons pas cette habitude-là. C'est en train de changer.



JE SUIS UN DES PRINCIPAUX ACTEURS DE CE MOUVEMENT! JE PROPOSE DE PLUS EN PLUS À MES CLIENTS DES CONSOLIDATIONS, JE SUIS VRAIMENT PROACTIF DANS CE DOMAINE.

Chez Cambon, quels critères sont pris en compte pour décider d'accompagner une entreprise ?

Je regarde d'abord la probabilité du *deal*. Elle est liée à la qualité de l'entreprise, à sa trajectoire, à sa capacité managériale, etc. Je m'intéresse à la croissance de l'entreprise. Comme je passe mon temps dans le domaine du *travel*, je mets de moins en moins de temps à analyser la situation d'une entreprise.

Quelle relation peut-on tisser avec un client lorsqu'une opération est terminée ?

Techniquement c'est terminé, mais notre souhait est que cela se poursuive. Après l'opération, nous passons quatre à huit mois auprès des dirigeants, au chevet de leur actif professionnel principal qui est leur entreprise. Nous touchons donc au patrimoine des gens ce qui est un sujet très sensible et important. Nous créons des relations fortes et durables avec eux. Nous fondons un véritable partenariat et ils reviennent nous demander de réaliser leurs opérations.

Au-delà de la partie financière, vous avez donc un rôle d'accompagnement ?

Je passe un tiers de mon temps à faire du conseil. Ce qui m'intéresse le plus, c'est de déterminer le meilleur timing possible pour une opération. Mon art à moi consiste à conseiller le dirigeant d'une entreprise sur ce timing. Le bon timing est la conjonction de plusieurs choses : la trajectoire de l'entreprise, le momentum commercial, les perspectives de croissance, la maturité de l'équipe dirigeante, le contexte macro...

Travaillez-vous avec d'autres partenaires dans ces opérations : du monde du voyage, de la finance ou des territoires ?

Pour réaliser une opération, non. Je travaille avec mon équipe. Nous sommes globalement assez autonomes. Il nous arrive de nous appuyer sur différents métiers, des banques par exemple, lorsqu'un financement « bas de bilan » est nécessaire.

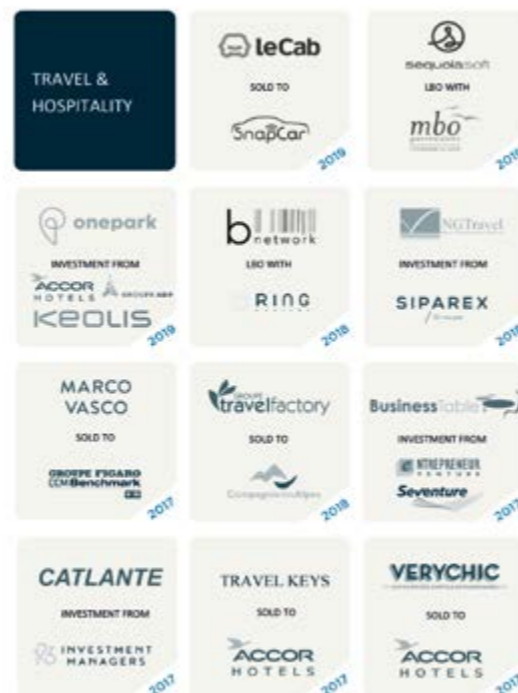
Que ce soit sur la partie financière ou sur la partie accompagnement, avez-vous constaté une évolution ?

Nous avons fait 45 *deals* sur les sept dernières années, donc j'ai vu beaucoup de choses. Je vois un changement dans le sens où de plus en plus de sociétés technologiques sont éligibles à des opérations de grande envergure (LBO², Capital Développement, Mergers & Acquisitions). Il y a une évolution de la maturité du secteur par une capacité des entreprises de la *travel tech* à être profitables, ce qui n'était pas le cas avant.

Les entreprises qui sortent du lot s'installent dans des chemins de croissance très pérennes et deviennent de facto des cibles pour les opérations de consolidation. Il y a beaucoup d'entreprises françaises qui peuvent être éligibles à une opération de cession.

Y a-t-il une prise de risque de la part de Cambon lorsque les opérations sont menées ? Comment vous positionnez-vous par rapport à cela ?

Nous avons une position de conseil, nous n'investissons pas d'argent, uniquement du temps. En revanche, comme le temps est mon seul actif, le risque que je prends est que quand j'investis mon temps dans un sujet, je ne l'investis pas dans un autre. Je prends donc un vrai risque puisqu'à chaque fois que je prends un dossier, je prends le risque que le dossier n'aille pas au bout. C'est très rare mais cela peut arriver. Je prends aussi le risque que l'entreprise, à un moment donné, change de trajectoire, révisé à la baisse ses perspectives. À cela s'ajoute des risques spécifiques à l'environnement du *travel* tels que la météo, le contexte géopolitique, etc. ■



2. Cf. lexique p. 10
3. Cf. lexique p. 10



1

COMME DANS TOUS LES MÉTIERS DE L'INVESTISSEMENT, NOUS FAISONS UN TRAVAIL D'ANALYSE SUR LE GÉRANT, SUR LE MARCHÉ, SUR LES CONCURRENTS ET SI NOUS SOMMES CONVAINCUS QUE C'EST LA BONNE ENTREPRISE ET LA BONNE PERSONNE AU BON MOMENT, ON Y VA !

Pouvez-vous nous présenter votre parcours ?

Je suis diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Rouen (1995), j'ai commencé ma carrière chez EY Corporate Finance puis j'ai rejoint J.P. Morgan (Londres), où j'ai évolué au sein du département High Yield & Loan Capital Markets puis en Financement d'Acquisitions. En 2000, j'ai été recruté par Consodata, PME française, leader européen des bases de données marketing, en tant que responsable des fusions-acquisitions, prenant en sus la responsabilité de la communication financière et le suivi des entreprises acquises par Consodata. En 2003, après la vente de l'entreprise, j'ai décidé de fonder Phillimore, un fonds de *private equity* dédié au financement des PME puis de fonder WeShareBonds en 2015.



INTERVIEW

Cyril Tramon

FONDATEUR ET PRÉSIDENT DE WESHAREBONDS

P **ouvez-vous présenter WeShareBonds ?**

C'est une plateforme de crédits : nous avons en effet la possibilité depuis 2014, grâce à la loi Macron, de pouvoir prêter sans passer par les banques. Les plateformes de crédits ont des accréditations de l'AMF¹ ou de l'ACPR². Chacune de ces deux autorités nous donnent un agrément ce qui nous permet de prêter directement à des clients privés, c'est ce qu'on a appelé la fin du monopole bancaire. Cela a été réalisé parce que certaines entreprises avaient des difficultés d'accès au crédit. Grâce à un système comme le nôtre, elle peuvent trouver de l'argent qu'on ne leur aurait pas prêté, trouver de l'argent plus vite ou trouver de l'argent sans garanties particulières. La contrepartie est que cet argent coûte cher, nous pratiquons des taux d'intérêt qui, selon la durée du crédit, vont de 2,5 à 8 %. Il faut donc avoir une bonne raison pour se présenter sur ce type de plateforme car si les banques vous font confiance, il n'y a aucun intérêt à venir. Notre sélection est forte, nous faisons du complément aux services bancaires, mais pas de manière très étendue tout simplement parce que les gens qui prêtent de l'argent ne veulent pas le perdre ! Les plus gros prêteurs sur les projets sont les propriétaires de la plateforme. Nous invitons les particuliers et d'autres investisseurs à investir sur des projets que

nous sélectionnons, qui répondent aux convictions qui sont les nôtres. Nous leurs communiquons l'intégralité des éléments qui nous ont permis de dire oui. Ils peuvent alors eux-mêmes utiliser leurs facultés de jugement pour savoir s'ils nous accompagnent ou pas. Ce service est gratuit pour eux.

Quels sont les critères qui vous font accompagner une société plutôt qu'une autre ?

Il y a des critères purement objectifs, nous traitons beaucoup de volume. Nous avons par exemple décidé qu'une PME devait avoir au moins 1 million d'euros de chiffres d'affaires, qu'elle devait être profitable et nous demandons une note Banque de France de minimum 5 qui signifie qu'elle a une chance sur dix de rencontrer des difficultés dans les 3 ans. Nous sommes plus ouverts qu'une banque sur ce sujet. Comme dans tous les métiers de l'investissement, nous faisons un travail d'analyse sur le président, sur le marché, sur les concurrents et si nous sommes convaincus que c'est la bonne entreprise et la bonne personne au bon moment, on y va ! Cela dure alors 8 à 10 jours, c'est rapide. Ensuite, nous passons sur la partie médiatique et commence alors un autre travail qui s'inscrit dans le temps. Tout est en ligne mais a été préalablement vérifié. →

1. Autorité des marchés financiers
2. Autorité de contrôle prudentiel et de résolution

■ Point de vue du monde du financement participatif



Quelles sont les modalités de votre collaboration avec les PME? Est-ce qu'une fois que le projet est financé, c'est terminé ou est-ce que vous mettez en place un accompagnement?

Nous avons une approche très différente du monde du *private equity*. Nous ne sommes pas du tout dans un suivi mensuel, trimestriel avec des *reporting*, etc. Nous avons choisi un niveau intermédiaire. Nous les voyons une fois par an et avons un suivi. Nous fonctionnons donc « au bruit ». Tant que l'argent arrive, tout va bien, quand il y a un défaut de paiement, nous avons un mois pour régler le problème. Ce n'est pas vraiment du conseil, c'est du suivi. Notre marge de manoeuvre n'est pas énorme. Nous publions aussi un *reporting* tous les six mois pour nos investisseurs. À tout moment, les gens peuvent accéder à leur espace client et avoir accès à toutes les données.

“
NOUS AVONS UNE APPROCHE TRÈS DIFFÉRENTE DU MONDE DU PRIVATE EQUITY.

Quel est le fonctionnement de votre sourcing? Est-ce que les entreprises viennent à vous ou allez-vous les chercher?

C'est la principale difficulté de notre industrie. Toutes les plateformes ont un problème de notoriété et nous nous battons tous pour nous faire connaître et faire venir les bons dossiers, c'est-à-dire les bons parmi ceux qui ne sont pas accompagnés par les banques. Notre positionnement est de travailler avec des intermédiaires car c'est beaucoup trop cher de faire du direct. Nous avons une équipe de trois commerciaux et une équipe web. Nous travaillons avec des courtiers de crédit, des commissaires aux comptes, des banquiers et du côté digital nous travaillons sur les réseaux sociaux. Les contacts les plus intéressants viennent de ces intermédiaires.

Avez-vous des industries spécifiques dans lesquelles vous intervenez?

Non, car nous avons choisi de travailler avec des PME, d'une certaine façon, elles ont choisi pour nous. Quand vous regardez comment les PME françaises sont structurées, la majorité font du commerce, d'autres du BTP, de l'industrie ou encore du service pour les entreprises donc c'est déjà très segmenté. Ce sont leurs clients qui les différencient donc nous avons peu d'intérêt à cibler par secteur. Les historiques de nos profils permettent cependant de mieux connaître tel ou tel secteur.

Sur le sujet hôtellerie, voyez-vous des particularités par rapport à d'autres secteurs ou est-ce la même chose pour vous?

C'est un secteur qui ne fonctionne pas de façon « lambda ». La France est un pays expert au niveau de l'hôtellerie, il y a beaucoup de franchises qui sont nées ici. Le fait qu'on connaisse bien la chaîne de distribution, le fonctionnement de ces franchises, les réseaux connexes, etc., aide à bien parler à nos interlocuteurs. Cela reste dans l'ensemble des métiers complexes car les marges ne sont pas si importantes. Bien connaître cet écosystème est très utile pour nous. Ce n'est pas un secteur facile mais nous avons une appétence naturelle pour lui. Pour autant, nous n'avons pas fait tant de financement que cela sur les 50 dossiers. Nous n'en avons pas fait un axe de développement particulier, notamment parce que sur la partie structure ils sont habitués aux prêts bancaires longs à taux très faibles, ce qui est le contraire de ce que nous faisons! ■



S'ÉMERVEILLER AU BOUT DU MONDE

Et si on mettait le cap sur les destinations lointaines cet hiver? Profitez des plages de rêves et de paysages à couper le souffle pour vous relaxer au bord des plus beaux lagons du bout du monde. Entre la découverte des fonds marins et des excursions uniques, laissez-vous dépayser par ces paradis lointains.



**ILE MAURICE
CLUB JET TOURS SEALIFE MAURITIUS**

Notre nouveau Club Jet tours, entièrement rénové pendant l'été 2019, vous séduira par sa douceur de vivre, son ambiance zen et sa décoration Bohème chic. Vous bénéficierez également d'un emplacement exceptionnel : un magnifique lagon avec une vue sur le Coin de Mire.

1599€⁽¹⁾
/pers.



**MALDIVES
CLUB JET TOURS CONFIDENTIEL
HELENGELI**

Au nord de l'atoll de Malé, proche des tombants du reef, notre Club Jet tours moderne et lumineux, doté d'une végétation tropicale luxuriante, offre des fonds sous-marins exceptionnels, un magnifique lagon et un récif aux eaux cristallines.

1899€⁽¹⁾
/pers.

(1) Exemple de prix TTC par personne, incluant l'offre Réservez tôt Hiver 2019/2020 valable jusqu'au 30 septembre 2019, en chambre double standard 2A, au départ de Paris le 2/12/2019 au Club Jet tours Sealife Mauritius et 20/04/2020 au Club Jet tours confidentiel Helengeli - autres hôtels, villes et dates de départ nous consulter. Le prix comprend les vols AF, les taxes d'aéroport, les redevances passagers obligatoires, les surcharges carburant connues au 15/07/2019 (susceptibles de modification dans les conditions du Code du tourisme), les transferts aéroport / hôtel / aéroport, l'hébergement en chambre double pour une durée de 5 jours / 7 nuits, la formule Tout compris. Le prix ne comprend pas les prestations indiquées avec supplément en brochure, les frais de service de l'agence, les assurances optionnelles, les frais de formalités, les pourboires ainsi que les dépenses à caractère personnel. Offre valable sur des dates prédéfinies, dans la limite des stocks disponibles pour l'opération et soumise à conditions - nous consulter. Thomas Cook SAS - 92198 bd Victor Hugo - 92115 Clichy Cedex - RCS Nanterre R572 158 905 - Numéro d'immatriculation au registre des Opérateurs de Voyages et de Séjours : IM09200061



INTERVIEW

Guillaume Linton

PRÉSIDENT, ASIA

Q uel est le contexte dans lequel s'est réalisée la reprise d'Asia ?

Jean-Paul Chantraine a commencé à travailler sur le projet de transmission au cours de l'année 2017. Assez rapidement, il a choisi Degroof Petercam pour l'accompagner, notamment parce que c'est la banque d'affaires qui avait accompagné l'opération Figaro-Les Maisons du Voyage. Ils avaient déjà une grande expertise métier avec des entreprises qui, en termes de culture, de valeurs et de positionnement ressemblent à Asia. Nous n'avons jamais eu vocation à devenir un industriel du voyage, pour lequel seule la technologie ou la taille ne compterait. Jean-Paul était très soucieux de pérenniser notre expertise d'artisan, très attaché à la dimension humaine de nos relations avec nos équipes, nos partenaires et surtout nos clients, conseillers ou voyageurs. Au départ, nous ne pensions pas forcément à des investisseurs mais à des repreneurs du métier, susceptibles d'accompagner notre développement tout en respectant notre histoire et notre culture. L'objectif de cette transmission était d'emblée la continuité du projet mais également son accélération. Le décès brutal de Jean-Paul a été un très grand choc pour nous tous, mais fort heureusement, le processus de transmission était déjà très bien engagé. →

Pouvez-vous revenir sur votre parcours ?

Diplômé de Dauphine et d'HEC, j'ai débuté ma carrière chez l'Oréal à Melbourne en Australie puis à Paris, avant de rejoindre Asia fin 2004 où j'ai occupé diverses fonctions avant de reprendre en décembre 2018 la direction générale du voyageur, spécialiste de la zone Asie-Pacifique.

présentation

L'OBJECTIF DE CETTE TRANSMISSION ÉTAIT D'EMBLÉE LA CONTINUITÉ DU PROJET MAIS ÉGALEMENT SON ACCÉLÉRATION.

■ Point de vue sur une transmission d'entreprise



Comment s'est déroulée la collaboration avec votre banque d'affaires ?

Nous avons commencé par un travail assez large et précis pour scanner ensemble l'entreprise, le marché et les tendances de consommation. L'objectif était ensuite de projeter notre stratégie via le *business plan*, avant même de réfléchir à la forme de reprise. C'est fondamental d'être parfaitement alignés sur ce sujet avant de rencontrer d'éventuels futurs repreneurs ou investisseurs. Cet exercice de projection est ancré de longue date chez Asia et largement partagé au niveau du comité de direction, ce qui nous a permis de déclencher rapidement l'étape suivante. Au travers de nos différents échanges avec des repreneurs potentiels, s'est assez vite dessiné le choix d'un MBO (Management Buy Out), autrement dit une reprise par l'équipe dirigeante adossée à des fonds d'investissement,

solution idéale pour pérenniser notre marque, nos équipes et notre projet, tout en nous dotant de moyens plus conséquents. Au final, c'est un attelage composé de 3 fonds qui a proposé l'offre la plus pertinente pour notre projet.

Quelle part ont pris les différents fonds d'investissement dans la reprise ?

Ils sont tous les trois parfaitement alignés sur notre stratégie. Nous avons fait le choix de collaborer avec Adaxtra, dirigé par Julien Godard et Ludovic Sarrazin qui sont allés chercher deux autres fonds pour compléter le dispositif : NCI et UI Gestion. Notre interlocuteur principal reste donc Adaxtra, avec un grand intérêt des 2 autres fonds dans l'accompagnement de notre développement et le partage de nos orientations stratégiques, exprimé au travers de nos comités de suivi réguliers avec l'ensemble de nos actionnaires. Chacun de ces investisseurs nous apporte également son expertise (digitale, commerciale, financière...), acquise au travers d'autres secteurs d'activité et nous permettent également de croiser nos sujets lors de rencontres très enrichissantes avec d'autres dirigeants de tous horizons, accompagnés par ces mêmes fonds. →



C'EST L'ÉNORME INTÉRÊT D'AVOIR À NOS CÔTÉS DES FONDS D'INVESTISSEMENT QUI SONT TRÈS CONSCIENTS DES OPPORTUNITÉS DE CONSOLIDATION DU MÉTIER.

INTERNATIONAL & FRENCH TRAVEL MARKET

× LOISIRS

× AFFAIRES

× MICE & EVENTS

× GROUPES

iftm

TOP RESA

LE RENDEZ-VOUS DES PROFESSIONNELS DU TOURISME

wonderful indonesia | PAYS À L'HONNEUR

1-4 OCT. 2019
PARIS - PORTE DE VERSAILLES - HALL 1

PROFESSIONNELS DU TOURISME,
COMMANDEZ VOTRE BADGE GRATUIT

SUR WWW.IFTM.FR

CODE : ANN17

Reed Expositions

f t in i Instagram YouTube @iftmparis

iftm.fr

■ Point de vue sur une transmission d'entreprise

Vous parlez d'accélération. Quels sont les leviers d'accélération que vous désirez mettre en place suite à l'opération financière ?

L'accélération viendra avant tout de notre capacité à incarner toujours davantage notre expertise et à la démontrer au quotidien à nos prescripteurs et à nos clients avant, pendant et au retour de leur voyage. À la différence de nombre de nos concurrents, nous avons fait le choix d'avoir et de garder un positionnement très clair et cohérent de spécialiste sur plus d'une trentaine de destinations du Moyen-Orient, d'Asie et du Pacifique. Plutôt qu'une diversification géographique à tous crins, nous comptons donc poursuivre notre croissance en misant avant tout sur la sophistication et l'approfondissement de notre offre sur nos axes existants. Cela passera avant tout par l'étendue des services proposés à destination (qualité de nos guides, téléphone portable ou boîtier wifi remis à nos clients à l'arrivée, réactivité grâce à notre ligne Allô Asia 24/7, conciergerie...), par la richesse et l'originalité de notre offre (thématisation et personnalisation de

nos circuits, découverte de régions très authentiques mais encore méconnues, petite taille de nos groupes pour des expériences immersives à destination, variété des extensions balnéaires, culturelles ou *city break* proposés...). Notre terrain de jeu est vaste et des wadis omanais aux Alpes Japonaises, en passant par les innombrables îles de l'archipel indonésien et par les pistes du bush australien, nous avons encore largement de quoi explorer pour continuer à toujours émerveiller nos clients.

Le deuxième axe d'accélération consiste à pousser encore davantage cette offre très large et experte sur l'ensemble de nos canaux de distribution et auprès d'une cible élargie de clients et prospects. Nous continuerons donc à miser sur nos investissements technologiques pour faciliter l'accès à nos offres en B2B comme en B2C via le digital. Nos « circuits privés » en sont une parfaite illustration puisqu'aujourd'hui, en quelques clics, les agents de voyages ou les internautes peuvent accéder en ligne à près de 200 circuits en véhicule →



Il a accompagné Asia Vision de Ludovic Sarrazin d'Adaxtra Capital

ADAXTRA
CAPITAL

Pouvez-vous me présenter votre histoire et celle d'Adaxtra ?

J'ai fait une école d'ingénieurs suivie d'un MBA à la Sorbonne. J'ai intégré ensuite la banque CCF devenue HSBC en tant que responsable de portefeuille PME pour, ensuite rejoindre la BRED avec les mêmes objectifs : fidéliser et développer. Je suis parti après 3 ans à l'international où j'ai pris la direction d'une banque filiale de la BRED à Djibouti.

En 2015, je suis revenu sur le sujet *private equity capital invest* chez Adaxtra qui, à l'époque était en train de se structurer. Nous sommes aujourd'hui une société de gestion avec un agrément AMF² qui nous permet de gérer les fonds. De ce fait, nous avons des mandats vers plusieurs fonds d'investissement. Je suis mobilisé sur le Fonds Professionnel de Capital Investissement (FPCI) Adaxtra PME doté de 50 millions d'euros. Jusqu'en 2021, nous avons vocation à utiliser nos fonds pour des sujets de transmission d'entreprise, de reconstitution capitalistique ou de capital développement : pour aider à l'entreprise à se développer ou aider une transmission.

Sur un fonds de 50 millions, nous cherchons des tickets unitaires³ entre 1 et 5 millions. Chez Adaxtra, nous avons déployé 32 millions sur 13 participations. Il nous reste une quinzaine de millions d'euros à déployer d'ici 2021.

Quelle est la genèse de votre collaboration avec Asia ?

Jean Paul Chantraine souhaitait transmettre sa société à ses salariés qui n'avaient pas les moyens de la reprendre à titre personnel, il a donc souhaité solliciter des fonds et, pour cela, a fait appel à une banque d'affaires, Degroof Petercam. Nous avons travaillé sur le projet à partir d'avril 2018 au fil de rencontres avec Guillaume Linton et Jean-Paul Chantraine. Le sujet nous paraissait pertinent, les hommes également.

Nous commençons toujours dans nos études par écouter les hommes, apprécier leurs histoires, après seulement nous regardons le projet et les chiffres.

Avec Asia, nous avons une équipe sur lequel nous avons envie de miser, des personnes complémentaires, des personnalités avec une vision pertinente dans ce secteur d'activité.

Quelles sont les raisons du choix des deux autres fonds minoritaires qui ont participé à l'opération ?

L'investissement initial étant conséquent, j'ai dû resyndiquer une partie. En fonction de la typologie de secteur, de la taille du ticket... on sait à qui adresser le sujet et il a été proposé à trois ou quatre fonds notamment NCI et UI Gestion. Ce sont des fonds qu'on connaissait bien, partageant notre philosophie et nos valeurs. Les échanges ont été très fluides et ils étaient en phase avec notre valorisation et notre montage.

Quelle est la suite de l'accompagnement ?

Ce n'est que le début. On essaye d'apporter un maximum de plus value et notre expérience afin de mettre nos qualités et savoir-faire à profit de la participation. Les équipes Asia gardent l'opérationnel, on sera dans l'accompagnement stratégique, sur les sujets qu'on maîtrise mais moins maîtrisés par les opérationnels : montages financiers pour une croissance externe... On a un regard sur les chiffres, les décisions d'investissement et on l'aide à définir les grands axes stratégiques.

Travaillez-vous avec d'autres clients du secteur touristique ?

Asia est notre unique partenaire et vue la taille du marché, je pense qu'il le restera. Je ne pense pas qu'on puisse concentrer une autre ligne à vocation touristique dans le portefeuille. Si des sujets arrivent, nous les gérerons via Asia avec des croissances externes... Ce seront des *build up* avec Asia.

Avez-vous remarqué des particularités dans le secteur touristique ?

Pas forcément mais il y a des spécificités dans chaque secteur. La particularité de ce secteur est qu'il y a des cycles qu'il faut intégrer dans notre thèse d'investissement. C'est un secteur qui finalement est cyclique. Beaucoup d'acteurs sont suivis par des fonds et beaucoup de fonds ont peur non seulement de ces cycles mais également des événements imprévisibles comme ce qui s'est passé avec le Printemps arabe... À noter également que la désintermédiation a fait du mal aux acteurs traditionnels même si elle a permis l'émergence de nouveaux entrants.

C'est un secteur secoué par plusieurs risques donc c'est un secteur qui fait peur mais qui attire, ce qui est paradoxal.



**C'EST UN SECTEUR
SECOUÉ PAR
PLUSIEURS
RISQUES DONC
C'EST UN SECTEUR
QUI FAIT PEUR MAIS
QUI ATTIRE, CE QUI
EST PARADOXAL.**

1. 2. 3. Cf. lexique p. 10

■ Point de vue sur une transmission d'entreprise

particulier avec chauffeur et/ou guide. Ces circuits privés sont proposés en départs quotidiens avec les compagnies sélectionnées par nos soins et sont 100 % réservables en ligne. Il en est de même pour près de 150 séjours multi-durées proposés sur nos sites. Cette offre très vaste et facilement personnalisable est unique aujourd'hui sur le marché.

Le troisième axe d'accélération est de réfléchir à des opportunités de croissance externe pour pouvoir étoffer notre offre, la sophistication encore davantage ou aller chercher une forme de consolidation sur nos achats ou notre distribution.

Vous parlez de croissance externe, à quel type de structure pensez-vous ?

Tout est ouvert. Encore une fois, c'est l'énorme intérêt d'avoir à nos côtés des fonds d'investissement qui sont très conscients des opportunités de consolidation du métier. L'offre de produits et de services touristiques sur le marché est extrêmement diversifiée. Il y a une vraie réflexion à avoir, en tenant compte des choix à venir des géants du secteur mais aussi avec des nouveaux venus qui bousculent les codes et les modèles.



**NOUS N'AVONS JAMAIS EU
VOCATION À DEVENIR
UN INDUSTRIEL DU VOYAGE,
POUR LEQUEL SEULE LA TECHNOLOGIE
OU LA TAILLE NE COMPTERAIENT.**

Quelles valeurs portez-vous dans le cadre de votre développement ?

Il faut des moyens et des valeurs fortes pour imposer son leadership sur le marché. Le client, à l'avenir, sera de plus en plus soucieux de se tourner vers des marques dont il partage les valeurs. Nous avons choisi d'adhérer à ATR, Agir pour un Tourisme Responsable. Nous sommes très attachés à cela et engageons un vrai processus de labellisation. Nous avons toujours été soucieux de la qualité de notre offre dans le respect des populations et des territoires visités, pour permettre à nos clients de toucher du doigt l'âme des pays et de ne pas rester sur des parcours touristiques classiques.

Nous sommes convaincus qu'il faut accentuer le sur-mesure et la personnalisation. Notre valeur ajoutée ne réside pas que dans le produit en lui-même, c'est aussi le service, avant, pendant et après le voyage.

Nous sommes aussi dans une logique d'accompagnement de nos réceptifs et de montée en compétences de nos équipes à destination pour avoir le même degré d'implication et de services de leur part et sur l'ensemble de nos destinations, tout en respectant les spécificités culturelles de chacun.

Le rôle de la technologie est-il important dans votre modèle centré sur l'humain et le sur-mesure ?

Complètement, cela a toujours été le cas chez nous. Nous faisons partie des TO qui très tôt, ont contribué à mettre en place une série de normes métiers, notamment sur l'aérien, la gestion comptable, la mise en ligne de nos produits stockés. Nous avons toujours considéré que la technologie était le nerf de la guerre. Les circuits privés évoqués précédemment en sont un parfait exemple et contribuent grandement à simplifier le travail de nos agents de voyage partenaire qui par nature ne peuvent être experts de toutes nos destinations.

Comment communique-t-on en interne sur tous ces dispositifs ?

Notre message très fort a été continuité et accélération. Nous avons proposé aux managers du comité de direction de rentrer au capital d'Asia. J'étais moi-même salarié jusqu'en 2018 et nous avons été six à faire notre entrée au tour de table. C'est un message fort envoyé à nos équipes et à nos partenaires, pour signifier notre engagement dans la durée et notre conviction très forte dans l'avenir de notre modèle et de notre marque.

Nous avons la chance d'avoir chez Asia un comité de direction historique et très engagé qui réfléchit sur les sujets transversaux et stratégiques de l'entreprise et pas que sur les sujets opérationnels. Jean-Paul Chantraine a toujours souhaité que l'on soit tous formés et impliqués dans cette optique-là. Le comité a donc été très intéressé à cette transmission via un MBO avec l'arrivée des 3 fonds d'investissement. Les équipes ont également accueilli très positivement cette transmission et nous prouvent déjà qu'elles sont parfaitement en phase avec cette stratégie et notre volonté d'accélération. Elles ont bien compris que les fonds d'investissement n'avaient pas vocation à s'intégrer dans nos sujets opérationnels mais qu'ils venaient en support de notre développement pour nous permettre d'atteindre ensemble les objectifs de notre *business plan*. Dans une entreprise comme la nôtre, rien ne peut se faire sans la plus grande adhésion et l'engagement quotidien de nos équipes qui sont au cœur de notre réussite. ■

**N°1 DE LA
GARANTIE
FINANCIÈRE
DU TOURISME**

Ensemble vers 2020 !

EXPERTISE • SAVOIR-FAIRE • FIABILITÉ • SOLIDARITÉ • SERVICES • TRANSMISSION • ENGAGEMENT

- 54 ans d'expertise reconnue
- 22 ans de garantie totale des fonds déposés
- 3 707 adhérents
- 400 jeunes entrepreneurs
- 11 services offerts



photo © Joshua K. Jackson - unsplash

APST
Association Professionnelle
de Solidarité du Tourisme



François Calvino

FONDATEUR ET DIRECTEUR, AGIS VOYAGES

Alexandre Chemla

FONDATEUR ET PRÉSIDENT, ALTOUR-TRAVEL LEADERS GROUP

LA REMISE EN CAUSE
EST IMPORTANTE
ET J'AI BESOIN D'UN
PARTENAIRE DE TAILLE.
FRANÇOIS CALVINO

J'AI DÉCIDÉ
DE FUSIONNER ALORS
QUE TOUT FONCTIONNAIT
BIEN. C'EST DANS
CES MOMENTS QUE L'ON
EST LE PLUS FORT
POUR NÉGOCIER.
ALEXANDRE CHEMLA

Pouvez-vous revenir sur vos parcours ?

Alexandre : J'ai commencé ma carrière au Club Med pour qui j'ai travaillé pendant 10 ans à Paris puis à New-York. Très vite, j'ai décidé de démissionner et de lancer ma « propre affaire ». À la création de l'entreprise, aux États Unis, il commençait à y avoir beaucoup d'entrepreneurs indépendants qui se rémunéraient à la commission, la situation me gênait, je suis donc allé vers ce que je savais faire pour créer mon agence. J'ai commencé dans un petit bureau de 20 m² et créé l'agence Altour il y a maintenant 28 ans. Il s'agissait de tous petits bureaux au départ, j'ai toujours démarré doucement, il y a maintenant différents départements dans chaque succursale !

François : Avant Agis, j'ai été commercial B2B dans le monde des systèmes d'information, ai passé 4 ans dans la marine et j'ai monté un site internet destiné à aider l'organisation de déménagements : « ledemenageur.com ». Je l'ai revendu au groupe seloger.com en 2001.

En ce qui concerne Destygo, (Mindsay) j'ai investi au 1^{er} tour dans cette société qui automatise les *tchats* dans l'industrie du *travel*. C'est une équipe brillante qui va très vite. Ils ont déjà convaincu de nombreux acteurs avec leur technologie que j'espère bien pouvoir intégrer un jour chez Agis Voyages-Altour. Ils viennent de lever un 2^e tour de financement ce qui leur permet d'envisager une ouverture internationale.

Nous avons investi avec quelques « amis » du secteur voulant donner un coup de pouce à cette belle équipe et convaincus par la démarche et les applications dans le secteur du *business travel* que nous connaissons tous bien. J'ai également investi dans Winglet qui est à un stade plus précoce.

Quelle sont les histoires Altour-Travel Leaders Group et d'Agis Voyages ?

Alexandre : Suite à sa création, l'agence Altour est devenue la 10^e plus grande agence aux États-Unis avec 1 500 personnes dans nos différents bureaux comme ceux de Los Angeles et Londres et avec une forte spécialisation sur le *business travel* développé au fil des années. En 2009, nous avons racheté une compagnie basée à Minneapolis spécialisée dans le groupe et *l'incentive* et avons aussi développé le département de *l'entertainment* à Los Angeles. Nous accompagnons un grand nombre de compagnies de production de films en finançant tous les voyages nécessaires aux tournages par exemple. Le *business travel* reste la part la plus importante de notre activité. Nous avons un département *leisure travel*, plus petit, qui représente un faible pourcentage de notre chiffre d'affaires. Nous l'avons mis en place suite à la demande de nos clients *business travel* : CEO, CODIR... et certaines stars de *l'entertainment* qui étaient servis par nous dans le *business travel* et *l'entertainment* et souhaitaient l'être également pour le *leisure travel*. →

■ Point de vue du voyage d'affaires



“
**JE PEUX DIRE QUE
 LES CONTACTS
 ONT TOUJOURS
 ÉTÉ TRÈS
 RESPECTUEUX
 DE LA CULTURE
 LOCALE ET DE
 NOTRE FAÇON DE
 TRAVAILLER.**
**FRANÇOIS
 CALVINO**

Le 31 août 2017, après de longues négociations avec le groupe Travel Leaders Group (TLG), nous avons signé un contrat et réalisé une sorte de fusion. Je suis donc associé dans le groupe global qui contrôle les autres entreprises. Je ne voulais pas vendre. J'ai gardé mon rôle de directeur général d'Altour et suis devenu associé du *board* au sein de TLG. J'ai décidé de fusionner alors que tout fonctionnait bien. C'est dans ces moments que l'on est le plus fort pour négocier.

François : Agis Voyages est une société que j'ai reprise en août 2001, une petite agence de quartier dans laquelle il y avait deux personnes. Je ne venais pas de cette industrie. Je l'ai découverte peu à peu et me suis vraiment dirigé vers le *business travel* à partir de 2005 avec l'apparition des premiers outils de réservation *online*. Nous avons à ce moment là mis en place TravelDoo. Ce qui a aussi vraiment déclenché notre réflexion vers le *business travel* est l'arrêt de commissions des compagnies aériennes vers les agences. Nous avons dû inventer un nouveau système de rémunération avec des *fees* et avons ainsi mis en place une offre *business travel*. Nous nous sommes tranquillement développés sur nos fonds et sommes aujourd'hui une trentaine de personnes avec une activité à 90 % *business travel*, le *leisure travel* est accessoire chez nous. Nous sommes une entreprise assez technologique avec beaucoup de réservations *online* et en croissance chaque année, nous fonctionnons bien ! Avec le rachat, Agis Voyages devient Altour.

Vous indiquez que vos entreprises fonctionnaient bien. Pourquoi avoir voulu vendre ou procéder à une fusion ?

François : J'ai voulu vendre maintenant pour des raisons personnelles mais aussi pour assurer une transition à l'entreprise. J'avais déjà Altour en tête, j'avais envie de les aider à consolider leur implantation en France et de m'unir à eux dans cet objectif. En restant indépendant, j'ai des inquiétudes par rapport à NDC qui va changer notre technologie PNR. La remise en cause est importante et j'ai besoin d'un partenaire de taille.

Alexandre : Si l'on prend l'exemple d'Altour, je n'avais pas non plus de raison de me rapprocher d'un groupe. Je me suis pourtant associé à TLG, structure globale qui a racheté et pilote les autres entreprises. C'est aujourd'hui un groupe qui est composé d'associés dont je fais partie. Le nombre de fusions qui se sont effectuées ces dernières années est énorme. Notre seule façon de survivre est de continuer à avoir un pouvoir assez fort pour négocier. Les compagnies aériennes ont toujours cherché à ne pas payer les agences de voyages, l'arrivée du NDC est une vraie question pour nous. Cela me semble un danger car tout ce que nous ferons pourra être contrôlé par les compagnies aériennes. Les prestataires primaires reprennent le contrôle et les distributeurs ont du mal à suivre. Il y a un grand mouvement de consolidation en ce moment. La crainte du NDC fait que les choses bougent beaucoup plus vite. Nous devons donc

nous réunir pour être plus fort, c'est ce qui se passe avec Agis Voyages.

Est-ce que cela signifie que c'est la technologie qui incite à se regrouper aujourd'hui ?

Alexandre : Pour l'instant, nous forgeons des hypothèses. À l'époque où Internet est arrivé, on avait dit que les agences de voyages disparaîtraient mais finalement, les gens reviennent vers les agences. Les personnes qui souhaitent un service (le luxe, le *corporate travel*) ne vont pas sur Internet qui a une image encore trop « bon marché ». Pour l'instant, NDC nous fait peur et on ne sait pas ce qui va arriver ou pas, on ne sait pas quel sera le succès de cette entreprise.

François : Il faut en effet grossir pour être en mesure de discuter avec les grosses compagnies aériennes, d'où les regroupements que l'on constate aujourd'hui.

Est-ce que dans ce rachat, il y a une volonté de pénétrer le marché français et d'être plus présent ?

Alexandre : Oui, il y a une vraie volonté de pénétrer le marché français et, au delà de cela, d'être plus présent sur le marché européen qui est énorme. Si le Brexit arrive vraiment, il y aura le Royaume-Uni d'un côté et l'Europe de l'autre. Nous avons donc besoin d'une implantation en Europe. En France,

Altour était une toute petite structure. Regrouper ses forces et ses efforts ne fera que développer et augmenter la solidarité de la société Altour en France.

“
**C'EST UNE FLAT
 ORGANISATION CAR
 JE REFUSE TOUTE
 HIÉRARCHIE.**
ALEXANDRE CHEMLA

concurrency existera toujours et qu'elle est nécessaire, saine même ! À mon avis, le développement se fait par rapport à cela. Plus il y a de la concurrence, plus cela nous amène à développer de nouvelles choses. Aujourd'hui, quand on regarde la concurrence énorme qui existe aux États-Unis, celle-ci est en plus agressive. Il vaut donc mieux être associé dans une grande société que de se retrouver seul et de ne pas pouvoir se développer.

Nous parlons d'investissements et de développements réalisés dans le voyage d'affaires, Altour poursuit-il la même stratégie dans l'événementiel par exemple ?

Alexandre : L'événementiel est très difficile à gérer par Internet. C'est un métier à part et bien différent du *business travel*. Une de nos sociétés à Londres est d'ailleurs spécialisée uniquement sur le secteur.

François : Dans le cadre du rachat, je pense que nous allons dupliquer ce modèle en France, nous avons déjà un client commun. C'est un modèle de production de cinéma, de chaîne TV, etc. Sans avoir un département dédié, c'est quelque chose que nous ferons. Nous bénéficions aussi de l'infrastructure et de l'aide technique et commerciale.

C'est un changement important notamment pour Agis Voyages. Comment gère-t-on la communication en interne, côté Agis Voyages et côté Altour ?

Alexandre : De façon globale, la communication est extrêmement importante et nous avons réalisé de rapides investissements sur le sujet. Nos équipes se servent d'un intranet, nous avons également créé une communauté entre nos agents. Toutes les réponses et informations sont sauvegardées et ressortent en cas de besoin. Nous communiquons aussi par email, une à deux fois par an. J'envoie un *email* à l'ensemble des collaborateurs pour leur dire où nous en sommes et ce que nous faisons. N'importe quel employé peut venir dans mon bureau pour me parler, simplement. Cela fonctionne très bien et d'ailleurs, nous n'avons pas de *turn over*, les gens restent chez nous et nous continuons de grandir.

François : Je pense que c'est un aspect très important aux États-Unis. Un employé peut changer plus fréquemment d'employeur au cours de sa carrière. Il y a plus de *turn-over* qu'en France. Ici, c'est très différent. Cela signifie que les collaborateurs se sentent bien où ils sont ! Nous avons avec Altour un *process* d'implémentation qui va être mis en place prochainement avec les équipes Agis Voyages. Cela va se faire au niveau opérationnel, technique et nous allons recevoir beaucoup d'aide de ce côté-là. Jusqu'à présent, je peux dire que les contacts ont toujours été très respectueux de la culture locale et de notre façon de travailler. On m'a demandé de rester et je suis très heureux de faire cette transition, à notre rythme, c'est précieux. ■

INTERVIEW

Grégory Lanter

CLUB MED, CHIEF DEVELOPMENT & CONSTRUCTION OFFICER

Pouvez-vous revenir sur l'arrivée de Fosun au sein du Club Med ?

Depuis très longtemps, nous commercialisons des vacances auprès de plusieurs clientèles asiatiques, et ce vers une petite dizaine de destinations en Asie. Le marché chinois est aujourd'hui le 2^e marché du Club Med en nombre de clients. Nous avons eu une croissance très rapide, 100 000 clients en 2013 pour atteindre 243 000 clients en 2018.

Pour revenir à la genèse, c'est en 2003, lorsque la Chine a autorisé le voyage individuel, que nous avons tout de suite senti la formidable opportunité que cela pouvait représenter. Nous avons alors connu une croissance assez importante de cette clientèle, au point de faire rapidement du marché chinois notre seconde clientèle mondiale. Cela nous a amené rapidement à la conclusion suivante : pour le marché chinois, il fallait faire plus que de vendre des vacances en dehors de Chine, il fallait vendre des vacances en Chine. Nous avons étudié de nombreuses pistes et avons jeté notre dévolu sur un premier projet très structurant, le projet de Yabuli, au Nord de la Chine. C'était un hôtel existant, dans une station de ski nouvellement créée mais qui n'arrivait pas à attirer les clients. Nous avons négocié avec le gérant et ouvert ainsi en 2009 notre premier resort en Chine. Nous avions déjà un savoir-faire pour ce type de produits et savions comment le mettre en valeur sur le marché chinois. Nous avons alors réalisé que si nous pouvions mener à bien ce type de projet seuls, nous n'irions pas assez vite. Si nous voulions être plus forts plus rapidement en Chine, il nous fallait un partenaire chinois. Très vite, nous nous étions rendu compte que ce partenaire devait être un actionnaire et c'est dans ce cadre que nous avons rencontré Fosun. Nous avons tout de suite eu des atomes crochus, tant dans leurs valeurs humaines que dans leurs investissements économiques et stratégiques.

1. Cf. lexique p. 10

Pouvez-vous nous présenter votre parcours et votre rôle au sein de Club Med ?

J'ai fait HEC et je suis entré au Club Med à la fin de mes études dans l'équipe développement, dont j'ai pris la direction en 2009.

Mes équipes couvrent toutes les activités liées à l'immobilier du Club Med, dans tous les périmètres géographiques. Dans les fonctions dont j'ai la charge, il y a le développement avec les chasseurs et financeurs de projets mais également des équipes architecture et design qui aident à concevoir les projets. Nous faisons toujours appel à des architectes de renom pour construire nos projets mais notre équipe d'architectes en interne les accompagne pour faire en sorte que les produits livrés soient vraiment des produits Club Med et pas des hôtels. Nous avons une équipe construction avec des ingénieurs pour piloter les chantiers. Nous avons ensuite deux autres équipes, une de project managers qui coordonne les projets en interne et une de promotion immobilière qui réalise des appartements, chalets et villas que nous développons et vendons à des particuliers puis exploitons pour leur compte. C'est une équipe d'environ 70 personnes répartie entre Miami, Paris, New-York et Singapour.

présentation

Fosun est alors entré au capital du Club, au démarrage, à 8 %. C'était la première fois qu'une entreprise chinoise entrait en tant qu'actionnaire minoritaire dans une société cotée. Ils sont ensuite restés pendant 3 ans au conseil d'administration et à partir de 2013 un projet de rachat de Club Med a été proposé, conjointement par Fosun et Ardian ex Axa Private Equity. Pendant un an et demi, nous sommes entrés dans un processus d'OPA¹ où tout ne s'est pas passé aussi bien que nous l'aurions souhaité. D'abord un blocage juridique puis une contre-offre et une surenchère sur le prix de l'action. Ce processus s'est terminé début 2015 par le rachat du Club majoritairement par Fosun.

Aujourd'hui, quelle est la composition du capital de Club Med ?

Au départ, c'était Fosun et Ardian ex Axa Private Equity. Depuis, les choses ont évolué. Aujourd'hui, le Club Med fait partie d'une branche du groupe Fosun : Fosun Tourism Group. Cette branche détient le Club Med et d'autres actifs. Elle a été →

NOUS AVONS ALORS RÉALISÉ QUE SI NOUS POUVIONS MENER À BIEN CE TYPE DE PROJET SEULS, NOUS N'IRIONS PAS ASSEZ VITE. SI NOUS VOULIONS ÊTRE PLUS FORTS PLUS RAPIDEMENT EN CHINE, IL NOUS FALLAIT UN PARTENAIRE CHINOIS.

■ Point de vue sur l'investissement chinois



NOTRE INVESTISSEUR CHINOIS NOUS AIDE À ÊTRE PLUS INTERNATIONAL MAIS N'A PAS D'IMPACT SUR LE PRODUIT EN TANT QUE TEL.

introduite à la bourse de Hong Kong en décembre 2018 à hauteur de 18,6 %. Aujourd'hui, l'actionnaire du Club est Fosun Tourism and Group qui a pour actionnaires Fosun International et d'autres actionnaires asiatiques.

Comment les différentes équipes de votre pôle interagissent-elles avec Fosun ?

J'ai de la chance car mon équipe est une de celles qui est le plus en interaction avec Fosun. C'est fondamentalement un fonds d'investissement donc il récupère les projets potentiels qui pourraient nous intéresser. Nous sommes en contact avec eux dans différents pays, avec leurs bureaux régionaux pour remonter les opportunités. Investir dans de l'immobilier hôtelier n'est pas leur cœur de stratégie mais, si une opportunité se présente, ils regardent volontiers si cela peut entrer dans leurs investissements. Mon équipe interagit avec eux comme si c'était une autre équipe en interne, de façon assez naturelle. Toutes les équipes du Club n'interagissent pas avec Fosun.

Comment le projet a-t-il été communiqué en interne et auprès des clients ?

Au niveau des clients, tous sont d'accord pour dire que rien n'a changé. Cela a permis au Club d'accélérer son développement et donc de proposer plus de produits de meilleure qualité. Le Club est meilleur, plus grand et plus gros, c'est mieux pour le client ! Si nous avons ce résultat, c'est parce que nous avons un ancrage et un savoir-faire français. C'est aussi ce que reconnaissent les clients étrangers et c'est pour cela qu'ils viennent. Il est donc important que le comité de direction reste le même. Notre investisseur chinois nous aide à être plus international mais n'a pas d'impact sur le produit en tant que tel. Du point de vue des salariés, cela s'est fait progressivement. Tout le monde a pu apprendre à connaître nos investisseurs chinois depuis 2010. Le p-dg de Fosun est venu à plusieurs inaugurations de clubs, il a montré qu'il était accessible et à l'écoute, c'est très important dans les valeurs du Club Med. Nous avons eu à cœur de montrer que nous avions des valeurs culturelles étonnamment proches.

Avec-vous des relations avec les autres structures touristiques de Fosun ?

Oui, dans Fosun Tourism and Group et avec Fosun en général, nous avons beaucoup œuvré. En rentrant dans notre capital, Fosun a permis d'appuyer une marque extraordinaire qui est le Club Med et de l'associer à un investisseur de premier plan, international et chinois qui est le marché d'avenir du tourisme. L'entrée de Fosun à 10 % puis la prise majoritaire dans le capital du Club a apporté beaucoup de crédibilité additionnelle, c'est un premier impact très positif. Le deuxième apport est un réseau en Chine pour le développement de nouveaux *resorts*. Ils nous ont appuyés auprès des autorités et des investisseurs immobiliers et rendu plus facile notre développement local. Enfin, ils nous ont soutenus dans des projets en dehors de Chine, au Japon notamment. Depuis, Fosun a pris sa participation dans différents secteurs d'activité du tourisme, les plus notoires ont été par exemple une prise de participation dans Thomas Cook ou dans Le Cirque du Soleil. Nous avons d'ailleurs un partenariat avec Le Cirque du Soleil avant l'entrée au capital de Fosun. Nous nous retrouvons tous lors d'une convention à Shanghai chaque année. Nous travaillons sur un ensemble de synergies qui peuvent se faire les uns avec les autres, au niveau des infrastructures et des possibilités de services mis en place. ■



contact@sulema.fr

T 33 (0) 5 59 83 35 40

www.sulema.fr



Pouvez-vous nous rappeler votre parcours ?

Je suis ingénieur de formation. J'ai travaillé à la construction de ponts en Corée du Sud puis dans un cabinet de conseil en stratégie sur des sujets d'investissements, des problématiques de rachats d'entreprises ou de pivots stratégiques. Ensuite je suis entré chez Carlson Wagonlit Travel au poste de directeur commercial et marketing France. Je suis passé ensuite au *business développement* Europe et j'ai alors eu l'opportunité de rejoindre Ponant. Je suis tombé amoureux de l'entreprise, de ses valeurs, de sa vision.

présentation

INTERVIEW

Hervé Bellaïche

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, PONANT

Pouvez-vous nous présenter Ponant ?

Ponant est un croisiériste français, leader sur le marché du luxe à la française. Nous avons aujourd'hui neuf navires. En 2013, il y en avait trois. Depuis 2017, nous en avons reçu quatre. Nous prévoyons un fort développement. Dans les deux prochaines années nous aurons une flotte de douze navires. Aujourd'hui nous avons trois types de destinations, un tiers des activités est en zone polaire, un tiers en zone tropicale longue distance. Le dernier tiers est plutôt du court courrier par exemple la Baltique, les fjords norvégiens ou la Méditerranée. Ponant est une société de 30 ans fondée par des officiers de la marine marchande qui avaient trois convictions fortes : la première était la taille des navires. À une époque où nous construisions des navires de plus en plus grands, eux construisaient les navires les plus petits au monde. Aujourd'hui nous avons la flotte la plus intimiste avec des navires 40 à 50 fois plus petits que les navires classiques. Leur deuxième conviction était la destination. Les gens choisissent

un voyage pour visiter un endroit, pour vivre une expérience. La destination est à l'honneur et contribue à faire en sorte que nos clients reviennent différents, enrichis. La troisième conviction primordiale pour les officiers de la marine marchande était le respect de l'environnement et des océans. Nous travaillons bien sûr avec des partenaires maritimes pour la construction des navires et leur maintenance. Nous travaillons sur tous les continents avec pratiquement tous les ports. Nous faisons 350 croisières qui touchent chacune sept ports différents. Nous menons un grand nombre d'actions avec les ports pour le départ de nos navires et dans le cadre des activités proposées à nos clients.

Sur quels marchés Ponant est présent ?

Aujourd'hui notre fer de lance et notre vision sont les croisières à la française et nous voulons faire rayonner ce luxe à la française dans les différentes mers du monde. Notre marché principal est la France. La partie francophone est l'immense majorité de notre activité. Nous avons quelques clients qui →

LA VISION S'AGRÈME, S'ADAPTE, S'AJUSTE MAIS LE CAP RESTE LE MÊME. LA ROUTE PEUT UN PEU DÉVIER MAIS LA VISION NE CHANGE PAS.

■ Point de vue du secteur du luxe

viennent d'autres pays mais c'est vrai que notre axe de croissance est essentiellement basé sur la France, la Belgique et la Suisse. La croisière représente 7 % du marché du tourisme et les croisières de petite capacité représentent moins de 3 % de ces 7 %. Nous sommes vraiment un acteur de niche. Nous avons besoin d'avoir des relais d'opinion et des personnes qui connaissent nos produits pour expliquer aux clients pourquoi faire une croisière en Antarctique ou d'autres destinations exceptionnelles. Notre plus gros relais de croissance vient des agents de voyages sur les marchés historiques que sont la France, la Belgique et Suisse.

Dans le cadre de votre développement, en 2015 Artemis est entré au capital. Pourquoi ce changement ?

Pour plusieurs raisons, des valeurs communes, une approche à long terme et une même vision. Ces deux entreprises se sont rapprochées. L'actionnariat précédent que nous avions était un fonds d'investissement dont la nature n'est pas de garder l'entreprise sur des périodes très longues.

Être dans le secteur du luxe vous a-t-il permis à Ponant de tisser des relations avec les autres structures accompagnées par Artemis ?

Nous travaillons autant que possible avec toutes les marques d'Artemis. Nous faisons par exemple des croisières en partenariat avec Christie's, la maison d'enchères, pour expliquer à nos clients comment se passent les coulisses d'une vente aux enchères. Nous faisons également des croisières œnologiques au travers des vignobles d'Artemis Domaines. Nous avons une vision d'entreprise qui est d'offrir à nos clients des expériences de voyages extraordinaires, exceptionnelles et dans ce cadre-là, nous enrichissons nos croisières d'éléments supplémentaires.

Y a-t-il eu d'autres développements qui ont pu être accélérés par cette opération ?

Nous avons la chance d'avoir un partenaire qui est avec nous sur une longue durée. Cela permet d'avoir une vision et un plan à long terme.

Cela a-t-il eu un impact en interne et pour vos clients en termes d'expérience, de communication, de messages... ?

Nos clients et nos collaborateurs ont trouvé l'arrivée de ce nouvel actionnaire très positive et assez naturelle par rapport à ce que nous faisons. Cela permet d'être encore plus à l'aise pour mener à bien le plan et la vision que nous avons depuis 30 ans.

Présentation d'Artemis

Société d'investissement de la famille Pinault, Artemis a été fondée en 1992 par François Pinault. Elle investit dans des entreprises à fort potentiel de croissance et les accompagne dans la durée à chaque étape de leurs développements. Artemis privilégie les prises de participations majoritaires et investit dans des entreprises de toutes tailles et de tous métiers qui présentent un fort potentiel de croissance et qui sont appelées à devenir leaders dans leurs secteurs.



NOUS AVONS LA CHANCE D'AVOIR UN PARTENAIRE QUI EST AVEC NOUS SUR UNE LONGUE DURÉE. CELA PERMET D'AVOIR UNE VISION ET UN PLAN À LONG TERME.

Dans ce plan et cette vision, le respect des zones protégées fait partie des axes de développement dans lequel vous souhaitez encore plus investir ces prochaines années.

Nous avons une trentaine de projets, qui vont de la réduction des plastiques à bord jusqu'au soutien de fondations externes en passant en particulier par le développement et le respect des zones

nombreux acteurs de ce mouvement. Nous sommes un acteur qui souhaite faire élever le niveau de responsabilité sociale de tout le monde du tourisme et nous espérons en être le porte drapeau. Nous le faisons via les associations dans lesquelles nous sommes présents. Nos actions doivent avoir un impact positif une fois que le navire a traversé les régions car en passant, nous ramassons des déchets et nous travaillons avec les populations locales pour partager avec les différents peuples. Nous créons même des systèmes d'échanges entre nos clients et les peuples qu'ils rencontrent ! Ce respect des zones polaires, des océans et des peuples permet de créer des passerelles, ce qui est un leitmotiv très fort de notre engagement sociétal.

Dans les prochains mois ou années, est-ce que vous envisagez de nouvelles pistes de développement ?

Il y a quelque chose de très important à comprendre chez Ponant, c'est que la vision que nous avons, notre approche, nos valeurs existent depuis la fondation de l'entreprise. Le fondateur de l'entreprise est toujours l'actuel président, depuis trente ans. Cela donne une très forte continuité. La vision s'agrément, s'adapte, s'ajuste mais le cap reste le même. La route peut un peu dévier mais la vision ne change pas. Par exemple, le développement sur les marchés cœur via les agents de voyage a toujours été le cas et le restera.

Le fondateur de l'entreprise est toujours présent, Artemis est entré en 2015, est-ce qu'il y a eu à ce moment-là ou même avant, une prise de capital de la part de membres de l'entreprise ?

Aujourd'hui, nous intéressons certains de nos salariés au résultat de l'entreprise parce que cela fait partie de notre engagement d'entrepreneur. Il y a une culture de partage et d'entrepreneuriat dans l'entreprise.

Y a-t-il d'autres manières, d'autres dispositifs mis en place pour porter ces valeurs d'entrepreneuriat ?

Ponant est une entreprise qui s'est développée très rapidement, très fortement, ces dernières années. Nous avons besoin de créer une culture d'entreprise forte. Nous avons donc tout un panel d'activités et notre but est de « maritimiser » l'entreprise, par exemple avec des stages de pilote de zodiacs proposés à nos salariés. Nous avons organisé au début de l'été une régata avec 300 personnes de Ponant. Le but est d'avoir une équipe soudée, nous avons besoin d'avoir tout notre équipage sur le pont ! ■



Serge Mesguich
 André Linh Raoul
 Arnaud Abitbol
 Constance Maillard de la Morandais
 Paul Thiroloix
 Morgann Lesné
 Cyril Tramon
 Guillaume Linton
 François Calvino
 Alexandre Chemla
 Grégory Lanter
 Hervé Bellaïche

U n marché du tourisme et des voyages qui à la fois suscite et utilise des mouvements de capitaux.

Le premier constat de ce dossier est la multiplicité des modèles qui interviennent dans les opérations capitalistiques de notre industrie et surtout leur complémentarité pour notre marché. Ces textes dévoilent le poids et le rôle des structures d'investissements (hors fonds) telles que Bpifrance. Complémentaires sur leurs investissements et les types d'entreprises qu'elles accompagnent, leur rôle est central pour un certain nombre d'entreprises engagées dans beaucoup d'opérations menées dans le secteur touristique.

Les banques d'affaires, sociétés de gestion parfois filiales de banques participent à ces opérations en mettant en relation les entreprises avec les fonds et en les conseillant. Au même titre que d'autres industries, l'État également semble donner une impulsion nécessaire au monde du voyage en complément des start-up et du capital risque.

Les *business models* sont multiples et pas toujours simples à délimiter : leurs histoires et leurs fondateurs les ont souvent fait se construire au fil de l'eau, en fonction d'envies, d'opportunités comme l'explique très bien André Linh Raoul mais également Morgann Lesné lorsqu'il justifie son choix de s'être spécialisé sur le secteur touristique. Alors que certains acteurs du monde de l'investissement ont décidé de se spécialiser très clairement sur notre secteur : BPI, Cambon Partners, Certares, d'autres au contraire tels que WeShareBonds ont décidé de ne pas cibler de secteur. Une opération de fusion/acquisition, une levée de fonds... vont demander un vrai travail de préparation d'où le besoin d'acteurs spécialisés tels qu'Adaxtra, Degroof Petercam, Artemis ou encore Cambon Partners.

Ce monde de l'investissement influence la consolidation que nous constatons chaque jour : Morgann Lesné justifie qu'il est acteur de ces consolidations via les opérations effectuées par Cambon Partners, Guillaume Linton explique très clairement que l'appel à un fonds l'aidera dans des stratégies de croissance externe.

Quand on interroge ces acteurs sur leur vision de notre marché et que nous croisons leurs points de vue, il en ressort une vision ambivalente : le voyage fait peur mais attire.

C'est un secteur en consolidation, où la croissance externe est donc de mise, un secteur où le milieu du capital reste omniprésent. Cependant, il apparaît risqué de par des facteurs difficilement maîtrisables tels que la géopolitique, le climat, la désintermédiation qui génère une forte remise en cause.

Les relations entre Certares et Marietton Développement, entre Travel Leader Group et Altour/Agis Voyages, l'arrivée de Fosun au sein de Club Med ne sont que trois exemples de ce dossier qui témoignent du lien entre notre marché et les marchés étrangers. Arnaud Abitbol, Morgann Lesné, Alexandre Chemla expliquent que la France est un marché cible en termes d'investissements pour de nombreux fonds et positionnent la France sur la scène de l'économie touristique.

Au sein de l'industrie touristique, des secteurs où les investissements semblent centraux se détachent des interviews : l'hébergement avec la notion d'immobilier expliquée par Accor, la *travel tech* qui revient régulièrement dans les propos d'Arnaud Abitbol, de Morgann Lesné, de Paul Thiroloix et Constance Maillard de la Morandais mais également chez Guillaume Linton. Dans une moindre mesure, le digital, la *data*, le sur-mesure se révèlent être des besoins des entreprises pour mieux servir leurs collaborateurs et sont des sujets moteurs dans les volontés d'investissement.

Des hommes et des entreprises boostés par les mouvements de capitaux

Ce monde de l'investissement paraît être une condition sine qua non pour faire vivre nos entreprises et les aider dans leurs stratégies : Hervé Bellaïche, Arnaud Abitbol, Guillaume Linton, Alexandre Chemla et François Calvino nous racontent des histoires d'entreprises qui ont grandi et évoluent grâce à cet écosystème que l'on soit dans le *private equity* ou le *merger and acquisitions*.

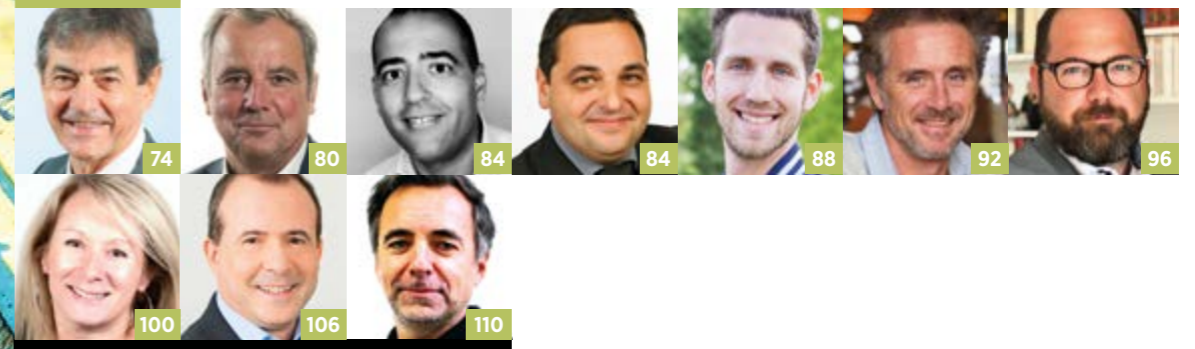
Ces opérations et dispositifs permettent « l'accélération » des entreprises. Leurs modèles économiques et culturels ne sont pas toujours bouleversés comme en témoignent Ponant, Altour ou Asia, l'objectif est de développer des activités, d'accroître sa puissance financière et ses parts de marché dans la continuité des valeurs de l'entreprise. Selon les interviewés, un investissement est censé maintenir la culture d'entreprise pour les collaborateurs d'où la notion de continuité. En effet, les notions de valeurs et d'humain sont omniprésentes dans ce dossier : les fonds sont là pour créer de la valeur mais pas que financière, le choix des hommes, très bien expliqué par Ludovic Sarrazin et Cyril Tramon est stratégique de la part des acteurs qui vont accompagner les entreprises lors d'une levée de fonds, d'une augmentation de capital... L'investissement peut tenir sur des individus et se fait pour des individus : Hervé Bellaïche et Guillaume Linton soulignent très bien que l'investissement se reflète également dans les actions menées vis-à-vis de ses partenaires, de ses collaborateurs. Les fonds sont issus de plusieurs structures : fonds d'investissement mais également personnalités avec les *business angels* dont l'un des objectifs est d'aider des entrepreneurs.

Que ce soit pour un groupe, une PME/PMI ou une start-up, investir signifie aussi placer des capitaux dans une entreprise, capitaux qui pourraient ne pas uniquement être pris au sens financier du terme. En parlant investissement, on pense à construction sur du long terme et conséquences des actions menées au sein des entreprises. La notion d'investissement ne se limite plus à l'aspect financier et touche les différentes facettes des organisations des entreprises. André Linh Raoul, Ludovic Sarrazin, Hervé Bellaïche en sont d'excellents exemples : l'investissement est humain, touche les collaborateurs, les clients voire les destinations avec des valeurs telles que la protection de l'environnement pour Ponant. Une consolidation, une levée de fonds nécessitent des dispositifs internes afin d'engager ses collaborateurs dans la démarche et permet de les engager via des intéressements.

Aussi, le moment ou timing d'investissement est essentiel, explique Morgann Lesné, d'où l'intérêt d'avoir une vision à 360 de la structure et des hommes qui la composent. ■

MICE & EVENT ET BUSINESS TRAVEL : QUELLES SYNERGIES ?

Les secteurs du *business travel* et du MICE (tourisme d'affaires) sont trop souvent confondus. L'un fait voyager un collaborateur de façon individuelle, l'autre gère des groupes ou des regroupement d'individuels selon des objectifs de communication ou évènementiels précis. Leurs points communs ? Le voyage ou le déplacement hors de l'entreprise sans doute mais surtout le fait qu'ils soient mis en place au sein d'entreprises clientes. Creusons les relations complexes entre deux secteurs à différencier mais qui cultivent pourtant des liens essentiels.



■ On plante le décor 72

■ Points de vue

Ils sont à la croisée du MICE, de l'event et du business travel

74 **La vision des entreprises**
Michel Dieleman, AFTM

80 **Les enjeux du MICE pour les acteurs et les territoires**
Pierre-Louis Roucaries,
OTC de Mandelieu-
la-Napoule, Provence Côte
d'Azur Events, Unimev

84 **Le rôle des agences**
Faiz Mimita, BCD Travel
Meetings and Events
Laurent Bensaid, BCD Travel

■ On retient 114

Ils construisent des expériences

88 **Arnaud Katz**, Bird Office

92 **Stéphane Vatinel**,
Sinny & Ooko

96 **Julien Carlier**, ComInTech
et Social Dynamite

Ils font les technologies du MICE et du business travel

100 **La place du paiement**
Carole Maulini,
American Express Cartes

106 **Côté restauration**
Laurent Gabard,
Business Table

110 **Côté meetings**
Loïc Passemard, Privateaser

La relation d'une entreprise au voyage se manifeste au travers de plusieurs aspects : les déplacements de ses collaborateurs ou *business travel* mais également tout ce qui va être lié à l'événementiel, aux déplacements de groupes qu'ils soient internes ou externes soit l'industrie du Meetings, Incentive, Congress, Exhibitions (MICE). *Business travel* et MICE résument cette relation pas toujours « pacifique » qui révèle de vraies problématiques stratégiques en termes de contrôles de coûts, de communication, de gestion de ses collaborateurs, de RSE...

Après s'être rendu compte du coût du *business travel*, les entreprises ont pris conscience des coûts générés par le MICE et du besoin d'optimiser ces deux postes de dépenses ainsi que de leur nécessaire relation.

Pionniers dans ce secteur, les laboratoires pharmaceutiques, accompagnés par de grands acteurs du secteur, ont très tôt mis en place des politiques afin d'optimiser ces dépenses liées au MICE. Les programmes SMMP (Strategic Meetings Management Program) permettent ainsi d'optimiser l'ensemble de l'activité MICE : de l'organisation aux problématiques de paiement et de données, en passant par les achats au même titre qu'une politique voyages aide à piloter l'activité *business travel*.

Le premier point commun entre ce monde du *business travel* et ce monde du MICE est sans aucun doute le client c'est-à-dire l'entreprise et le collaborateur qui lui vit l'expérience d'un voyage d'affaires

ou d'un événement. Le MICE est au service de l'entreprise dans le cadre de sa communication interne, externe et, plus largement d'autres aspects de son fonctionnement global. Le voyage d'affaires quant à lui est au service de l'entreprise par la nature des missions effectuées par les collaborateurs et par leur retour sur investissement.

Puisque l'événementiel est au service des stratégies des entreprises, il aide donc également les acteurs du *business travel* à communiquer, développer leur animation commerciale pour leurs clients et prospects, motiver leurs équipes, leurs fournisseurs : IF'FM Top Resa, Concur Fusion, Univ' Airplus, forces de ventes, rencontres entre fournisseurs, conventions... Nous sommes dans un secteur où le relationnel et donc les événements sont au cœur des différents managements : IT, distribution, marketing, commercial, achats... La part de l'événementiel pour un responsable marketing dans le *business travel* est loin d'être négligeable et nous sentons une volonté d'innover dans ce domaine afin de se différencier et de sortir de certains standards. Cela est encore plus vrai si nous prenons le temps d'observer les nouvelles tendances du secteur MICE : lieux atypiques, expériences, technologies...

Aujourd'hui, le *business travel* est constitué de technologie, de voyage, d'humain, de relation fournisseurs, de paiement... Il en est de même pour le MICE. Ces éléments sont au cœur des métiers du *travel manager* ou *mobility manager*. Ce dernier, en fonction de l'entreprise, peut avoir dans son périmètre des missions liées au MICE. Les titres de postes se transforment pour combiner le *travel*

et le *meetings & events*. Le MICE reste cependant encore parfois diffus au sein du service communication, du service achats pour les relations fournisseurs (tout comme parfois le *travel management*). Le MICE et le *business travel* reposent sur une relation avec des partenaires fournisseurs similaires : transporteurs, hébergeurs, éditeurs de solutions, TMC mais également restauration, autres services de mobilité, lieux d'accueil, salles de réunion... Avec des cœurs de métiers spécialisés *business travel* ou MICE, tous les fournisseurs tendent de plus en plus à avoir les deux approches et proposer des services pour le voyage d'affaires individuel et le MICE. Les TMC qui développent des services MICE voire rachètent des agences événementielles en sont un excellent exemple.

Ces deux secteurs se professionnalisent avec la mise en place d'une rationalisation des dépenses, une optimisation des *process* et des outils en lien avec le fonctionnement global de l'entreprise. Le voyage d'affaires est un poste de dépenses, le MICE en est un autre. Les achats sont de plus en plus mutualisés auprès de ces fournisseurs en profitant des volumes plus importants générés par le regroupement des contrats *business travel* et MICE. En fonction de la nature de l'entreprise, les démarches vont se jouer aux niveaux local, national ou global. Face à ce constat, à savoir, d'une part, deux secteurs ayant le même client avec de plus en plus de synergies et d'autre part une industrie du *business travel* qui vit grâce aux événements, nous avons décidé de réaliser un dossier dédié au *business travel*, au MICE et à l'événementiel. Notre objectif est de repositionner les liens entre le MICE et le *business travel*

pour les entreprises clientes, mais également pour les fournisseurs du *business travel* et, plus largement pour notre industrie. Pour ce faire, nous sommes allés à la rencontre de plusieurs personnes, acteurs traditionnels mais également nouveaux entrants afin qu'ils nous livrent leurs visions sur ces sujets :

Avec une approche globale orientée marché, association et clients grâce à :

- Michel Dieleman, président de l'AFTM ;
- Pierre-Louis Roucaries, directeur général de l'Office de Tourisme et des Congrès (OTC) de Mandelieu-la-Napoule, président de Provence Côte d'Azur Events-Le bureau des congrès régional, président délégué de l'Unimev ;
- Faiz Mimita, directeur commercial chez BCD Travel Meetings&Events France et Laurent Bensaid, directeur de l'*account management* chez BCD Travel France ;

Avec une approche liée à l'expérience :

- Arnaud Katz, CEO de Bird Office ;
- Stéphane Vatinel, fondateur de Sinny & Ooko ;
- Julien Carlier, fondateur de ComInTech et CEO de Social Dynamite.

Avec une approche plus précise très orientée technologie et paiement grâce à :

- Carole Maulini, *head of business travel industry partnership global commercial services* chez American Express Cartes
- Loïc Passemard, VP B2B de Privateaser ;
- Laurent Gabard, directeur général de Business Table. ■



INTERVIEW

Michel Dieleman

PRÉSIDENT DE L'AFTM (ASSOCIATION FRANÇAISE DES TRAVEL MANAGERS)

IL Y A DU SENS À ÉCRIRE DES PASSERELLES ENTRE DES ACTIVITÉS JUSQU'À MAINTENANT GÉRÉES EN SILO, COMME LA GESTION DU PARC AUTOMOBILE, LA RESTAURATION D'AFFAIRES, L'INTERMODALITÉ, LA GESTION DE L'ÉVÉNEMENTIEL, ETC.

En 2012, l'AFTM avait sorti un livre blanc qui mettait en évidence les convergences entre MICE et travel management. Vous sortez en septembre, pour l'IFTM, un nouveau livre blanc sur le sujet. Est-ce un besoin exprimé par les adhérents ou une volonté de l'AFTM de s'ouvrir à de nouvelles typologies d'acteurs ?

Nous avons en effet eu beaucoup de demandes en ce sens. Elles émanaient de nos adhérents mais aussi des organes décisionnaires des entreprises, sans omettre celles des fournisseurs. Après l'édition de notre livre blanc de 2012, nous avons été très sollicités pour être plus présents dans le MICE. Le travail de fond de l'association auprès de ses adhérents et de l'industrie du voyage d'affaires et la densité des projets que nous avions à mener ne nous l'ont pas permis. Nous ne voulions pas nous lancer dans une démarche pour laquelle nous n'aurions pas été totalement investis. Nous sommes maintenant en capacité de nous impliquer beaucoup plus dans le MICE et nous allons nous donner les moyens de bien faire. Avec ce livre blanc, nous répondons donc à un besoin marché et à un besoin interlocuteur entreprise.

La convergence entre les différents acteurs du travel et du MICE, expliquée dans le livre blanc, vous semble-t-elle aujourd'hui plus forte ou reste-t-elle encore minoritaire ?

Elle n'est pas encore prédominante mais elle est de plus en plus demandée par les entreprises des secteurs privés ou publics. Bien que la plupart des entreprises pensent contrôler leurs dépenses, la majorité d'entre elles ne disposent pas d'outils de mesure pour le faire de façon fiable. On en parle depuis cinq ans, c'est un fait, les entreprises ont besoin de nouveaux modèles d'organisation. Il y a en effet du sens à écrire des passerelles entre des activités jusqu'à maintenant gérées en silo, comme la gestion du parc automobile, la restauration d'affaires, l'intermodalité, la gestion de l'événementiel, etc. Je pense que l'émergence du *mobility management* va contribuer à améliorer cette gestion et colle parfaitement à ce projet de voir le MICE beaucoup plus prégnant au sein de l'AFTM. →

■ La vision des entreprises

Quels sont aujourd'hui les freins à cette convergence entre le MICE et le business travel ?

Il y a plusieurs freins. Le premier est le même que celui que nous avons rencontré dans le domaine du *travel management* lorsque l'on a voulu commencer à organiser les choses. Nous touchions au pré carré de personnes qui avaient en charge ces activités, il fallait faire bouger les lignes. Ce n'est jamais facile socialement. Le deuxième frein est la résistance au changement, elle existe toujours. Quel que soit le domaine ou le niveau de changement souhaité, on rencontre toujours une résistance. Les habitudes ont la vie dure ! Le troisième frein est que l'événementiel est un marché large que se partagent différents types d'acteurs, internes ou externes aux entreprises. Là encore, chacun protège son territoire. Il y a une multitude d'agences et d'acteurs dans l'événementiel, cela accroît la difficulté spécifiquement pour les *travel managers* qui sont appelés à gérer le MICE. Je pense qu'il y a un manque de formation et comme on l'a fait pour le *travel*, il va falloir apporter des formations et plus d'expertise aux personnes concernées. Il ne s'agit pas néanmoins de dire que les *travel managers* vont bouleverser le secteur. Ils vont apprendre à s'y intégrer et en lien étroit avec les équipes, tout le monde pourra monter en compétences.



IL Y A UNE MULTITUDE D'AGENCES ET D'ACTEURS DANS L'ÉVÉNEMENTIEL, CELA ACCROÎT LA DIFFICULTÉ SPÉCIFIQUEMENT POUR LES TRAVEL MANAGERS QUI SONT APPELÉS À GÉRER LE MICE.

Les entreprises manquent parfois d'organisation sur le MICE. Si cette convergence s'opère réellement, quelles conséquences cela va-t-il avoir sur l'organisation des entreprises et le travail des travel managers ?

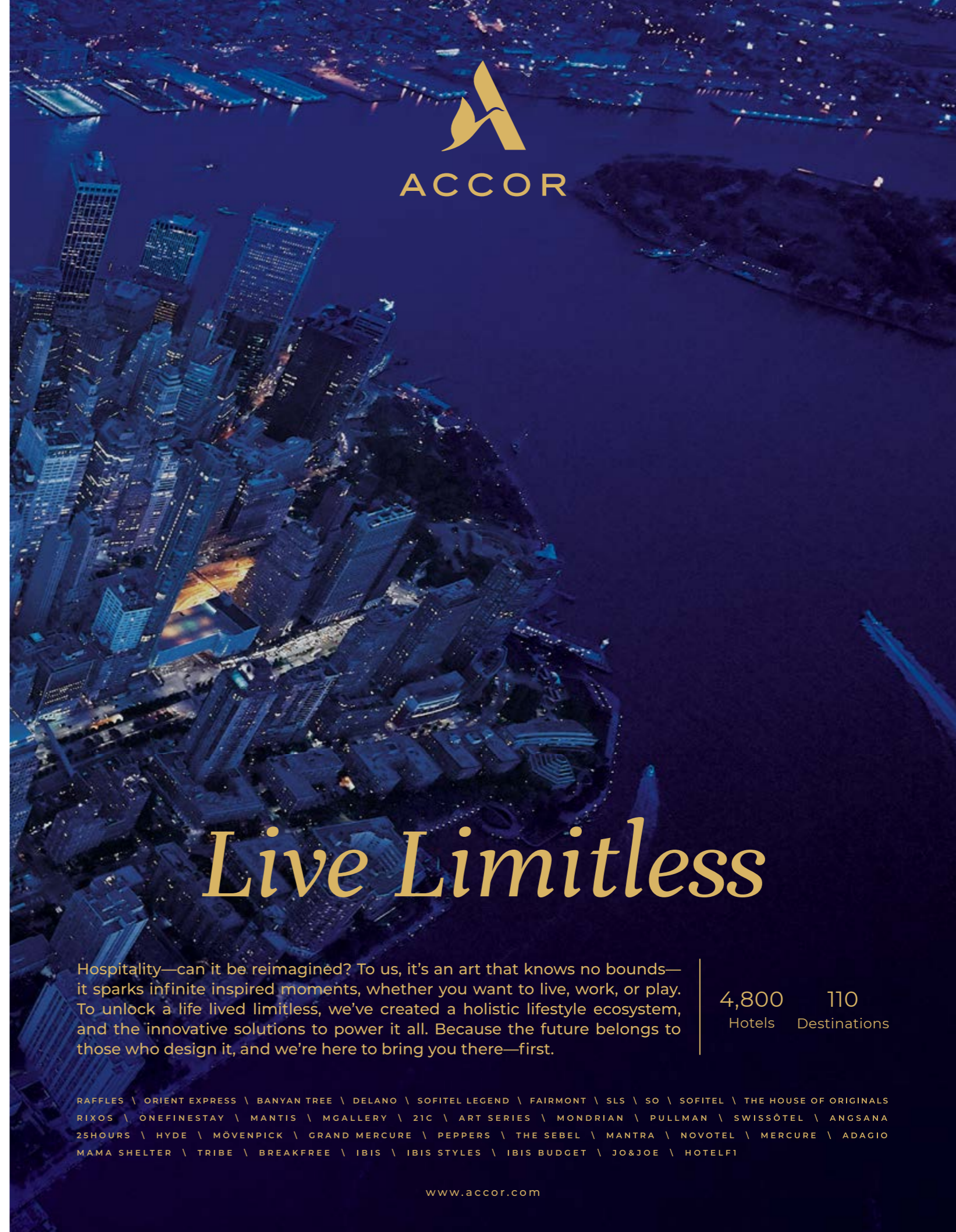
Les entreprises et plus particulièrement les grands groupes voient de plus en plus la nécessité de traiter le MICE comme une stratégie qui entre à part entière dans la mobilité et dont elles doivent assurer le suivi et l'évaluation. Le secteur voit apparaître de nouveaux métiers pour piloter la stratégie MICE de l'entreprise en interne. La fonction d'acheteur

MICE est par exemple de plus en plus associée à celle de *travel manager*. L'acheteur MICE a pour mission de gérer l'ensemble de l'activité voyage et déplacement de son entreprise avec un volet accentué sur l'événementiel. On ne peut pas éluder que lorsqu'il s'agit de réduire les budgets, les efforts sont demandés sur la logistique plutôt qu'à l'agence de communication qui gère le contenu. C'est donc à la personne qui gère cette logistique de s'adapter et de réduire ses budgets. Elle aura alors besoin d'outils. Le *travel manager* va s'engager beaucoup plus facilement sur ce premier point mais sur le contenu, il devra travailler

avec des acteurs spécifiques et des professionnels experts du sujet traité. Les fonctions qui vont revenir à l'acheteur MICE sont donc plus celles d'un chef de projet. Je voudrais montrer que le *travel manager* qui arrive dans le MICE n'est pas là pour perturber ce qui existe, il doit être un pilote qui fera le lien →



© Alexandre Nestora



Live Limitless

Hospitality—can it be reimaged? To us, it's an art that knows no bounds—it sparks infinite inspired moments, whether you want to live, work, or play. To unlock a life lived limitless, we've created a holistic lifestyle ecosystem, and the innovative solutions to power it all. Because the future belongs to those who design it, and we're here to bring you there—first.

4,800 Hotels 110 Destinations

RAFFLES \ ORIENT EXPRESS \ BANYAN TREE \ DELANO \ SOFITEL LEGEND \ FAIRMONT \ SLS \ SO \ SOFITEL \ THE HOUSE OF ORIGINALS \ RIXOS \ ONEFINESTAY \ MANTIS \ MGALLERY \ 21C \ ART SERIES \ MONDRIAN \ PULLMAN \ SWISSÔTEL \ ANGSANA \ 25HOURS \ HYDE \ MÖVENPICK \ GRAND MERCURE \ PEPPERS \ THE SEBEL \ MANTRA \ NOVOTEL \ MERCURE \ ADAGIO \ MAMA SHELTER \ TRIBE \ BREAKFREE \ IBIS \ IBIS STYLES \ IBIS BUDGET \ JO&JOE \ HOTELFI

■ La vision des entreprises



LES ENTREPRISES ET PLUS PARTICULIÈREMENT LES GRANDS GROUPES VOIENT DE PLUS EN PLUS LA NÉCESSITÉ DE TRAITER LE MICE COMME UNE STRATÉGIE QUI ENTRE À PART ENTIÈRE DANS LA MOBILITÉ ET DONT ELLES DOIVENT ASSURER LE SUIVI ET L'ÉVALUATION.

entre les différents acteurs du projet global pour arriver à une meilleure organisation de l'ensemble des déplacements professionnels et MICE.

L'offre des fournisseurs est-elle aujourd'hui pertinente par rapport à ces besoins individuels et groupes ?

L'offre est immense, ce n'est pas une découverte. Les nouveaux entrants font bouger les lignes, ce qui est une bonne chose. Ils bousculent les grosses agences présentes. De plus, l'offre est très variée et les entreprises devront faire les meilleurs choix en fonction de leurs besoins spécifiques. Ces choix sont engageants pour l'avenir d'une entreprise, ils ne sont pas faciles. C'est l'enjeu dont devront s'emparer ceux qui ont en charge le MICE.

La convergence semble donc pertinente. Mais alors, consolidation auprès d'un seul fournisseur travel et MICE ou dissociation des achats ?

Il ne peut y avoir de réponse tranchée à cette question, cela dépend tellement de la taille de l'entreprise ! Un grand groupe, CAC 40, SBF 120, a des besoins beaucoup plus variés et nombreux qu'une PME-PMI. Je ne connais pas l'agence qui pourrait répondre à toute la demande MICE de ces différentes typologies d'entreprises. Même au niveau de l'organisation du travel, il y a tellement de variantes que cela semble illusoire. C'est en fonction de la culture de l'entreprise et des budgets que l'on va pouvoir faire les meilleurs choix. Il est important d'élargir le cercle, de mettre tous les acteurs autour de la table et de réfléchir ensemble. C'est du bon sens mais il n'y a que comme cela que l'on peut prendre les bonnes décisions. Nous sommes dans un secteur qui évolue énormément, il faut toujours être en veille et réfléchir ensemble.

Est-ce que vous ressentez que vous pourriez aller chercher une nouvelle cible d'adhérents spécialisés dans la gestion du MICE ?

Nous sommes l'Association Française du Travel Management donc on ne s'adresse pas qu'aux *travel managers* ! Nous nous adressons à l'ensemble des acteurs du *mobility management* dont les personnes en charge du MICE au sein des entreprises ! Ce n'est donc pas une nouvelle cible.

Vous même, l'AFTM, vous utilisez beaucoup l'événementiel. Vous pouvez nous en dire plus ?

Comme cet entretien le démontre, l'AFTM touche de près l'organisation de l'événementiel. Elle organise plus de 60 événements annuels. J'ai fait récemment le calcul, nous sommes à plus de 500 événements depuis qu'on a créé l'association. Sans parler de notre soirée annuelle qui réunit 800 personnes donc effectivement, l'événementiel a beaucoup d'importance pour donner de la visibilité et de la crédibilité à notre association ! Les événements permettent aussi de créer du lien entre les *travel managers* et au sein même d'une entreprise. C'est aussi pour cela que c'est si présent dans notre secteur. Il est temps que les entreprises maîtrisent mieux ce domaine.

Conférences, débats, networking, workshop, l'événementiel est au cœur de notre secteur. Les travel managers ne sont pas sur-sollicités ?

Je crains de contribuer à cette forte sollicitation donc je ne peux qu'être d'accord avec la remarque ! Je pense en revanche que c'est au *travel manager* de faire des choix et de ne pas aller à tout. Il faut se polariser sur les sujets du moment et se laisser le temps de faire son travail correctement en interne. L'offre d'événements est large, à chacun d'aller y chercher ce qui est nécessaire. Il faut avoir conscience que le spectre de responsabilités d'un *travel manager* est très large. Cela peut aussi être une difficulté car il doit prendre suffisamment de recul pour bien gérer ses tâches. Les sujets sont riches !

Verra-t-on prochainement plus d'événements et de sujets liés au MICE à l'AFTM ?

Bien sûr ! Nous allons nous y atteler. Nous sommes prêts et ne nous engageons pas à moitié donc forcément, il y aura plus d'événements liés au MICE. ■



AVIS ÉLU MEILLEUR LOUEUR DE VOITURES PAR LES AGENTS DE VOYAGES

Merci à chacun de vous pour ce trophée 2019

AVIS.FR

AVIS®



PROVENCE
CÔTE D'AZUR
EVENTS

INTERVIEW

Pierre-Louis Roucaries

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'OFFICE DE TOURISME ET DES CONGRÈS (OTC)
DE MANDELIEU-LA-NAPOULE, PRÉSIDENT DE PROVENCE CÔTE D'AZUR EVENTS-LE BUREAU
DES CONGRÈS RÉGIONAL, PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ DE L'UNIMEV (UNION FRANÇAISE DES MÉTIERS
DE L'ÉVÈNEMENT)

Est-ce que vous pouvez revenir sur votre parcours ?

J'ai fait l'école de commerce INSEEC Bordeaux. Patrick Baudry était le parrain de notre promotion. Il venait de rentrer de notre promotion. Il venait de rentrer des États-Unis. Il nous a dit qu'il allait créer un *space camp* et qu'on pourrait travailler dessus. C'était pour moi un sujet extraordinaire et après mon service militaire, j'ai rejoint le *space camp* Patrick Baudry qui s'était installé sur les rives de la Méditerranée entre Cannes et Mandelieu. J'ai vécu une formidable expérience humaine pendant trois ans ! Je suis ensuite devenu chef de projet au petit palais des congrès de Mandelieu. J'avais en charge l'événementiel de la ville, j'ai développé des salons qui existent toujours aujourd'hui. Après cela, j'ai pris la direction de l'office du tourisme et j'ai proposé un projet de centre de congrès que nous avons construit. Depuis 2009, je dirige les deux. Avec des confrères, nous avons créé Provence Côte d'Azur Events (PCE) dont j'ai pris la présidence en 2011. Il y a maintenant Unimev dont j'occupe la co-présidence.

Compte-tenu de toutes vos expériences, comment définiriez-vous la filière MICE-événementiel ?

Elle représente la dualité parfaite de la digitalisation de notre société. La *digitalisation* a simplifié beaucoup de choses mais, par les applications que nous avons, elle a aussi développé un système assez impersonnel, notamment avec l'automatisation des

process et indirectement des relations. L'évènement sous toutes ses formes est la réponse parfaite car il s'agit de rencontres humaines. Je suis persuadé que plus le monde sera digitalisé, plus l'évènementiel sous toutes ses formes se développera.

Pouvez-vous nous expliquer ce que sont l'Unimev et PCE, Provence Côte d'Azur Events ?

PCE est un pôle de compétences. À ma connaissance il n'y en a pas d'autres de ce type en Europe. Ce pôle de compétences va d'Avignon à Monaco et a un peu plus de 200 adhérents aujourd'hui. Nous allons y retrouver des palais des congrès, des bureaux des congrès, des hôtels, des lieux événementiels, des prestataires de services et des agences. Il couvre donc l'intégralité des acteurs de la filière. Nous avons commencé en évoquant le développement commercial de tous ces acteurs et nous organisons aujourd'hui entre 20 et 30 opérations par an. Nous sommes en réflexion permanente et réfléchissons aussi un incubateur.

Unimev est une fédération. Elle existe pour faire le pivot entre les services de l'État et l'écosystème de l'évènementiel. Ses 450 adhérents représentent 80 % du secteur. Nous y retrouvons les salons professionnels, les salons grands publics, les palais des congrès, les parcs expo, les agences événementielles, les prestataires de services et les organisateurs de congrès. Il y a neuf groupes différents au sein d'Unimev. L'objectif est de gérer la convention collective pour l'ensemble de la fédération. Notre ambition avec Olivier Roux, l'actuel président, →

L'ÉVÈNEMENTIEL EST UN ÉLÉMENT SOCIAL ET ÉCONOMIQUE TRÈS IMPORTANT POUR LES TERRITOIRES, IL FAUT QUE CELA SE SACHE.

■ Les enjeux du MICE pour les acteurs et les territoires

est de mettre en avant trois sujets majeurs : la RSE, les partenariats avec différents acteurs publics et privés et le développement de notre communication auprès des élus afin qu'ils soient parfaitement informés des bienfaits de notre secteur d'activité. L'événementiel est un élément social et économique très important pour les territoires, il faut que cela se sache.

Aujourd'hui que représente la filière MICE ?

Le secteur est en très bonne santé et en croissance régulière. Depuis maintenant au moins trois ou quatre ans, les chiffres sont à la hausse et je pense que cela va durer. Contrairement à d'autres types de média, je ne pense pas que l'événementiel disparaisse. Il a absorbé les outils de digitalisation pour transformer les événements, les rendre beaucoup plus interactifs. Ce que demandent les participants, à titre personnel ou professionnel, c'est de participer à l'événement, pas d'en être simplement spectateurs. Nous parlons d'expérience client, cela vaut pour un voyage mais aussi pour une rencontre

professionnelle. Nous avons envie de participer, de proposer des idées, de donner des avis, d'être acteur de la filière. Je le vois aussi dans le cadre d'Unimev ou de Provence Côte d'Azur Events.

Concernant Unimev, quelles relations entretient la fédération avec les acteurs publics et privés ?

La filière sur l'événementiel a été créée en 2015, elle a pour vocation de faciliter le développement économique touristique. L'événementiel est un accélérateur, nous le voyons bien avec les Jeux Olympiques. Un événement majeur de ce type transforme des territoires et permet d'accélérer la construction d'infrastructures qui profitent ensuite à l'ensemble de la population locale. Le premier rôle d'Unimev est d'être cette interface qui va aider des processus tels que la rapidité à obtenir des visas ou l'accélération du processus de contrôle de douanes pour les vols internationaux.

Quels sont les enjeux et le poids de la filière du secteur face à la cible entreprises que ce soit pour du MICE ou du business travel ?

L'essence même de la question est peut-être de savoir pourquoi cela est indispensable pour les territoires. Les rencontres professionnelles se font entre septembre et juin. Notre réflexion est de savoir ce que nous voulons sur nos territoires demain. Considérons-nous que nous devons doubler nos infrastructures parce que le tourisme mondial va doubler ou faut-il réfléchir à des infrastructures déjà existantes et travailler sur la périodicité de leur utilisation ? Je suis plutôt dans cette dynamique. Il ne me paraît pas pertinent de penser objectifs du tourisme en quantité de personnes mais plutôt de voir comment nous pouvons faire dépenser davantage d'argent à nos touristes ! La question du tourisme d'affaires est alors particulièrement importante. Un voyageur professionnel vient entre septembre et juin, il transforme donc des territoires. Cela permet aux personnels saisonniers de devenir des personnels permanents. Si les équipes sont permanentes, elles sont mieux qualifiées, mieux payées, etc. Nous entrons donc dans un cercle vertueux qui se fait et entraîne une amélioration permanente de l'écosystème. Les équipements sont alors capables, parce qu'ils ont une meilleure rentabilité, d'avoir un entretien plus important et de monter en gamme. Nous savons en plus qu'un participant professionnel satisfait va ensuite revenir avec sa famille. Ce sont des exemples concrets qui valorisent vraiment un territoire. C'est cela que recherchent aujourd'hui les élus, ils veulent faire vivre leur territoire toute l'année, générer des retombées économiques et



Équipe PCE

L'ÉVOLUTION VA AUSSI PASSER PAR L'HYBRIDATION DES FORMATS. IL VA Y AVOIR UNE SORTE DE RAPPROCHEMENT TECHNIQUE ENTRE TROIS SECTEURS : LES RENCONTRES PROFESSIONNELLES, LE SPORT ET LA CULTURE.



maintenir l'emploi. Nous avons des réponses factuelles et concrètes. Nous pouvons donner des exemples de dizaines de territoires qui ont réussi à transformer leur ville grâce à cette activité.

Sur un territoire ou une région, y a-t-il une synergie entre le tourisme d'affaires de groupe et le voyage d'affaires individuel ?

Il y a une ligne commune en effet. Aujourd'hui PCE ne va pas forcément chercher les événements ou les congrès dans le monde entier. Il va d'abord chercher sa cible prioritaire, c'est-à-dire les événements qui sont en lien avec des pôles de compétitivité. Le voyage d'affaires va forcément se développer à partir du moment où nous créons des flux par des événements que nous apportons sur le territoire. Ils créent des liens entre les entreprises et les personnalités locales. Voici donc le lien que l'on peut trouver entre le voyage d'affaires et les professionnels à travers cet axe central que sont notamment les pôles de compétitivité.

Quelles sont, selon vous, les évolutions et les tendances futures sur le développement du secteur ?

Je suis en quête permanente ! Dans le cadre de notre mandat, nous avons un service de l'innovation, c'est « l'innovatoire » ! Il nous permet de pouvoir écouter

et étudier les tendances. Nous allons développer un autre axe sur la perspective des métiers : nous sommes persuadés que la plupart des métiers que feront nos collaborateurs dans quelques années n'existent pas encore. Nous anticipons ces évolutions qui sont souvent technologiques pour pouvoir former le personnel aux nouveaux usages afin qu'ils puissent répondre correctement aux attentes de nos clients. L'évolution va aussi passer par l'hybridation des formats. Il va y avoir une sorte de rapprochement technique entre trois secteurs : les rencontres professionnelles, le sport et la culture. Les salons vont devoir de plus en plus devenir des événements à part entière. Il faut faire plus qu'offrir que de l'espace, il faut créer du sens et selon les territoires il faut s'adapter.

Quel message la filière de l'événementiel pourrait transmettre aujourd'hui ?

Il faut être humble et écouter son environnement. Nous ne devons pas cesser de regarder ce que font les autres, de nous en inspirer et d'essayer de transformer cela pour aller encore plus loin. J'aime beaucoup mon secteur, il y a beaucoup de gens très intéressants et formidables. Ce sont des personnes qui ont une âme qui vont au delà du travail traditionnel et cela engendre beaucoup de rencontres humaines intéressantes. ■



IL N'Y A PAS DE CATÉGORISATION SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE MAIS PLUTÔT SUR LA TYPOLOGIE DE LA MANIFESTATION, SELON QU'IL S'AGIT D'ÉVÉNEMENTS SIMPLES OU COMPLEXES.

FAIZ MIMITA

LA VALEUR AJOUTÉE DE BCD MEETINGS AND EVENTS CONCERNE SURTOUT LA CENTRALISATION DES COÛTS, LE CONTRÔLE DE LA DÉPENSE.

C'EST TRÈS PRATIQUE D'AVOIR UN POINT DE CONTACT UNIQUE QUI PERMET ÉGALEMENT D'APPORTER UN CONTENU CRÉATIF.

LAURENT BENSARD



Pouvez-vous nous présenter vos parcours et vos rôles au sein de BCD Travel et BCD Travel Meetings and Events ?

Laurent : Cela fait 24 ans que je suis dans le secteur ! Actuellement directeur de *l'account management* France au sein de BCD Travel, cela fait neuf ans que je suis dans l'entreprise. Je m'occupe des *program managers* qui sont en charge de la relation client en France.

J'étais auparavant dans une autre agence de voyages et ai travaillé également en compagnie aérienne.

Faiz : De mon côté, j'ai rejoint BCD Travel Meetings and Events en février 2019 en tant que directeur commercial après un parcours marqué par l'événementiel. Avant cela, j'étais chez American Express en tant que chargé de projets événementiels et j'ai été directeur commercial de l'agence Vista. Je suis membre de GBTA France ce qui nous permet d'œuvrer au rapprochement entre voyages d'affaires et MICE à travers des enquêtes, livres blancs, etc.

Faiz, pouvez-vous nous expliquer comment fonctionne le pôle Meetings and Events avec les autres entités du groupe BCD ?

Faiz : Nous avons de nombreuses synergies avec la maison mère BCD Travel. Il y a déjà beaucoup de clients de chez eux qui organisent des manifestations. Il y a donc du sens à ce qu'ils passent par nous. Nous apportons une expertise événementielle c'est à dire une expertise globale et personnalisée.

INTERVIEW

Faiz Mimita

DIRECTEUR MEETINGS AND EVENTS, BCD TRAVEL MEETINGS AND EVENTS

Laurent Bensaid

DIRECTEUR PROGRAM MANAGEMENT, BCD TRAVEL

Nous apportons des solutions et des conseils sur chaque événement, sur la logistique aussi bien que sur la partie contenus. Nous optimisons également les processus et la partie budgétaire. Nous mettons en place des stratégies SMMP¹ avec des clients qui ont un vrai besoin de consolidation et d'accompagnement sur le sujet de l'événementiel.

Nous avons un pôle création basé en Angleterre sur lequel nous nous appuyons beaucoup pour tout ce qui va être lié à la charte graphique d'un événement par exemple. Nous avons parfois des besoins spécifiques, avec des experts très pointus sur des thématiques particulières. Nous travaillons donc aussi avec des prestataires « en marque blanche » pour répondre au mieux aux besoins de nos clients. →

1. Strategic Meetings Management Program

■ Le rôle des agences

Toute la partie MICE est-elle gérée par BCD Meetings and Events ou la branche travel en gère-t-elle une partie ?

Laurent : Notre cœur de métier est le *travel*. Dès qu'on a plus de dix personnes qui veulent voyager ensemble, nous les passons dans la branche *Meetings and Events*. Nous préférons que nos spécialistes s'en occupent. Nous collaborons régulièrement avec eux, notamment pour les questions de sécurité et nous mettons à leur disposition nos outils de tracking lorsqu'il y a un besoin. Cela dépend toujours du besoin du client.

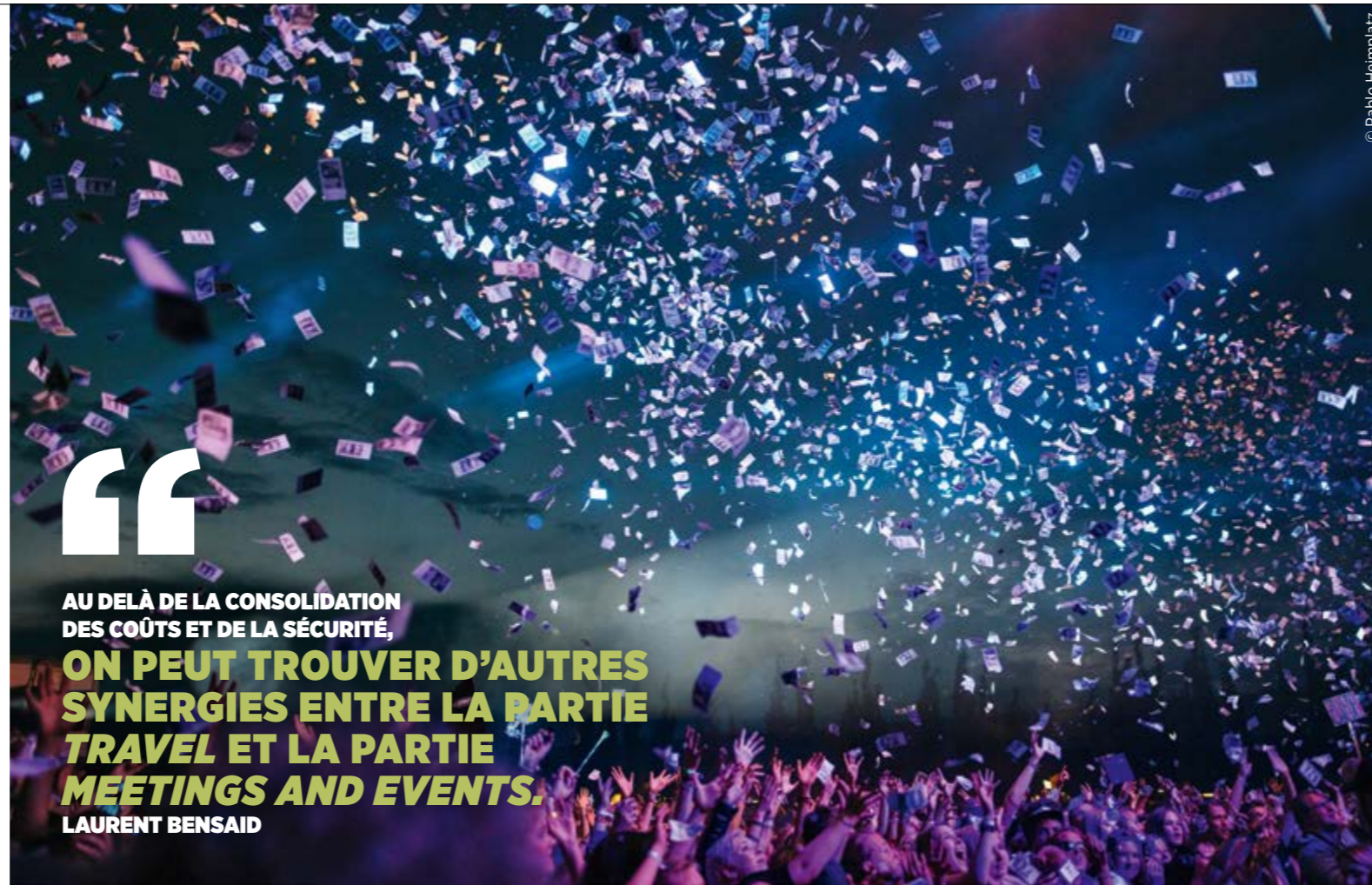
Ressentez-vous un besoin croissant de gestion de l'événementiel de la part des entreprises clientes ?

Faiz : Il y a une prise de conscience de la taille du budget événements de l'entreprise et une corrélation avec le budget *travel*. Les acheteurs événementiel veulent déjà avoir une réelle visibilité sur ces sujets. Ils veulent connaître la dépense globale, les acteurs internes, les prestataires externes, les fournisseurs, la gestion des facturations et des besoins. Une vraie réflexion se met en place avec des sujets qui sont de plus en plus prédominants tels que la sécurité. En effet, le point le plus important nous concernant est la sécurité des destinations. Nous sommes force de préconisation sur ce sujet et avons une veille permanente sur l'ensemble des destinations que nous proposons.

Laurent : Cela dépend de nos clients. Le *business travel* est géré par les services achats ou le *travel manager* et la partie MICE est un peu oubliée. Les clients ont un besoin de consolidation des données et de conseil. Ils veulent maîtriser leur dépense MICE et ont besoin de nos services pour cela. Comme le mentionnait Faiz, il y a aussi une notion de sécurité qui entre en jeu pour savoir où sont les collaborateurs en déplacement. Nous savons comment activer ces données-là lorsqu'il le faut en nous servant des outils de BCD Travel.

Qui sont vos interlocuteurs au sein des entreprises pour le sujet MICE ?

Faiz : Nous en avons plusieurs tels que l'acheteur événementiel, le *travel manager*... Ils ont souvent mis en place des processus matures sur la partie voyages mais pas sur la partie événementiel. Nous pouvons aussi être en lien avec les services marketing et les assistants de direction. Il n'y a pas de catégorisation selon la taille de l'entreprise mais plutôt sur la typologie de la manifestation, selon qu'il s'agit d'événements simples ou complexes.



Où est la valeur ajoutée d'un pôle événementiel au sein d'une TMC ?

Faiz : Chez BCD Meetings and Events, nous faisons partie du groupe mais sommes organisés de manière indépendante, avec une direction parallèle. C'est normal, on ne gère pas le voyage d'affaires comme on gère l'événementiel. Il y a cependant deux postes sur lesquels la synergie entre le *travel* et le MICE est forte : l'hébergement et le transport. Nous utilisons les mêmes fournisseurs et mutualisons les achats. Grâce à cela, nous aidons les entreprises à réduire leurs dépenses.

Laurent : La valeur ajoutée de BCD Meetings and Events concerne surtout la centralisation des coûts, le contrôle de la dépense. C'est très pratique d'avoir un point de contact unique qui permet également d'apporter un contenu créatif.

Chez BCD Travel, ressentez-vous le besoin d'événements propres au business travel et si oui cela a-t-il un rôle sur la relation client ?

Laurent : Oui, cela a un rôle et nous avons besoin de nous rendre à ces événements pour être au fait de l'actualité. Notre métier change tellement qu'il faut savoir qui sont les nouveaux acteurs, quels sont les changements de marché et nous avons besoin de participer à des salons, à des tables rondes. Nous organisons aussi nos propres événements où nous invitons nos clients pour parler de divers sujets et leurs présenter nos dispositifs qui pourront leur être utiles à l'avenir. Nous avons aussi besoin que nos clients se parlent entre eux parce qu'ils ont des problématiques communes et cela se fait grâce à des formats très simples et assez classiques qui, je pense, leur conviennent. L'essentiel est qu'ils puissent être présents, se rencontrer. Nous utilisons les retours de ces événements pour être toujours au fait de leurs besoins et améliorer notre offre.

Faiz : Nous travaillons avec BCD Travel sur ce sujet mais tout dépend de la typologie de l'événement. Ils peuvent aussi gérer cela en interne, nous les accompagnons surtout sur les événements complexes.

Quelles tendances observez-vous sur le sujet du MICE et de l'événementiel : au sein des entreprises et dans le secteur ?

Faiz : Cela dépend des acheteurs que nous avons face à nous. Ils veulent de plus en plus optimiser les dépenses et consolider le MICE. Nous voyons également une vraie demande sur l'expérience utilisateur, l'innovation, l'*open-innovation* même et le ROI. La prise de parole est un point très important. Nous avons une démarche proactive sur la partie RSE avec un livre blanc pour développer la conception d'événements éco-responsables. Nous faisons partie des entreprises les mieux évaluées sur ce point par EcoVadis avec le label EcoVadis Gold. L'ensemble des collaborateurs et la direction sont sensibles à ce sujet, notre engagement est permanent. En termes de développements pour BCD Meetings and Events, malgré notre grande croissance, nous restons une structure à taille humaine. Nous avons trois pistes de développement : développer nos clients en France, accroître le taux de conversion des entreprises déjà clientes chez BCD Travel France et enfin travailler davantage avec BCD Travel Monde. Nous avons une réelle expertise multi-secteurs avec des équipes senior dédiées par typologie d'événements.

Laurent : Au delà de la consolidation des coûts et de la sécurité, on peut trouver d'autres synergies entre la partie *travel* et la partie *meetings and events*, cela sera fait au cas par cas en fonction des clients mais ces synergies sont de réelles tendances.

Par exemple, les entreprises ressentent un besoin de participer à des événements du secteur : pour certains collaborateurs qui sont isolés dans leur entreprise, ils ont besoin de venir pour répondre à certaines problématiques, échanger avec leurs pairs, avec nous. Cela leur permet d'avancer. Il y a aussi un besoin plus global de savoir quelles sont les innovations du marché. Les acheteurs ne peuvent pas être au courant de tout ce qui se passe et ont besoin d'avoir ce type de remontées. Nous constatons également qu'il y a de plus en plus de *travel managers* qui gèrent la partie MICE, notamment parce qu'il y a une volonté de la part des entreprises de mieux maîtriser cette dépense. Nous leurs apportons du contenu pour les accompagner en ce sens. ■



NOUS VOYONS ÉGALEMENT UNE VRAIE DEMANDE SUR L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR, L'INNOVATION, L'OPEN-INNOVATION MÊME ET LE ROI. FAIZ MIMITA

[BIRD OFFICE]

INTERVIEW

Arnaud Katz

CEO

LES PERSONNES
QUI RECHERCHENT
UN LIEU DE RÉUNION
SONT ÉGALEMENT
À LA RECHERCHE D'UN
SERVICE HÔTELIER.

P ouvez-vous revenir sur la genèse de votre entreprise ?

Bird office a été créé en 2014. Au départ l'objectif était de construire le « Airbnb du Bureau » : optimiser les mètres carrés dans les entreprises dont ce n'est pas le métier de louer des bureaux et en donner à ceux qui en demandent. Nous avons créé la plateforme il y a presque 5 ans et pivoté plusieurs fois depuis car nous avons vite compris que l'idée de devenir le « Airbnb du Bureau » n'était pas une bonne idée : le panier moyen était trop faible et la qualité des lieux non satisfaisante. Les personnes qui recherchent un lieu de réunion sont également à la recherche d'un service hôtelier.

Comment s'est opéré votre changement de modèle ?

Le premier basculement a eu lieu quand nous avons changé de partenaires afin de travailler avec des professionnels dont le métier est la location de salles. Tous les mètres carrés disponibles à louer pour un événement sont les intéressants pour nous. Nos partenaires sont les hôteliers, les prestataires d'activités, les centres d'affaires, les espaces de coworking, les centres de congrès, les lieux atypiques, les lofts, les *showrooms* ainsi que la restauration l'activité et l'hébergement. Maintenant, notre rôle est de centraliser leur événementiel.

Comment gagne-t-on des grands comptes quand on est une start-up ?

Avant de les gagner, il y a à prendre conscience de ceci : quand vous participez à l'organisation d'un *event* chez un grand compte, le budget est bien plus important que pour une PME qui va hésiter sur des détails et finalement prendre le moins cher. Les grands comptes se posent moins de questions donc la marge à réaliser peut être plus importante. Il faut adapter sa structure et augmenter le niveau dans tous les sens du terme, en matière de technologie, de facturation, de produit mais également en ce qui concerne les hommes et ses équipes. Tout le monde doit réaliser ce pivot pour servir les grands comptes et tout est à construire pour en conquérir de nouveaux.

Ces grands comptes sont durs à atteindre mais certains nous ont fait confiance alors que, finalement, nous n'étions pas prêts et cela nous a fait pivoter.

Cela a-t-il influencé la levée de fonds ?

Nous avons la conviction que ce produit grand compte était pertinent et cela était en lien avec la volonté de lever des fonds mais nous avons surtout envie d'aller vite d'où cette levée de fonds. Nous souhaitons une structure crédible d'où le besoin d'équipes et de fonds pour mener ce projet.

Dans votre offre, en quoi vous allez au delà de la simple location ?

Il y a un vrai service pour les acheteurs et les utilisateurs. Pour les utilisateurs, nous leur apportons de la simplicité dans la réservation de salles, d'activités et d'hébergement dans des hôtels, des centres d'affaires, des espaces de coworking. Nous nous rendons dans chaque lieu, nous interrogeons les prestataires restauration et les intégrons dans nos catalogues avec le maximum d'informations : emplacements, ambiances, caractéristiques du lieu, carte pour les traiteurs et les espaces restauration... Nous *digitalisons* des choses qui ne le sont pas et il en est de même pour les activités. Par exemple, quand nous connaissons tel professeur de yoga, nous pouvons l'associer à la salle correspondante pour tel ou tel événement.

Comment gérez-vous la coordination des différents prestataires ?

Nous envoyons le brief à l'hôtel : 9 fois sur 10 ils gèrent la restauration. Pour les intervenants hors hébergement, les lieux doivent en effet être au courant en amont pour la préparation. →



Tout est fait en accord avec le partenaire, nous proposons d'abord ses prestations puis ajoutons des éléments à la carte en fonction de ce qu'il est possible ou pas de faire dans le lieu. Notre idéal c'est quand l'hôtel gère l'activité et que nous n'avons pas besoin d'aller chercher d'autres activités supplémentaire mais c'est très très rare.

Qu'est-ce qui intéresse le plus le client ?

La combinaison de toutes les prestations : l'hébergement, la restauration et les activités les intéressent mais c'est surtout un prix, une efficacité, une réactivité qu'ils souhaitent.

Quel est votre modèle économique ?

Le modèle économique est à la commission sur la transaction : le client connaît nos marges, nous jouons la transparence sur le sujet. L'objectif est d'éclaircir ce qui est opaque dans ce monde du meeting. Certains acheteurs comptent même sur nous pour gérer leurs négociations, ils outsourcent ce poste en quelque sorte.

Etes-vous du monde de l'event ou du business travel ?

Nous sommes à la frontière entre l'agence événementielle et le *business travel* car nous réalisons du transfert, des activités mais pas de billetterie, ce n'est pas notre métier. Cependant, notre immatriculation est en cours. C'est un vrai sujet. Notre marché est géré par des indépendants, des agences événementielles, des TMC comme American Express GBT, CWT, Selectour qui ont des meetings dans leurs chiffres d'affaires.

Le meeting est en effet dispersé, nous le retrouvons partout chez des acteurs moyens et importants et cela va évoluer. Certaines agences spécialisées sur des *event* particuliers ou des congrès pourraient venir nous chercher pour compléter leur

propositions sur certaines prestations. Cela serait une évidence mais ce n'est pas le cas. Il y a une pédagogie à faire et une éducation du marché.

Les acteurs du business travel vous ont-ils identifié ?

Nous n'avons aucun contact avec des TMC. Dans les salons, tout le monde nous connaît en *one to one* c'est à dire à travers les hommes. Cependant, il n'y a jamais eu de rencontres officielles et il n'y a pas d'identification précise : comme si personne ne cherchait vraiment à comprendre.

Nous n'avons pas de relations en général avec les acteurs du *business travel*. Nous avons beaucoup de relations avec les start-up du secteur mais nous ne communiquons pas tant que cela avec les gros acteurs. Travailler avec eux pourrait nous aider à avoir une offre plus complète dans le cadre d'appel d'offres *business travel* et MICE par exemple. Nous rapprocher est un de nos chantiers des prochains mois.

Nous connaissons bien par contre certaines entreprises du monde du conseil qui nous ont permis d'exister. Nous les rencontrons quand ils accompagnent des grands comptes sur des appels d'offres et certains nous ont fait intervenir. Comme je le disais la pédagogie est importante et certains appels d'offres ont été créés suite à des interventions que nous avons pu faire.

Nous sommes membres de l'AFTM, GBTA depuis cette année afin de rencontrer les acheteurs. Nous avons compris qu'il fallait être là pour voir et être vu, être là et ne pas être en retard sur les appels d'offres.

Qu'en est-il du digital et de la technologie ?

8 personnes chez nous saisissent les informations et gèrent le contenu : photos, mise en valeur des lieux.... Aucun partenaire n'a de bases de données qualifiées et peut nous envoyer des flux propres. L'hôtellerie est constituée de beaucoup d'indépendants d'où le manque de digitalisation.

Ils peuvent modifier leurs informations et rentrer les éléments dans un extranet dès le début du partenariat mais nous vérifions tout.

Cette *data* est connectée à notre service de réservation, la facturation est connectée en *punch out* aux ERP des entreprises une fois que l'*event* est terminé. Etant donné notre modèle, nul besoin de connexion aux outils de gestion de notes de frais. Il n'y a pas de lien non plus avec les SBT ou les solutions de notes de frais. Il n'y a pas eu de demande client donc pas encore de développement réalisé par le monde de la réservation en ligne dans le *business travel* mais ça viendra sûrement si les clients le demandent. ■

“
**MAINTENANT,
NOTRE RÔLE
EST DE
CENTRALISER
LEUR
ÉVÉNEMENTIEL.**

Les collections de voyages by Terra

ALTIPLANO

Expés dans les hauts plateaux
www.voyage-altiplano.com

AMAZONAS

Immersion dans la jungle
www.terra-amazonas.com

CAMINOS

Nos randos à visage humain
www.terra-caminos.com

VINO MUNDO

Collection de voyages viticoles
www.voyages-vin.fr



terra
GROUP

Des itinéraires inédits créés par nos experts terrain.

sinny&ooko

Ils construisent des expériences ■

INTERVIEW

Stéphane Vatinel

FONDATEUR, SINNY & OOKO

Pourriez-vous nous présenter votre parcours et Sinny & Ooko ?

J'ai toujours aimé organiser des rencontres et je suis persuadé que les rencontres ont plus de sens quand elles sont faites autour d'événements artistiques ou culturels. J'ai fondé Sinny & Ooko, créateur de lieu et événements. Notre objectif est de rassembler les cultures, les âges et de faire renaître des lieux grâce notamment à des événements. Après presque 10 000 événements organisés pendant une vingtaine d'années, j'ai créé sur commande un lieu qui m'a ouvert l'esprit. Nous voulions toucher 100 % de la population sur tous les spectres d'âge, d'origine sociale et d'intérêt et aussi sortir de l'espace artistique et rentrer dans un sujet beaucoup plus largement culturel. C'est ainsi qu'est née la Recyclerie à la Porte de Clignancourt. Le Comptoir Général était une commande et la Recyclerie une transcription de quelque chose qui nous passionnait, c'est-à-dire les nouveaux comportements face à l'urgence sociale et climatique à laquelle nous sommes de plus en plus confrontés. Sept ans plus tard, la Recyclerie est quelque chose qui nous dépasse dans le bon sens du terme. Nous avons une demande énorme de la part de communes et de collectivités territoriales qui aimeraient elles aussi avoir leur propre Recyclerie. Tout ceci a été un énorme succès, ce qui nous amène aujourd'hui à créer la Cité Fertile et à avoir l'école des tiers-lieu. Depuis sept ans, il y a une appétence incroyable de la part de toutes les populations, qu'elles soient rurales, urbaines ou périurbaines pour avoir une proposition qui soit un peu différente de ce que traditionnellement on pouvait leur proposer.

Qui a pensé et créé le concept de tiers-lieu ?

En 1987, c'est un américain qui pense la notion de *third-place*. Il définissait le tiers-lieu comme le troisième lieu de destination. Le premier c'est votre lieu d'habitation, le second votre lieu de travail et le troisième est un lieu de destination choisi dans lequel vous allez avoir une activité que vous pratiquez avec conviction. Nous ajoutons à cette définition plusieurs aspects : ce n'est ni un lieu d'habitation, ni un lieu de travail. Les gens viennent pour créer des espaces communs où ils vont pouvoir se rencontrer. Cela crée du lien social et c'est d'une importance capitale. La singularité du tiers-lieu est que c'est un espace qui a été délibérément choisi par ceux qui les pratiquent.

Comment est née l'école des tiers-lieux ?

Quand nous avons monté la Recyclerie et la Cité Fertile, beaucoup voulaient faire la même chose. C'est ce qui nous a amené à créer l'école des tiers-lieu où nous proposons une formation en 40 heures. Nous avons une session toutes les six semaines et c'est toujours complet ! 85 % de femmes font cette formation, 50 % viennent des régions et 50 % d'Île-de-France. À terme, 50 % des personnes ont envie d'exploiter un lieu et les autres sont des promoteurs et des collectivités territoriales.

Travaillez-vous avec des partenaires spécifiques ?

Nous sommes complètement indépendants, c'est ce qui fait notre force. Nous avons un modèle économique qui ne nécessite pas de subventions. Les personnes qui viennent assister aux conférences ou ateliers ne paient pas. Nous nous appuyons sur le →

LA SINGULARITÉ DU TIERS-LIEU EST QUE C'EST UN ESPACE QUI A ÉTÉ DÉLIBÉRÉMENT CHOISI PAR CEUX QUI LE PRATIQUENT.



IL Y A COLLUSION ENTRE UN ESPACE PRIVÉ ET UN ESPACE AVEC UNE MISSION DE SERVICE PUBLIC.

café et la restauration. Nous faisons un gros travail pour que ces lieux soient séduisants de façon à ce que les gens viennent boire et manger voire aient envie de les louer. Ce modèle fonctionne aussi bien à Paris que dans toutes les régions de France. Donc dans le modèle économique, la partie café-hôtel-restauration et l'événementiel représentent 20 % de notre économie, la boisson représente 50 % et la restauration 30 %. Nous ne voulons abandonner aucun des trois. Le partenariat reflète l'intérêt que peut avoir un lieu. Si vous avez des entreprises qui ont envie et besoin d'être identifiées sur votre lieu, c'est un très bon diagnostic de santé.

Quelle est la proportion d'entreprises qui font du MICE et de l'événementiel chez vous ?

Cette clientèle représente 30 % de nos entrées mais en termes de jours d'ouverture c'est beaucoup moins. Il y a collusion entre un espace privé et un espace avec une mission de service public. C'est ce qui nous distingue des bars/restaurants traditionnels.

Avez-vous l'intention d'augmenter la clientèle entreprise ?

Nous ne voulons pas particulièrement les augmenter. Nous avons eu quelques mauvaises expériences. Nous vérifions maintenant qu'elles correspondent à nos critères de sélection pour pouvoir venir faire un événement chez nous. Je crois que nous ne sommes pas là pour donner des leçons mais nous sommes là pour tenter de sensibiliser à des notions qui sont applicables par tous. Nous éditons des chartes en ce sens et c'est très intéressant de voir les entreprises faire ce cheminement.

Quels sont vos projets futurs et quelles innovations imaginez-vous pour votre secteur ?

Nous n'inventons rien, tout ce tissu associatif existe depuis 1901. Les contenus de programmations que nous proposons sont des vieilles recettes remises au goût du jour. Ce qui est innovant, c'est de l'avoir théorisé. Ce que j'aime beaucoup aussi c'est la notion d'économie mixte. Nous sommes dans une notion de service public mais elle n'est possible que si elle répond véritablement à un besoin et est sanctionnée par un modèle économique. Si nous n'arrivons pas à valider le modèle économique, c'est qu'a priori le contenu de programmation et des usages n'est pas fondamentalement le bon. Chaque territoire doit avoir un tiers-lieu qui lui est propre. La tendance montre que nous ne saurons pas nous priver d'un besoin d'achat car c'est presque un vecteur de bien-être psychologique sauf que nous n'allons plus acheter les mêmes choses. Nous allons acheter de l'usage et du partage de connaissances au sein d'une société enfermée dans cette consommation mais avec moins d'ostentation et dans toutes les zones rurales et périurbaines dans lesquelles nous avons accepté de nous ennuyer depuis 40 ans, il y avait une vraie capacité à enchanter le quotidien. Si le tiers-lieu marche aujourd'hui, c'est pour deux raisons : nous sommes arrivés à un tel pic de désociabilisation du fait de nos réseaux sociaux que nous criions au secours pour pouvoir rencontrer des gens physiquement. Nous savons maintenant où nous rencontrer ! Les bienfaits font que les tiers-lieux sont l'innovation d'aujourd'hui et surtout l'innovation de demain. ■

MisterFly^{PRO}



DES VOLS...
Déjà plus de 2 millions de voyageurs !



ET MAINTENANT DES VOITURES !
avec 170 loueurs dans 145 pays

MEMBRE DU PROGRAMME DE FIDÉLITÉ



8 TROPHÉES REMPORTEÉS





INTERVIEW

Julien Carlier

FONDATEUR DE COMINTECH ET CEO DE SOCIAL DYNAMITE

Pouvez-vous présenter votre parcours et vos différentes activités ?

J'ai été DSI, développeur et j'ai aujourd'hui une casquette principale qui est de fournir des observations sur les mutations du monde avec un regard d'analyste. Cela se traduit dans de l'accompagnement de transformation numérique de comités de direction et l'accompagnement ou le coaching de DSI pour différents acteurs. On me demande souvent d'intervenir dans des conventions, des comités de direction, etc. J'ai deux activités liées à la technologie et à l'événementiel : une partie bénévole avec ComInTech et la création de Social Dynamite. Ce sont deux univers différents mais pas complètement décalés dans le sens où la composante fondamentale est l'humain en lien avec l'événementiel. Social Dynamite est donc une excroissance sur le fait que le digital a transformé le marché des médias. La première conséquence concerne les marques, l'opportunité de devenir leur propre média. La deuxième est que cette opportunité est offerte à tous, personnes physiques et personnes morales. La puissance de l'influence collective peut fédérer les parties prenantes qui veulent soutenir leur cause et mettre en synergie leur potentiel et leur pouvoir de média. Social Dynamite est né de ces deux constats : nous pouvons devenir un média qui permet d'avoir des audiences pérennes, fidèles et nous pouvons fédérer

des parties prenantes pour faire de l'influence collective. Nous travaillons sur la chaîne de vente traditionnelle des sociétés et les aidons à travailler la transversalité et aussi à favoriser les vocations d'influenceurs chez les commerciaux et les dirigeants. Nous proposons également des *packs* de formations pour cela et aussi sur le *social selling* pour tous les commerciaux afin de les aider à fabriquer des flux de contenus intéressants et de bonnes lignes éditoriales et à maîtriser la communication. Cela permet d'avoir une visibilité sur le terrain et ses réalités ainsi que sur les prospectives possibles.

Quels seraient aujourd'hui les bons process et tendances à venir ?

Si nous prenons un événement *corporate* BtoB, il y a en général deux cibles, soit l'interne soit l'externe, la convention ou les clients. Dans les deux cas, tout passe par l'utilisation de la *data*. Nous sommes capables aujourd'hui de calculer les signaux faibles d'influence qu'a généré l'événement sur les prospects et clients en termes de fidélisation, de chiffre d'affaires, de *turn over* ou de coût d'acquisition. Nous sommes donc capables de démontrer qu'un événement a un impact en ROI. La méthode est l'intention de mesurer l'engagement côté clients et côté interne, l'impact sur la partie marque employeur et la fidélisation, l'attractivité de la marque. Ce qui est amusant, →

NOUS SOMMES
DONC CAPABLES
DE DÉMONTRER
QU'UN ÉVÉNEMENT
A UN IMPACT EN ROI.

■ Ils construisent des expériences

c'est que nous nous rendons compte qu'il y a de plus en plus de convergences entre les deux, avec des événements propriétaires ou signatures, qui sont des événements mixant les publics internes et externes. C'est une tendance très intéressante. Globalement, nous proposons une plateforme événementielle dans laquelle nous allons faire venir de l'interne et fédérer un écosystème de l'innovation avec des start-up, des fournisseurs, des parties prenantes de la chaîne de valeur que nous allons mettre en avant. Sur scène, nous allons proposer un mélange de conférences très inspirantes avec des leaders de la marque qui prennent la parole et qui font de leur job une véritable source d'inspiration. Il y a donc un *win win*. L'individu y gagne en employabilité, la marque y gagne en crédibilité dans sa ligne éditoriale et ils gagnent ensemble car la diffusion des contenus sera double. Nous essayons donc d'opérer tout le temps ce *win win*. Dans l'événementiel c'est un peu pareil quand nous coachons un acteur interne pour monter sur scène. Nous lui donnons des ailes et il n'a alors pas du tout envie de partir pour la concurrence. En devenant le porte-parole de son entreprise, cela le rend très fier et le fidélise.

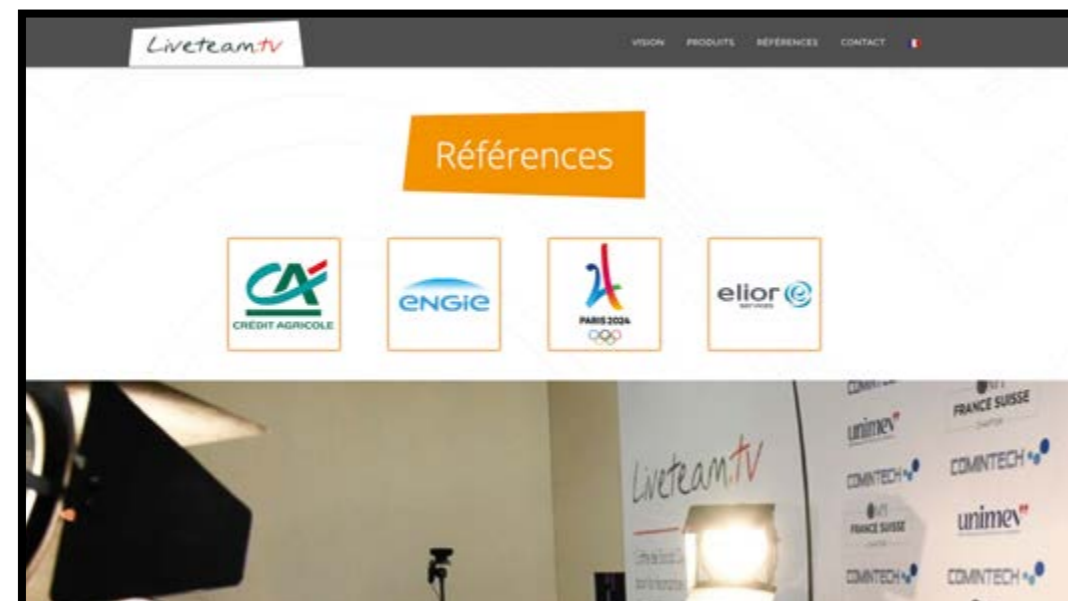
Quel est votre regard sur les outils qui pourraient servir le développement de nouveaux concepts événementiels ?

Le mot outils est très large. L'événement est un outil engageant. C'est un outil de travail, un canal de communication, d'engagement des publics internes



L'ÉVÉNEMENT EST UN OUTIL ENGAGEANT. C'EST UN OUTIL DE TRAVAIL, UN CANAL DE COMMUNICATION, D'ENGAGEMENT DES PUBLICS INTERNES ET EXTERNES.

et externes. Ensuite, il y a des outils de mesure. Il est important de créer une convergence entre les outils de mesure événements et hors événements. Sur la partie client, nous commençons à avoir des CRM qui intègrent du marketing automation et nous pouvons y intégrer des signaux faibles de ce qui s'est passé durant l'événement. Cela demande une configuration événementielle un peu particulière. Nous pouvons le faire au travers d'applications smartphone, de badges connectés traqués. La *data* récoltée permettra ainsi de retracer le parcours des personnes lors des événements. Il y a donc un grand nombre d'outils et d'applications possibles mais aujourd'hui il y en a très peu qui s'intègrent réellement... À l'avenir, il faudrait faire émerger plus de collaborations entre les différents acteurs de la chaîne de valeurs pour qu'ils puissent apporter un modèle plus cohérent. Pour reprendre une phrase qui m'est chère. « *Nous pourrions doubler la taille du marché événementiel en dix ans, si nous travaillions bien sur ce sujet là, car nous pouvons prouver l'intérêt de nos actions par le ROI!* » ■



Références clients Social Dynamite et ComInTech

Créez des voyages uniques pour vos clients

Face à une offre de voyage de plus en plus complexe et fragmentée, la mission d'Amadeus est de rassembler le contenu provenant de tout type de sources, de l'uniformiser afin de le mettre à disposition de nos clients quel que soit le canal utilisé.

Notre objectif : permettre aux utilisateurs de comparer et de réserver de manière fluide et homogène grâce à **Amadeus Travel Platform**. Afin de garantir à tous, le choix et la transparence.

Ensemble, nous pouvons offrir une meilleure expérience aux voyageurs.

#livetravelspace

www.amadeus.com/livetravelspace



Ils font les technologies du MICE et du business travel ■
La place du paiement



INTERVIEW

Carole Maulini

HEAD OF TRAVEL INDUSTRY PARTNERSHIPS,
AMERICAN EXPRESS CARTES

Q uel est votre parcours et votre rôle au sein d'American Express Cartes ?

Je suis actuellement responsable de l'équipe partenariat *Business travel* au sein de l'unité *Corporate* nommée *Global commercial services*. J'ai une expérience d'une vingtaine d'années dans la section commerciale dédiée aux entreprises. Je gère et développe aujourd'hui des partenariats commerciaux et techniques.

Comment un acteur du paiement se positionne à la fois sur le secteur du corporate travel et du MICE ?

American Express Cartes met à la disposition des entreprises une large gamme de solutions de paiement. Nous nous adressons à toutes les typologies de clients : TPE, PME/PMI, ETI et entreprises nationales et internationales. Nous avons une gamme de solutions de paiement qui se décline pour toutes les entreprises et répond à leurs différents besoins, avec, en particulier, un partenariat avec Air France, la gamme de cartes co-marquée Air France. Les cartes *Business* s'adressent aux petites et moyennes entreprises et professions libérales. Elles permettent de gagner en souplesse de trésorerie et de bénéficier d'un programme de fidélité qui récompense les dépenses professionnelles.

Les solutions *corporate* sont des solutions de paiement sur mesure pour l'activité des ETI et les entreprises nationales et internationales. American Express Cartes propose un programme de cartes collaborateurs avec paiement individuel et ou centralisé, permettant de gérer efficacement les dépenses des frais professionnels. Des solutions de paiement centralisé sont disponibles pour les voyages d'affaires et les événements. Elles permettent de simplifier la gestion des dépenses liées à l'organisation d'événements professionnels et des dépenses de billetterie avec les solutions de comptes logés voyages d'affaires et la *Corporate Meeting Card*. Les cartes logées ont vocation à être centralisées au sein d'une agence de voyages ou d'une agence MICE : au nom de l'entreprise, elle permet de consolider l'ensemble des dépenses. Enfin, *Vpayment* est une solution de paiement virtuel, flexible qui permet de générer automatiquement →

“
SON NIVEAU DE DÉTAIL
DES DONNÉES EN FONCTION
DES SOLUTIONS OFFRE UNE
VISIBILITÉ ET UN NIVEAU
DE CONTRÔLE QUI RÉPOND
FINALEMENT BIEN AU MARCHÉ
TOUT EN RESPECTANT
LES CONFORMITÉS ET
CETTE NORME DE SÉCURITÉ.

■ Ils font les technologies du MICE et du business travel / La place du paiement

des cartes virtuelles American Express à usage unique avec un montant et une période de validité pré-établie. Son niveau de détail des données en fonction des solutions offre une visibilité et un niveau de contrôle qui répond finalement bien au marché tout en respectant les conformités et cette norme de sécurité. C'est cette grille de lecture pour tous les types d'entreprises qui nous fait avancer.

Concernant le MICE, les cartes *corporate* sont un moyen simple et sécurisé de gérer ces types d'achats. La particularité du MICE est que les dépenses s'entrecroisent avec celles du voyage d'affaires. On retrouve donc ces dépenses MICE dans les dépenses des voyages d'affaires au sens large et c'est la raison pour laquelle la carte *corporate* est aussi utilisée dans ce cadre.

Le compte Carte logée a vocation à gérer des dépenses *business travel* mais va aussi être utilisée pour du MICE. Si je prends l'exemple de Business Table, nous avons mis en place un partenariat qui a pour objectif l'utilisation de la carte *corporate* et le compte logé ce qui permet une centralisation des dépenses et une consolidation. Cela va permettre une amélioration de la visibilité autour de ce type de dépenses.

Existe-t-il des moyens de paiement 100 % MICE ?

Nous avons travaillé sur des outils spécifiques à la demande des clients qui ont des budgets significatifs *meetings & events* et qui souhaitent aller au-delà des prestations habituelles afin d'avoir des retours d'information spécifique sur la demande MICE. Nous avons créé ainsi le produit Meetings Card, produit dédié au MICE à 100%. Cela reste une structure de carte *corporate* mais avec des spécificités conçues pour les organisateurs des événements d'entreprises : en fonction de la maturité de l'entreprise, nous retrouvons des personnes dédiées qui vont utiliser ces moyens de paiement en particulier. Cela peut être pour des ateliers de formation, des réunions ou événements à grande échelle : on offre aux collaborateurs la possibilité de gérer toute la partie avance de trésorerie et protection/assurances nécessaires dans le cadre de ces événements. Cela permet de gagner en contrôle sur la gestion des frais liés à l'organisation de réunions et événements professionnels. Notre objectif est d'accompagner les entreprises pour veiller au respect de leur politique d'achat à travers le suivi des dépenses par titulaire de carte, par type de réunion ou par fournisseur ou encore de sécuriser les tarifs de leurs réservations d'hôtel et finalement visualiser l'intégralité des dépenses de réunion dans un seul outil et en temps réel.

Quelles sont les typologies d'entreprises concernées et quels sont les interlocuteurs en interne ?

Le marché est très disparate en fonction de la maturité des entreprises. Celle-ci est évaluée en fonction des différents indices : planification, référencement, mode de gestion (interne, externe). En fonction de la typologie d'entreprises cela va changer : lorsqu'un service va organiser un événement, l'interlocuteur concerné sera directement l'organisateur ou bien et dans la majorité des cas, il s'agira des directions d'achats voire des directions financières. American Express, s'intègre dans un programme de cartes



corporate. Le MICE fait partie intégrante de ce programme : en général ce sont des acheteurs ou des responsables Finance, mais aussi des *travel managers*. On multiplie parfois les interlocuteurs : nous interagissons avec le service ressources humaines mais aussi informatique pour prendre en compte une dimension d'intégration comptable et de contrôle. Sur les petites entreprises, nous traitons avec la personne qui organise et participe à l'événement. Plus nous montons sur des budgets importants, plus nous touchons à des cibles acheteurs voire des chargés de production qui peuvent être liés à la sphère de la communication.

Encore une fois, c'est très fragmenté car c'est un marché éclaté. 80 % des événements sont organisés en interne. Le MICE va de la simple réunion, jusqu'au *team building*. Une réunion d'équipe →



Q	H	T	O	U	R	I	S	M	E	S	I	T	E	W	E	B	Y	T	B
P	Ç	O	P	I	R	T	G	O	L	B	Y	O	E	K	X	D	E	O	K
A	O	J	N	V	Z	P	C	W	J	X	M	U	V	A	W	S	J	L	A
S	Z	E	M	V	I	S	T	V	Z	P	A	R	E	I	D	R	M	E	G
S	A	M	D	P	O	E	S	Y	F	Z	R	O	N	D	Q	U	B	G	E
I	E	F	E	I	O	I	N	Y	O	E	K	P	E	E	R	E	A	F	N
O	E	Y	L	Ç	V	N	O	X	C	L	E	E	M	M	E	C	K	Ç	C
N	S	R	A	S	O	G	I	S	O	L	T	R	E	L	F	N	B	V	E
N	I	J	T	T	Z	A	T	E	M	E	I	A	N	A	E	E	A	A	V
E	L	D	I	R	E	P	A	C	M	N	N	T	T	I	R	U	P	V	O
E	A	Y	G	O	M	M	N	I	U	N	G	E	I	C	E	L	E	S	Y
Y	I	N	I	P	S	O	I	V	N	O	O	U	E	O	N	F	R	O	A
A	C	A	D	O	I	C	T	R	I	I	S	R	L	S	C	N	O	I	G
D	E	M	K	R	H	P	S	E	C	S	L	S	I	G	E	I	S	R	E
H	P	I	S	E	P	N	E	S	A	S	E	B	J	M	M	Z	C	E	U
Y	S	Q	F	A	A	V	D	O	T	E	T	Z	G	H	E	Y	Y	E	S
V	A	U	S	K	R	F	H	R	I	F	O	O	G	S	N	L	B	S	E
M	J	E	D	Z	G	N	C	W	O	O	H	S	B	A	T	Q	K	I	X
O	B	A	H	G	T	J	Y	U	N	R	M	P	Z	U	E	N	U	E	J
Y	V	A	G	E	N	C	E	S	S	P	X	X	E	P	I	U	Q	E	G

AGENCE COMMUNICATION DIGITALE SPECIALISEE TOURISME

SERVICES SOCIAL MEDIA MARKETING INFLUENCEURS VIDEO SITE WEB REFERENCEMENT GRAPHISME

EQUIPE JEUNE DYNAMIQUE PASSIONNEE VOYAGEUSE PROFESSIONNELLE

AGENCES DESTINATIONS TOUR OPERATEURS HOTELS AEROPORTS COMPAGNIES

EVENEMENTIEL APEROS SOIREES BLOGTRIP

■ La place du paiement

qui demande la prestation d'un traiteur constitue un événement mais cela peut être intégré dans un budget non MICE : un budget « fonctionnement » par exemple donc l'interlocuteur n'est pas spécifique. Tout s'entrecoupe mais a-t-on besoin de dédier des fonctions si on a la capacité à travers des outils dont des moyens de paiement d'avoir une remontée d'informations détaillées qui permet après de retravailler ce *dispatch* et d'avoir cette visibilité ? L'important est d'avoir une répartition budgétaire par fournisseur qui rentre dans le contrôle des dépenses.

Ce besoin de consolidation des dépenses MICE est-il croissant chez les clients ?

Le besoin des clients c'est d'avoir de la visibilité sur leurs dépenses pour mieux piloter leur activité afin de contrôler leur budget et de mieux négocier leurs accords fournisseurs... Les entreprises cherchent à réduire leurs coûts de gestion et à optimiser leur trésorerie. Nos solutions de paiement sont des solutions flexibles qui s'intègrent dans l'écosystème du voyage d'affaires et du MICE de plus en plus virtuel, interfacé et hyperconnecté.

La grande dispersion de données du MICE nécessite une meilleure rationalisation des bases de données. Sa volatilité nécessite l'utilisation d'un vecteur de données offrant la stabilité à un environnement MICE qui fonctionne de manière encore aléatoire d'une année sur l'autre.

Cela est-il accentué par les changements de modèles des prestataires qui se mettent à faire du MICE alors que ce n'était pas le cas avant ?

Le MICE est composé de l'aérien, l'hébergement, l'agence de voyages qui propose du MICE, l'agence événementielle, le traiteur indépendant... L'intérêt est de pouvoir utiliser des outils techniques (paiement, plateformes...) qui permettent d'automatiser et d'identifier les catégories de dépenses. L'objectif est aussi de pouvoir bénéficier de rapports statistiques pertinents pour la visibilité et le contrôle des dépenses. Aujourd'hui, l'entreprise recherche un *process end to end* fluide tout en ayant le meilleur prestataire pour répondre à son besoin.

Sur ce sujet technologique, à quels systèmes d'informations vous connectez-vous ?

Nos solutions de paiement sont connectées et interfacées à l'ensemble des acteurs. En fonction des solutions, les interfaces se spécialisent afin d'obtenir un niveau d'information plus détaillé. Pour nos clients, la donnée est une clé essentielle et les solutions de paiement en sont le meilleur vecteur. Associée à un *reporting* performant et

des fichiers d'intégration dans les ERP et systèmes comptables, l'entreprise peut optimiser le contrôle et la gestion de ses dépenses.

Dans la chaîne de valeur du MICE, nous répondons aux différents besoins de nos clients entreprises. Vous pouvez donc avoir une entreprise qui utilise une solution de paiement auprès d'une agence événementielle ou de son agence de voyages. La solution de paiement peut également être utilisée directement par l'agence. Le flux se décompose en fonction de 3 axes. Le premier flux est celui du moyen de paiement utilisé par le client pour payer son fournisseur en direct. Le second flux est celui de l'agence qui utilise sa solution de paiement American Express pour payer le fournisseur et re-facturer ensuite le client entreprise. Le troisième flux, c'est lorsque le client utilise le moyen de paiement American Express Carte pour payer son agence événementielle. La possibilité serait de combiner les trois modes de fonctionnement en fonction du contexte, des accords, du fonctionnement et de la maturité de l'entreprise.

Qu'en est-il du besoin de termes de reporting ?

L'entreprise utilise le MICE pour reconnaître ses équipes internes, pour refléter une organisation qui valorise son image ou aussi pour fidéliser des clients. Pour les sociétés, le MICE reste un « outil d'investissement » pour optimiser leurs activités. Nous nous intégrons pour faciliter la gestion des processus de paiement et optimiser les coûts directs et indirects : favoriser une consolidation des dépenses et donner de la visibilité pour aider les entreprises à mieux piloter leur activité et choisir leurs fournisseurs référencés. Le *reporting* est un facteur important et dépendant de la qualité de la donnée collectée et retranscrite. Il sera donc fonction de la solution de paiement mise en place. Pour le MICE, le compte Carte logée et la Meeting card sont les solutions préconisées.

Quels sont vos futurs projets liés au MICE ?

Nos projets s'intègrent dans une réflexion plus globale. Nous anticipons sur des besoins liés aux innovations et régulations dans le respect de la sécurité et la protection de nos clients.

Notre focus est de répondre aux besoins de nos clients en fonction de leur maturité à aller vers une innovation construite dans le respect des normes de sécurité et de confidentialité. Les solutions de paiements déployées, V-Payment, compte Carte logée et la Meeting card sont des solutions parfaitement adaptées à la demande et elles se renforcent à travers des services dérivés pour répondre à la demande du marché des entreprises ■

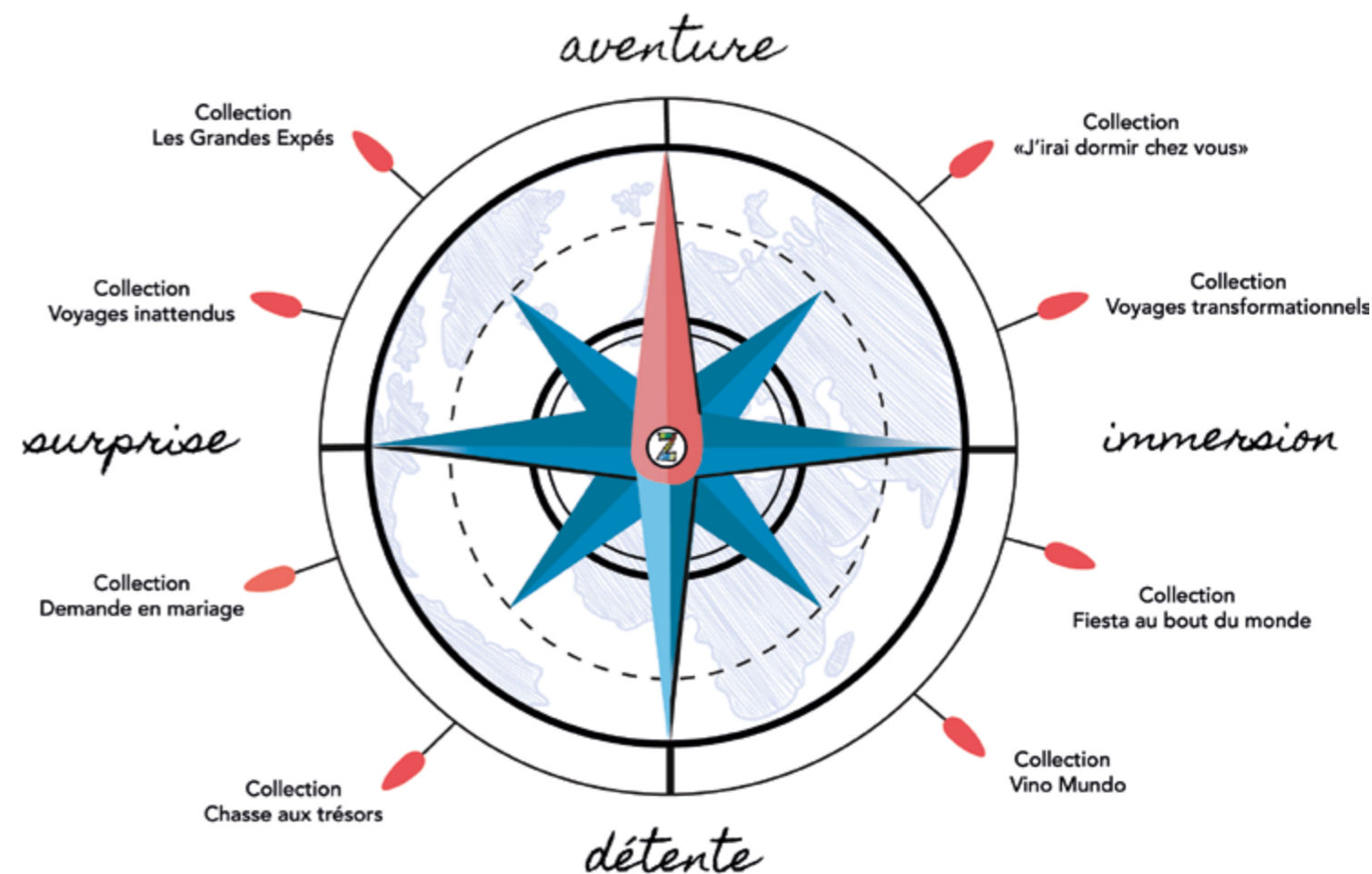


TOUT S'ENTRECOUPE, MAIS A-T-ON BESOIN DE DÉDIER DES FONCTIONS SI ON A LA CAPACITÉ, À TRAVERS DES OUTILS DONT DES MOYENS DE PAIEMENT, D'AVOIR UNE REMONTÉE D'INFORMATIONS DÉTAILLÉES QUI PERMET APRÈS DE RETRAVAILLER CE DISPATCH ET D'AVOIR CETTE VISIBILITÉ ?

togezzer

connecte les agents de voyage et les réceptifs du bout du monde

Besoin de créativité ?
NOUS AVONS LA SOLUTION !



NAVIGUER

PARDI NOS COLLECTIONS DE VOYAGES ORIGINALES

imaginées par togezer, conçues par les réceptifs pour les agents de voyage

all.togezzer.travel



Ils font les technologies du MICE et du business travel ■
Côté restauration

INTERVIEW

Laurent Gabard

DIRECTEUR GÉNÉRAL, BUSINESS TABLE



ON SE REND COMPTE
AUJOURD'HUI QUE DE PLUS EN PLUS,
LES DIRECTIONS ACHATS
ET LES DIRECTIONS FINANCIÈRES,
PRENNENT LE SUJET EN MAIN
ET S'IMPLIQUENT DANS CES
PROBLÉMATIQUES.

Pourriez-vous aujourd'hui nous donner un chiffre sur ce que représentent les frais de bouche et le MICE au sein des entreprises ?

C'est compliqué pour une entreprise de consolider ces chiffres. C'est un domaine qui n'est pas encore bien exploité. Nous commençons à avoir des guidelines que nous donnons aux entreprises pour récupérer ces données et encore aujourd'hui, les entreprises ont besoin d'être accompagnées pour voir ce que globalement cette activité représente. C'est difficile de parler en volume de dépenses. On estime que sur la partie restauration, on est sur 1 à 2 % du chiffre d'affaires de l'entreprise mais d'une entreprise à l'autre, cela peut varier énormément. Ce que l'on constate par contre, c'est que 68 % des événements faits en entreprise sont des événements de moins de 30 personnes. Les très gros événements représentent un chiffre d'affaires importants mais sont moins nombreux. L'économie va se faire sur les small meetings.

Pourquoi ce poste de dépenses si important n'est-il pas mature aujourd'hui ? Est-ce par manque de considération de l'entreprise ou par manque d'offres du côté des fournisseurs ?

Les entreprises se sont d'abord attaquées à leurs grands volumes de dépenses. Je veux dire par là les dépenses aériennes, ferroviaires, hôtelières. Lorsque nous sommes arrivés en 2012 avec notre solution de gestion de repas d'affaires, nous étions vraiment les pionniers. En consolidant les chiffres de nos clients, nous avons pu mettre en place un simulateur afin de montrer le montant énorme que représente cette dépense et l'importance de la consolider. →

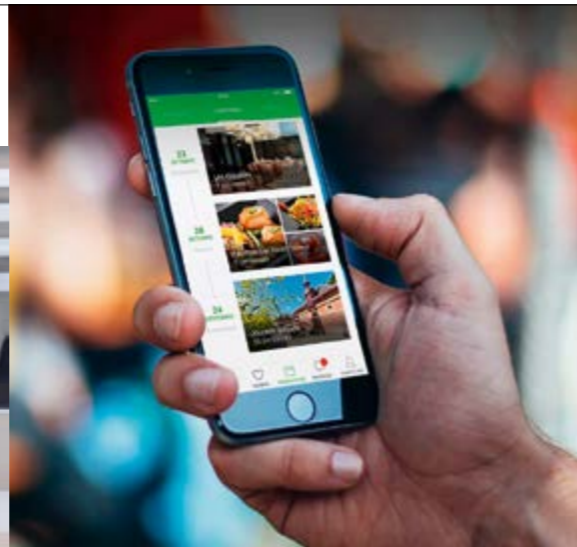
Pouvez-vous nous présenter Business Table, sa genèse et sa position actuelle ?

Business Table est un facilitateur de gestion des repas d'affaires et d'événements pour l'entreprise. Nous nous positionnons aujourd'hui auprès des grands comptes qui gèrent un grand nombre d'événements, que ce soit au restaurant, dans des hôtels ou lieux atypiques ou encore avec des traiteurs. Notre cœur de métier de base est porté sur le repas d'affaires au restaurant. Nos clients nous ont ensuite demandé d'intégrer des traiteurs dans notre plateforme pour couvrir leurs besoins de livraison de repas dans l'entreprise puis lors de leurs événements. Au fil du temps, ils nous ont également demandé de gérer les événements dits simples, là où il n'y a pas de besoins spécifiques.

Business Table n'est donc pas uniquement une plateforme technologique, c'est aussi une offre de services pour gérer l'événementiel, le MICE ?

La solution que nous proposons, c'est que, quel que soit le type de demande, celle-ci puisse être saisie sur une plateforme pour que le client ait le choix du suivi qu'il souhaite. Nous nous apercevons que plus nous donnons aux entreprises la main sur leurs événements, plus le service est apprécié. Nous constatons que la grande valeur ajoutée de ces plateformes est l'économie sur la gestion administrative, ce qui est très loin d'être négligeable.

■ Ils font les technologies du MICE et du business travel



La restauration n'est pas systématiquement rattachée à un interlocuteur en charge du travel management ou du MICE, comment gérez-vous cela ?

L'une de nos difficultés au début était effectivement de trouver le bon interlocuteur en charge de ces achats spécifiques. On se rend compte aujourd'hui que de plus en plus, les directions achats et les directions financières, prennent le sujet en main et s'impliquent dans ces problématiques. Nous travaillons beaucoup avec des *travel managers* qui ont l'habitude de gérer des outils de voyage, des SBT, des plateformes, etc. Souvent, les demandes MICE sont dans le *scope* de la communication et ces services sont assez indépendants. Tous ces petits événements mobilisent en interne beaucoup d'efforts et de temps mais ne sont pas centralisés donc on ne connaît pas cette dépense alors qu'elle est importante. Les usagers sont prêts, il faut leurs donner les outils pour que cela fonctionne.

Vous parliez précédemment de la livraison de repas. On voit apparaître de nouveaux acteurs sur le marché, très présents sur la partie BtoC comme Uber Eats ou Deliveroo. Quel est votre point de vue sur leur capacité à répondre aux attentes des entreprises en BtoB ? Les considérez-vous comme des concurrents ?

Nous sommes une solution de gestion des événements et repas d'affaires. Nous apportons un outil qui intègre tous les besoins liés à cela : la comptabilité, l'administratif, l'analyse de la politique de consommation, etc. Sur cette plateforme, nous allons *plugger* des acteurs qui vont répondre aux besoins de nos clients. Les nouveaux acteurs dont

NOUS AVONS UN ENJEU DE CONNECTIVITÉ AFIN DE SIMPLIFIER LES CHOSES ET PERMETTRE AINSI DE FAIRE DES ÉCONOMIES.

vous parlez peuvent donc parfaitement s'intégrer à notre offre puisqu'ils n'apportent pas les mêmes services. L'enjeu pour nous est d'offrir une gamme de services complète et de permettre à l'entreprise de centraliser cette dépense-là. Un des grands sujets pour nous est de faire en sorte que l'ergonomie de notre plateforme corresponde à ce qu'attend un utilisateur et soit aussi conforme à ce que l'utilisateur connaît en BtoC. Nous travaillons cela en R&D et beaucoup de services sont accessibles depuis l'application mobile. Notre enjeu est vraiment de simplifier la vie des collaborateurs.

Pour répondre à l'ensemble des besoins de tous les interlocuteurs, comment travaillez-vous avec les prestataires sur leur intégration à votre plateforme, notamment sur la partie paiement ?

Nous avons un enjeu de connectivité afin de simplifier les choses et permettre ainsi de faire des économies. Nous pouvons nous connecter avec les cartes logées, les outils ERP de l'entreprise, mettre à jour en temps réel les fichiers RH. Nous développons beaucoup de connectivités en fonction des besoins exprimés par nos entreprises clientes et ensuite, nous les développons avec les partenaires. Les restaurateurs sont parfaitement au fait des outils technologiques disponibles aujourd'hui. Il faut aussi leur faire gagner du temps.

Voyez-vous une évolution sur les nouveaux usages du restaurant, comme on le voit par exemple avec les hôtels ? Finalement, un restaurant est bien plus qu'un lieu où l'on mange, non ?

Nous échangeons avec les restaurateurs à ce sujet. On voit en effet des offres évoluer, notamment sur l'*afterwork*, les animations, les lieux atypiques, etc. Je pense que cela correspond aussi aux attentes des *millennials*. ■

TÉLÉCONSULTATION VOYAGEURS

Vous accompagner partout, à tous moments



Parce que le plus beau des voyages est celui que l'on fait l'esprit léger, Allianz Travel* vous permet de réaliser une téléconsultation médicale avec nos professionnels de santé disponibles 24h/24, lors de vos voyages à l'étranger.

Vous accédez à :

- Des informations et conseils médicaux personnalisés
- La possibilité d'échanger sur des résultats d'analyse et examens médicaux
- La prescription d'une ordonnance si nécessaire

Le service de téléconsultation ne peut se substituer aux organismes locaux d'urgence.

*Le contrat d'assurance est assuré par AWP P&C Société anonyme au capital social de 17 287 285,00 euros, 519 490 080 RCS Bobigny, siège social : 7 rue Dora Maar - 93400 Saint-Ouen - Entreprise privée régie par le Code des assurances - Les prestations sont mises en œuvre par AWP FRANCE SAS Société par actions simplifiée au capital de 7 584 076,86 euros, 490 381 753 RCS Bobigny, siège social : 7 rue Dora Maar - 93400 Saint-Ouen société de courtage d'assurances - Inscription ORIAS 07 026 669 - <http://www.orias.fr/> agissant sous le nom commercial « Allianz Travel » - Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution site 4, Place de Budapest CS 92459 - 74436 PARIS CEDEX 09

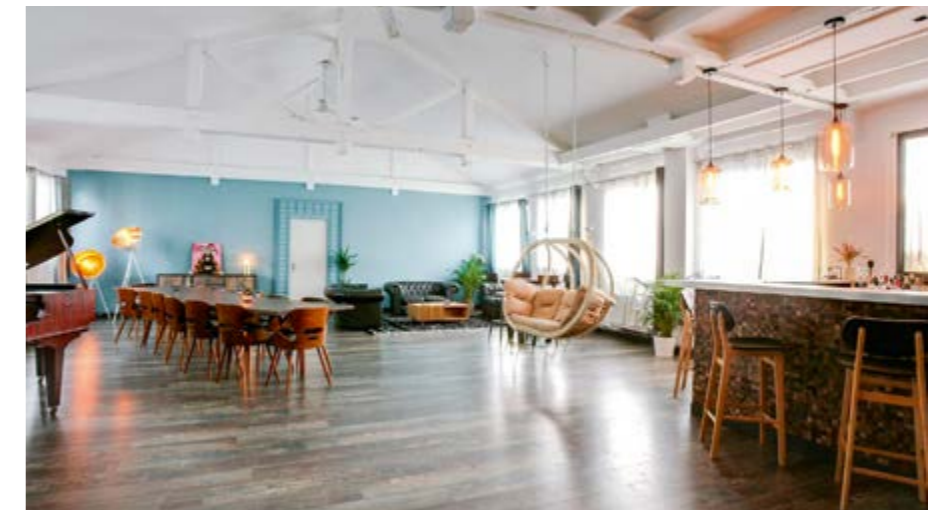


Ils font les technologies du MICE et du *business travel* ■
Côté meetings

INTERVIEW

Loïc Passemard

VP B2B DE PRIVATEASER



ON VOIT DES APPELS D'OFFRES DE SOCIÉTÉ
QUI RECHERCHENT DES PLATEFORMES
POUR GÉRER CE GENRE DE DÉPENSES
ALORS QUE CELA N'ÉTAIT PAS LE CAS
IL Y A TROIS OU QUATRE ANS :
IL Y A UNE VRAIE ÉVOLUTION.

Pouvez-vous nous présenter BizMeeting ?

J'ai créé BizMeeting il y a 5 ans et nous venons d'être rachetés par Privateaser.

Nous sommes une solution de réservation d'événements à destination des entreprises qui s'est créée à partir de deux constats : le premier, au niveau de l'utilisateur, le second, au niveau de l'entreprise. Réserver un événement aujourd'hui n'est pas forcément très complexe mais c'est chronophage. Pour nous, la technologie peut apporter beaucoup et permettre à l'utilisateur de se focaliser sur des tâches plus expertes en facilitant son expérience. Au niveau de l'entreprise, le marché du voyage d'affaires représente 30 milliards d'euros aujourd'hui en France et un tiers concerne le MICE. On s'aperçoit pourtant qu'un directeur des achats dans le *travel* connaît ses segments de dépenses sur l'aérien, sur le rail, sur la restauration et sur l'hébergement, mais sur le MICE, ce n'est pas consolidé et il n'a qu'une vue parcellaire de ses dépenses. Il ne connaît que les gros événements mais l'ensemble des petits séminaires n'est pas du tout *tracké*. L'idée est donc de mettre à disposition une solution et une plateforme qui permettent de calculer ce poste de dépenses avec cette volonté

d'offrir à l'entreprise cette consolidation et à l'utilisateur la possibilité de se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée.

Pourquoi ce rapprochement avec Privateaser ?

Nous nous rapprochons de Privateaser car nous avons des ADN très proches. Nous avons quasiment le même âge, ils ont un univers très BtoC, très *web* alors que nous sommes très BtoB et allons signer des contrats cadres en direct avec la direction des achats. En discutant avec eux, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait une vraie opportunité de mutualisation avec, en plus, des ambitions très fortes et des fonds d'investissement très importants.

Comment vous situez-vous par rapport à la concurrence ?

Le marché de l'événementiel aujourd'hui existe depuis plusieurs décennies. Il y a une multitude d'acteurs traditionnels. Depuis peu, de nouveaux acteurs se positionnent, ce sont des plateformes, à destination des entreprises, qui ont pour objectif de proposer une maîtrise de ce segment de dépense. Nous apportons de la technologie en plus. →

■ Ils font les technologies du MICE et du business travel Côté meetings



Depuis la création de BizMeeting, quelles évolutions avez-vous pu constater en termes de process d'organisation MICE au sein des entreprises ?

Il faut distinguer les différents secteurs d'entreprises. Historiquement, le secteur des laboratoires pharmaceutiques est très en avance par rapport aux autres secteurs. Ils ont une politique MICE qui est très souvent gérée au niveau mondial avec de grosses agences. Quand on regarde les autres secteurs, on constate que le marché est en pleine évolution pour mettre ce poste sous contrôle. On voit des appels d'offres de société qui recherchent des plateformes pour gérer ce genre de dépenses alors que cela n'était pas le cas il y a trois ou quatre ans : il y a une vraie évolution. L'entreprise a mis sous contrôle l'ensemble des segments liés au voyage d'affaires mais pas encore le MICE. Elles commencent à vouloir avancer sur cette partie.

Combien la dépense meetings dans un budget travel et MICE représente-t-elle aujourd'hui pour une entreprise ?

En France, les études montrent que la dépense MICE se situe entre 8 et 10 milliards d'euros. Cela représente donc un tiers du budget voyage d'affaires. Dans le MICE, il y a beaucoup d'éléments : gestion de salles, restauration, transport... En termes de chiffre d'affaires, cela dépend du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise, la dépense MICE représente en moyenne entre 0,5 et 3 % du chiffre d'affaires.



Côté client, il y a donc une consolidation. Est-ce que cela a changé les pratiques des entreprises au niveau des achats ? Y a-t-il un vrai rapprochement entre le MICE et le voyage d'affaires ?

J'ai discuté il y a quelques jours avec l'AFTM et ils reconnaissent une vraie évolution. Ils se sont rendu compte qu'il y a 3 ans, seulement 20 % de leurs adhérents étaient en charge du MICE de leur entreprise, aujourd'hui, ils sont 40 %. En tant qu'intermédiaire, nous voyons que des *travel managers* nous appellent aujourd'hui pour nous dire qu'ils sont maintenant en charge du MICE. C'est nouveau pour eux et ils veulent s'informer. On constate que les acheteurs ne sont pas forcément bien formés et n'ont pas toujours tous les outils et les connaissances nécessaires pour gérer le MICE.

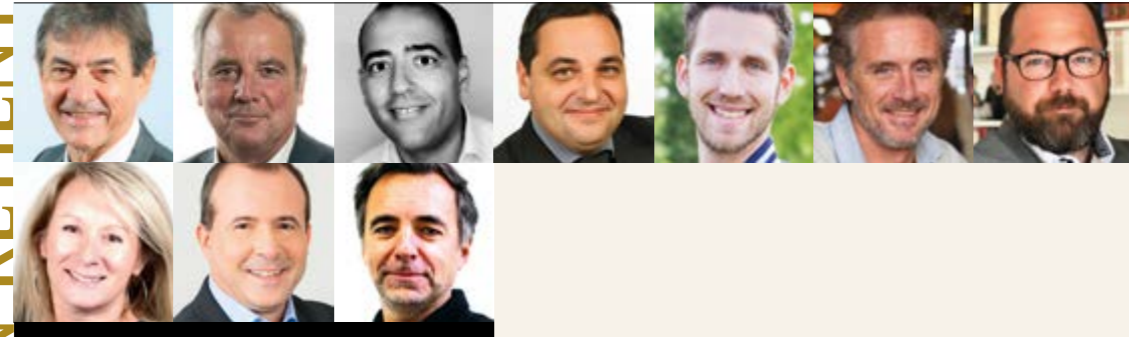
Quels sont les enjeux du MICE pour cette cible corporate ?

La première chose est que cette cible commence à s'intéresser à ce segment-là. Le premier enjeu concerne donc la visibilité sur leurs dépenses. Un acheteur ou un *travel manager* ne la maîtrise pas. Généralement, un acheteur pense dépenser une certaine somme et quand on fait le point un an après, il est très surpris par le montant réel des dépenses. Il y a donc une vraie prise de conscience à avoir concernant les montants de dépense en events. Dans les grands groupes, tous les départements organisent plusieurs séminaires dans l'année, ce sont de petits événements mais en termes de volumes, cela devient vite très important.

Quelles sont les innovations et les tendances à venir ?

Sur toute la chaîne du *meeting*, il y a l'avant, le pendant et l'après. Sur l'ensemble de cette chaîne, des acteurs technologiques se sont positionnés. Il y a eu une grosse tendance ces dernières années sur la gestion technologique de l'événement, sur l'animation en temps réel, etc. Il manque encore aujourd'hui un acteur qui se positionne sur l'ensemble de cette chaîne-là et qui la consolide. C'est pour cela qu'aujourd'hui, un client est un peu déboussolé car il doit avoir différents types de prestataires, en fonction du moment de la chaîne mais aussi de la typologie de l'événement. Le marché est encore très segmenté mais cet acteur arrive ! Nous sommes au début de l'évolution du marché du MICE, le mouvement est lancé, tout est à faire. ■

IL MANQUE ENCORE AUJOURD'HUI UN ACTEUR QUI SE POSITIONNE SUR L'ENSEMBLE DE CETTE CHAÎNE-LÀ ET QUI LA CONSOLIDE.



Michel Dieleman
 Pierre-Louis Roucaries
 Faiz Mimita
 Laurent Bensaid
 Arnaud Katz
 Stéphane Vatinel
 Julien Carlier
 Carole Maulini
 Laurent Gabard
 Loïc Passemard

Deux secteurs en cours de consolidation

À l'issue de ce dossier, nous pouvons repartir du constat que le MICE et le *business travel* convergent mais à cela vont s'ajouter quelques éléments et certaines nuances. De nombreux interviewés mentionnent le besoin de consolidation avant tout pour des raisons financières des deux secteurs que l'on soit chez des acteurs historiques tels que l'AF™, BCD Travel, American Express Cartes ou encore des entreprises plus jeunes telles que Business Table ou BizMeeting. Des rapprochements dans les fonctions se réalisent au sein des entreprises clientes et les directeurs financiers semblent prendre l'ascendant pour regrouper ces deux sujets. Malgré ces constatations, il est à noter que l'heure n'est pas totalement à la consolidation. Les prestataires sont à la fois nombreux et présents dans la sphère spécifique du MICE mais également dans celle du *business travel* comme le montrent l'AF™, American Express Cartes et BCD Travel. Se pose alors la question de savoir si le besoin est vraiment de converger ou de créer des outils et solutions afin de permettre, quand il le faut, cette mutualisation sur des sujets qui ne seraient pas que financiers. Nous pouvons mentionner la sécurité des voyageurs abordée par Laurent Bensaid, les outils utilisés et créés initialement par BCD Travel vont servir la branche MICE. En termes de solutions, Carole Maulini explique que les solutions de paiement vont permettre ce rapprochement essentiel pour l'entreprise. Les budgets MICE s'entrecoupent dans l'entreprise, il paraît illusoire de vouloir tout regrouper pour tous les clients. En revanche, la solution va permettre à un directeur financier d'avoir ses axes de dépenses par fournisseurs, ses *reportings*... Ce point et des interviews plus thématiques telles que celle de Laurent Gabard pour la restauration ou Loïc Passemard pour la location de salles peuvent amener à une autre réflexion sur le besoin de visi-

bilité en fonction des catégories de fournisseurs et plus forcément de chaque catégorie de dépenses : MICE ou *business travel*.

La convergence est à noter également sur la mise en œuvre des événements explique Julien Carlier : un événement interne peut se rapprocher d'un événement externe ce qui rappelle toujours une des bases sur ce sujet que nous retrouvons dans beaucoup d'interviews : l'événement tout comme le déplacement professionnel est un investissement pour l'entreprise que ce soit pour une cible collaborateurs mais également clients voire fournisseurs. Les événements de notre secteur en sont un excellent exemple : les événements fournisseurs organisés par des TMC, comme le fait BCD Travel avec ses rencontres clients sont un des socles des relations commerciales du voyage d'affaires.

Deux secteurs qui font vivre des expériences

Que ce soit pendant un voyage d'affaires ou un événement, le participant ou voyageur vit une expérience, des émotions comme le mentionne Pierre Louis Roucaries. La notion d'expérience qui peut être reliée à la notion d'*hospitality* est de plus en plus omniprésente. Au vu des différents points de vue des interviewés du dossier, cette expérience n'est pas valable uniquement pour le collaborateur, elle est essentielle pour les acheteurs, directeurs financiers, organisateurs. Tout un écosystème au sein des entreprises clientes est concerné par les sujets *business travel* et MICE. De plus, on ne se focalise plus uniquement sur le sujet coût, les clients, collaborateurs sont au cœur des problématiques et des usages d'où la multiplication et le perfectionnement des technologies : de la réservation avec Business Table, BizMeeting au paiement avec American Express Cartes en passant par le CRM et l'évaluation de l'expérience avec Social Dynamite.

Quant à Arnaud Katz chez Bird Office, il nous fait comprendre que le client recherche une expérience globale qui prend en compte la globalité des pres-

tations et des services et non pas uniquement une salle ou un lieu de restauration.

La sécurité et la RSE mentionnées dans l'interview de BCD Travel vont faire également parti de cette expérience même si les décisions seront initiées par des gestionnaires. En effet, le choix des fournisseurs va être impacté tout comme le déroulé du déplacement qu'il soit individuel ou collectif.

Ces expériences paraissent individuelles pour le collaborateur mais leur impact retentira au sein de l'entreprise sur des sujets RH ou de bien-être au travail mais également sur des sujets liés à la protection des données. Les différentes solutions proposés pour un déplacement professionnel ou un événement doivent intégrer les législations de protection de données. Les dispositifs mis en place vont avoir un impact sur l'expérience vécue qui commence dès une réservation et donc un paiement.

Deux secteurs qui font vivre les territoires

Des entreprises font voyager des collaborateurs et des groupes, elles font également vivre de par leur activité des territoires et ce, à plusieurs niveaux : international évidemment, national mais également local. Pierre Louis Roucaries nous fait bien comprendre dans ses propos l'importance des relations avec les territoires pour le voyage d'affaires et le MICE : ils ont besoin du voyage et le voyage a besoin d'eux avec la création de pôles de compétitivité. À eux de créer les flux et infrastructures nécessaires pour fluidifier, faciliter les déplacements professionnels individuels et MICE. La notion de tiers lieu permet également de montrer l'impact de l'événementiel pour les communes et, de façon précise l'inclusion sociale. Ces industries n'aident pas les territoires uniquement grâce à l'apport de revenus, le retour sur investissement est humain et touche jusqu'à l'inclusion des territoires. Cela permet des rencontres, des échanges, des emplois... Dans un sens, ces industries de voyages aident à trouver un sens à plusieurs facettes des vies des uns et des autres. ■



La XX^e édition du Forum des Pionniers, le think tank annuel de l'industrie du *travel* regroupant tous les segments de marché (voyage loisirs, d'affaires et MICE/événementiel) a réuni cette année encore près de 120 professionnels qui font et feront le *travel* de demain.

La diversité des profils et des expertises des participants a permis de développer une vraie dynamique lors de ces 4 jours dédiés à la réflexion commune, à l'intelligence collective et à la co-création. La thématique fil rouge : « Porter un regard plus SMART », inspirée de la *smart city* qui se transforme de façon plus responsable et plus digitale, a été déclinée sur les notions : destination, management et expérience. Ce moment hors du temps dans une destination, Santo Domingo, qui se positionne elle-même comme pionnière dans le secteur du tourisme a permis de réfléchir et de partager des expériences sur les destinations qui œuvrent, comme la République Dominicaine, à transformer leur image et donc leurs produits, sur l'engagement et le rapport à l'entreprise ainsi que sur la notion d'expérience, celle du client et ce qui peut être inventé pour mieux le servir. En travaillant dans différents environnements, de la classique salle de conférences aux moments de travail en pleine nature, chaque moment a permis aux Pionniers à la fois de découvrir une nouvelle version de la République Dominicaine mais aussi de *networker* et d'échanger à tous moments, même les plus improbables.

On vous dit tout sur cette XX^e édition...

Photographies du Forum de Jade Junique (sauf mention contraire)

XX^E ÉDITION • 2019

FORUM DES PIONNIERS

■ BY ESCAET

Les participant-e-s



Photos issues du trombinoscope fourni aux participant-e-s.

FORUM Premiers repères

Sur les participants

L'intérêt majeur du Forum des Pionniers au-delà du contenu, du programme et de la destination, ce sont les Pionniers. La richesse du Forum c'est l'humain, ce sont les personnes, toutes ensemble réunies pendant 4 jours, les rencontres intergénérationnelles, interactivités, intersegmentations de marché... Bref, vous l'aurez compris, c'est avant tout la *smart* attitude des Pionniers qui a fait, particulièrement cette année, la réussite de cette XX^e édition.

Illustration en chiffres

69%
des Pionniers
découvraient
le Forum pour la
première fois

57%
des Pionniers avaient
moins de 40 ans
16 baby-boomers
47 appartenant
à la génération X
57 appartenant
à la génération Y

33
activités
représentées

Certains avaient
15
Forums à leur actif
tandis que d'autres
« portaient encore des couches »
lors de la 1^{re} édition

12 start-up
93,4%
ont un statut de
décideur



FORUM

Premiers repères

Sur le contenu de l'événement

Le Forum c'est un équilibre parfait **work & fun** !

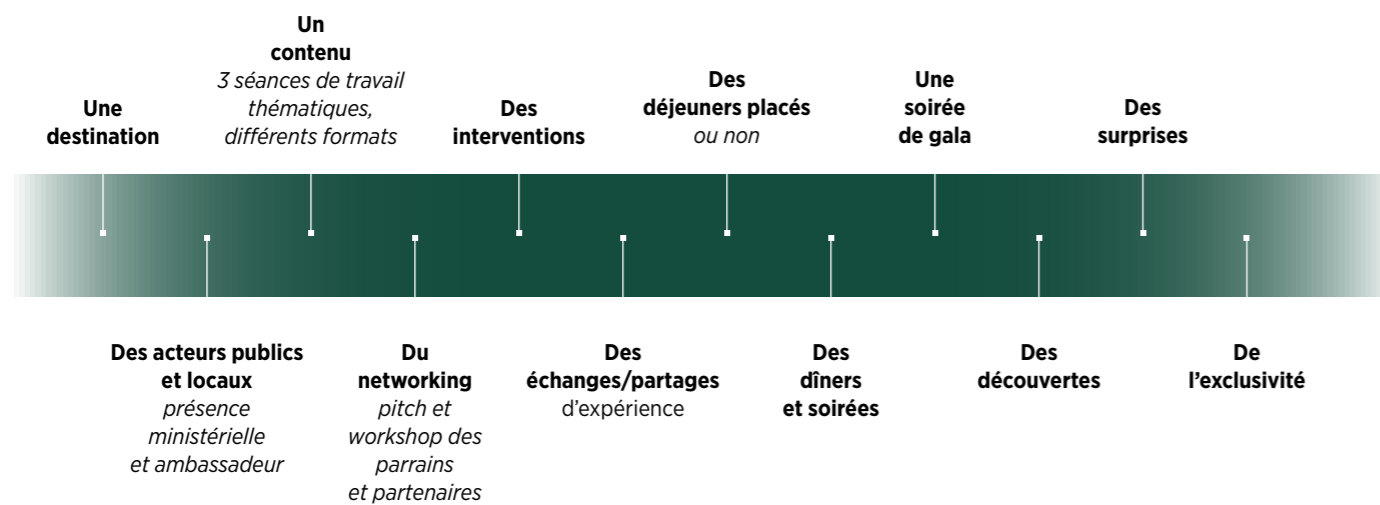
Ce qui ne veut pas dire que les Pionniers se la coulent douce ! Non, non !!!

Ils sont tous d'accord pour dire que le *work* est tout aussi présent dans le *fun*, eh oui !

La raison : travailler en toute convivialité, en prenant du recul et en découvrant de nouvelles choses est gage de créativité et de communication. Les liens se tissent et se renforcent lors des différents moments.



Les ingrédients du forum



Sur la thématique :
« Avoir un regard plus *smart* »

Notre profession est aujourd'hui **attaquée** sur des valeurs environnementales (industrie polluante ou parfois démodée), sécuritaires, humaines notamment avec le phénomène d'*over-tourisme*. Cela va à l'inverse des valeurs de l'industrie du voyage qui, au départ, souhaite prôner la rencontre avec des cultures et des destinations. En réalité, nous devons affronter des risques et des obstacles. Une mauvaise gestion des flux, la géopolitique, les phénomènes climatiques... : ne sont que des éléments auxquels nous devons nous adapter et **donc faire preuve de résilience**.

Notre industrie est en perpétuelle mutation
Il nous est apparu nécessaire de considérer les choses sous un autre angle, de porter un regard plus *smart* sur ces transformations. Ces transformations concernent :

- les produits et services qui s'étendent de plus en plus au hors *travel*
- les technologies
- les métiers

Notre industrie se développe au gré de ces mutations et de multiples ambivalences

Cela est flagrant :

- **sur l'aspect législatif qui se durcit** (RGPD, PSD2) avec, en parallèle une multiplication des données (chiffrées, visuelles...) qui se « baladent » sur les réseaux. On prône l'ouverture des systèmes et des plateformes (Amadeus ouvre ses API, SNCF met en place une plateforme opendata...) mais on légifère pour limiter le passage entre les systèmes.
- **sur le sujet technologie** : elle est essentielle pour tout le monde mais nous constatons une montée du digital *detox*, du besoin de déconnexion et de la prise en compte de l'humain dans les offres et la gestion des entreprises : espaces agréables pour ses collaborateurs par exemple. →

D'une point de vue étymologique, la résilience est « la capacité d'un matériau à reprendre sa forme d'origine après un choc ». Cette notion a été ensuite théorisée par Boris Cyrulnik pour les hommes afin de définir la capacité d'une personne à se remettre d'un traumatisme. Ce concept s'est élargi depuis les années 2000, aux organisations, aux villes, à l'écologie. Cette notion de résilience a alors évolué vers une capacité à rebondir suite à des épreuves mais aussi à s'adapter aux changements parfois moins lourds mais plus profonds. Il est intéressant de voir en quoi la résilience s'adapte particulièrement bien à notre secteur en perpétuel chamboulement.





En creusant un peu, on se rend compte que cette complexification pourrait souvent être résolue par du bon sens. Prenons quelques exemples :

- **La technologie :** il y a un nombre infini de solutions : CRM, SBT, CRS, RMS, CMS..., cette quantité a tendance à perdre les acteurs mais souvent partir du besoin permet de trouver la solution adéquate. J'ai besoin d'un outil de *revenue management*, est-ce qu'un bon fichier excel ne suffirait pas ? Je suis une grande entreprise, j'ai besoin d'une technologie, est-ce qu'il faut que je la développe ? Est-ce qu'un rachat ne serait pas plus simple comme on le voit dans l'IA où les groupes ont tendance à racheter des start-up spécialisées comme Trivago l'a fait avec Tripl.
- **Le développement durable et la RSE :** Le sujet paraît souvent complexe, lié à des méthodes de calcul CO₂, des process rigoureux... Si nous prenons du recul par rapport à cela, nous nous rendons compte que la gestion d'une RSE passe par des choses simples que ce soit dans le voyage de loisirs, d'affaires ou l'événementiel : réfléchir à son déplacement, bienveillance envers ses collaborateurs, intégration du collaboratif dans un éco-événement, prise en compte de son client et de ses particularités : handicap, allergies...

On est face à un microcosme sans cesse en évolution qui est *smart*, multi-compétences, multi-culturel, multi-génération, multi-outils... l'autre est un client, un fournisseur, un collaborateur, un prospect, un partenaire, un concurrent... Il faut gérer « tout ce petit monde » en parallèle d'une offre de produits, de technologies qui ne cesse de s'étendre et de se complexifier en allant côtoyer le « hors *travel* » ce qui nous fait penser que notre industrie est *smart* et multi.

Cela rend notre industrie à la fois simple et complexe :

Dans les métiers

Nous avons besoin de métiers fondamentaux de base « équivalent du manuel remis en valeur dans d'autres industries » – les pros du GDS, les guides professionnels de la destination – qui cohabitent avec des compétences pointues : *revenue*, *techno*, *data*...

Dans l'industrie

Nous observons la croissance de petites entreprises « familiales » avec, en parallèle des consolidations. À cela, rajoutons l'arrivée d'acteurs tels que le groupe Figaro, Maisons du Monde, les GAFÀ/BATX...

On a donc des expériences pour toutes les cibles qui sont multiples, la standardisation est de plus en plus difficile. Au delà de ces faits rationnels et pour arriver à fournir une expérience, nous avons besoin d'avoir une industrie humainement très « attachante » au service de l'humain.

Notre industrie est pleine d'émotions, de relationnel, d'humain avec ses clients, entre fournisseurs et partenaires. Par exemple, une relation entre un TO et un réceptif ne serait rien sans l'humain qui va avec. En résumé, notre industrie = des technologies + des relations entre des personnes + des liens avec la vie de tous les jours étant donné que le *travel* devient un maillon de la chaîne de services des clients et touche au hors *travel* + un besoin d'environnement de travail et de collaboration qui change et casse les codes

Notre industrie regroupe donc les composantes d'une *smart city*, elle est un peu à son image. C'est pour cela que nous avons souhaité orienter le Forum à partir de cette idée : il y a de la technologie qui évolue, des nouveaux produits, du lien qui se crée entre les acteurs avec les nouvelles plateformes, du lien avec les voyageurs, du travail sur les espaces, de la responsabilité sociétale. Tout est lié, tout le monde a une incidence sur les autres.

Le Forum des Pionniers fut l'occasion d'avoir ce regard en partant du modèle de la smart city à travers trois axes :

- Repenser le développement et le positionnement des destinations touristiques
- Décrypter les conséquences de l'évolution de notre société, des générations pour les entreprises
- Se poser les bonnes questions sur ce que représente l'expérience client

Trois axes, trois temps de travail, trois formats qui nous permettent aujourd'hui de vous délivrer le compte rendu de ces échanges. Nous avons pu ainsi croiser des réflexions sur les produits et services, de plus en plus difficiles à définir et à cerner, sur la façon dont on les distribue notamment grâce à la technologie sans oublier la manière dont ils sont gérés, ce qui implique des notions de management et d'humain. Tout s'entremêle, tout est complexe, multiforme mais peut être simplifié et considéré autrement grâce à un regard plus *smart*. ■



FORUM

Avoir un regard plus *smart*

Sur les destinations

Destinations



1^{er} moment

Laurent Magnin

Président du directoire XL Airways



Mercedes Castillo

Directrice de l'OT de la République Dominicaine



Dimitri Tsygalnitzky

VP kaptén business



Frédéric Andrieu

Head of airline marketing Vinci Airport



Maribel Villanona

Architecte



Doina De Campos

Présidente Turmaya

2^e moment



Guillaume Linton

Directeur général Asia



Mylène Vrtikapa

Business development manager LK Tours



Pierre Boyer

Associé et directeur commercial Terra Group

3^e moment



Alix Gauthier

Présidente Copines de Voyage



Brice Masi

Co-fondateur Click-Dive



Caroline Pérou

Directrice des opérations Wagram Voyages



Vianney d'Anglejan

Responsable partenariats et médias VeryChic



Chloé Proust

Co-fondatrice Tierra Latina

Le concept de *smart city* s'impose peu à peu dans l'esprit de tous comme la voie à suivre pour un mode de vie plus intelligent. Nous avons transposé la notion de *smart city* au monde des destinations en utilisant le terme de *smart city*. À l'instar des villes, les destinations cherchent aussi, à leur échelle, à évoluer de manière « smart » en prenant en considération à la fois les voyageurs qui y viennent et les habitants qui y résident et en les faisant vivre ensemble. Vous trouverez ci-dessous les grandes idées et axes de réflexion de cette table ronde.



Attractivité

Accessibilité

C'est par la collaboration des différents acteurs (compagnies aériennes, tour-opérateurs...) qu'elle sera optimisée pour proposer les meilleures options aux voyageurs (quels points d'accès à la destination ? Combien ?...).

Mobilité

VTC, *free floating*, vélos, trottinettes, autopartage : nous assistons à l'essor de nouveaux moyens de transport au service de la mobilité urbaine qui redessinent alors la cartographie des villes.

Expérience citadine

La réduction des véhicules individuels et l'augmentation des véhicules autonomes permettent l'amélioration de l'expérience citadine, en opposition à la congestion et la pollution ainsi que l'espace normalement occupé par les véhicules particuliers garés.

Micro-mobilité

En République Dominicaine, les « guaguas » sont des navettes dédiées au transport des résidents se rendant à leur travail. Grâce aux arrêts à la demande, le trajet est plus flexible et prend en compte la notion de dernier kilomètre.

Périphéries

La capitale ne peut plus en être la seule représentation, les périphéries aident à la représentation de la destination. Les flux sont diffusés vers les sites périphériques grâce, par exemple, à une desserte aérienne répartie également sur tous les aéroports.

Communication

La *data* permet aujourd'hui aux producteurs et distributeurs comme **VeryChic** de mieux cibler les destinations à mettre en avant auprès de leurs clients et de mettre cette stratégie au service d'un budget marketing compris dans un partenariat avec une destination.

Responsabilité

Biodiversité terrestre et sous-marine

Sur l'exemple de la start-up **Click Dive**, il y a urgence à agir et pour cela à impliquer les voyageurs mais aussi les résidents et les pratiquants de loisirs aquatiques et subaquatiques.

Local

Une application mobile permettant aux voyageurs de s'informer en direct de la fréquentation de la vieille ville sera bientôt déployée sur **Dubrovnik**.

Communautaire

Le voyage devient aussi un vecteur de lien social dans la destination de départ, et non plus seulement celle d'arrivée, comme l'offre de **Copines de Voyage**. « Elle habitent près de chez vous, partez sur le même voyage ».

Over-tourisme

En Asie les autorités commencent à privilégier les tour-opérateurs apportant des volumes à capacité de dispersion, structurant ainsi davantage les apports de revenus dans la destination.

Gestion des différentes ressources

Mieux répartir les flux, les revenus, les centres d'intérêt, les hommes et l'utilisation des ressources naturelles permettrait de faire émerger des destinations dans des destinations. →

Technologie

Connectivité

Un enjeu important pour l'intermodalité, la mobilité, le cloud et un accès à l'information en temps réel sur les temps de trajet, par exemple.

Plateforme, MAAS

Mobility as a service : consolidation des transports publics et/ou privés au sein d'une même interface (exemple : Google Maps). La notion d'usage prime sur la notion de propriété.

Distribution

Des outils adéquats doivent être trouvés par les organisations de gestion de destination (OGD) pour collaborer avec les producteurs et les distributeurs et leur transmettre les bons messages sur les filières, les produits et l'image à diffuser.

Réalité virtuelle

LK Tours utilise des casques de réalité virtuelle en agences ou sur des salons. Accompagner, rassurer, faire rêver et inspirer, la technologie vient au service de la prise de décision et de l'acte d'achat en lien avec les particularités d'une destination.



Inclusion

Lien entre les populations versus touristes

L'offre **Asia Inside** ne remplace pas les guides professionnels mais vient en complément. Elle permet aux voyageurs de rencontrer des expatriés à destination.

Culture

Les participants du Forum des Pionniers ont pu se rendre au Bonyé, festivités musicales locales ayant lieu tous les dimanches : une immersion complète au cœur des coutumes !

Architecture et urbanisme

La ville de **Santo Domingo** a été restructurée afin que les habitants ne désertent pas le centre historique et continuent ainsi de se mixer avec les voyageurs.

Formation

Une destination se doit d'accompagner et de sensibiliser l'ensemble des acteurs dans l'identification, le choix, la distribution et la communication de produits plus *smart*.

Solidarité

LUX* Le Morne a créé la plateforme Zero Food Waste accessible à l'ensemble des groupes hôteliers de Maurice afin de supprimer le gaspillage alimentaire notamment en redistribuant la nourriture aux enfants défavorisés.

Emploi

L'équilibre est à trouver entre faire profiter économiquement les résidents des différentes activités de la destination et la suppression d'emplois parfois engendrée par l'évolution des *business models*.

Résilience

Sécurité

L'actualité des destinations est aussi importante pour le *business travel* puisque les voyageurs y réservent et utilisent des moyens de transport, la restauration, sans oublier la croissance du *bleisure* qui renforce la prise en compte de ce sujet sécurité. Selon **Wagram Voyages**, cela amène à une évolution du métier de conseiller voyages affaires.

Risque géopolitique

Afin de montrer une ouverture au tourisme pendant la dictature en République Dominicaine, on parlait de style néo-gothique pour les bâtiments du gouvernement et de style moderne pour les autres infrastructures.

Environnemental

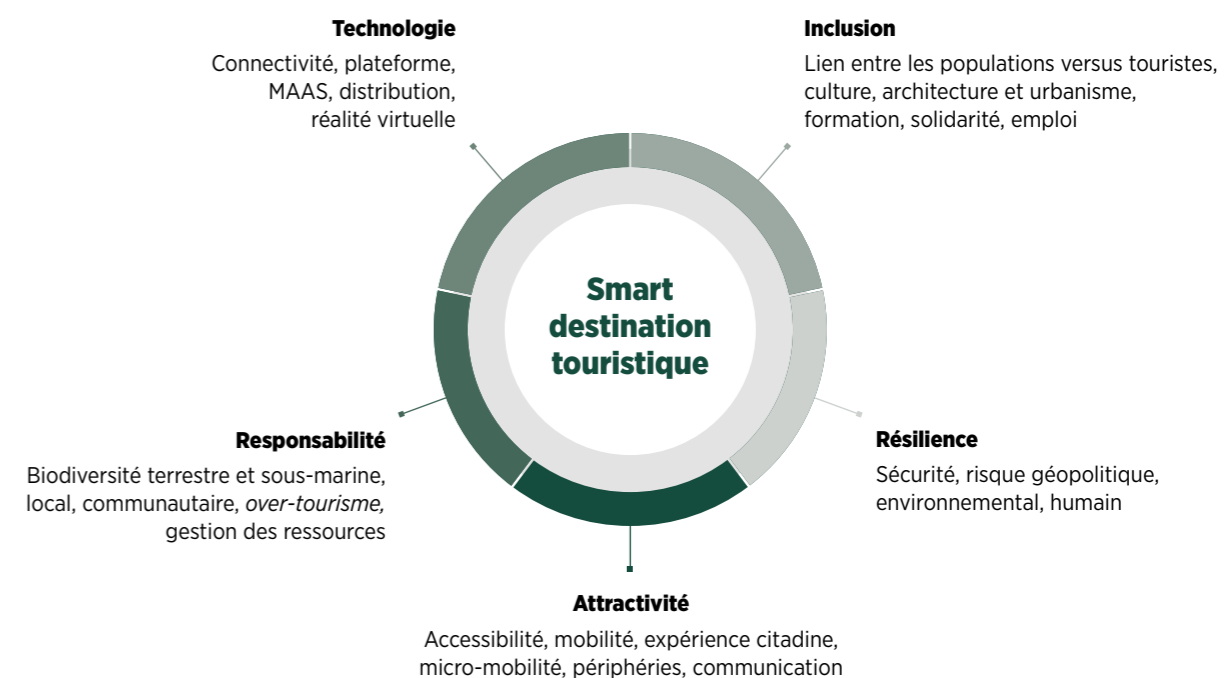
Les compagnies aériennes réduisent leur utilisation de plastique à usage unique et travaillent ainsi de concert avec les aéroports : l'implication de tous est nécessaire pour obtenir des résultats.

Humain

La prise en compte des communautés : sport, femmes trentenaires, moto, etc. peut être un levier pour la mise en place d'offres différenciantes.



En résumé





FORUM

Avoir un regard plus smart

Sur le rapport à l'entreprise et l'engagement

Trentes glorieuses, baby-boom, choc pétrolier, crise financière, notre société n'a cessé d'évoluer et de se transformer au fil des années et il n'y a pas que les destinations qui ont eu besoin d'évoluer. Parallèlement à ces événements sociétaux, les entreprises et leurs collaborateurs se rendent bien compte également que le modèle d'hier ne peut plus perdurer aujourd'hui, que le changement est indispensable et que nos cœurs de métier doivent évoluer. L'idée était donc d'amener les Pionniers à réfléchir et échanger ensemble sur les évolutions des générations, des entreprises et de leur management. À travers ces 6 témoignages et une intervention de Paul Dewandre, nous vous partageons 6 visions d'organisations sur le « smart management ».



Romain Bensussan
Fondateur, Estay

La gestion du risque humain

Les entreprises sont aujourd'hui de plus en plus engagées à offrir une meilleure qualité de vie au travail. Cette démarche a pour enjeu de développer l'attractivité de l'entreprise, d'améliorer la créativité des collaborateurs, de favoriser l'engagement et la motivation professionnelle ou encore de fidéliser les salariés tout en favorisant la réduction des effets destructeurs et pathogènes du stress au travail et diminuer de l'absentéisme. Ces démarches qui peuvent se traduire en interne par l'aménagement des espaces de travail ou encore l'évolution des méthodes de management au sein de l'entreprise ne doivent pas pour autant occulter les risques psychosociologiques en dehors du cadre de l'entreprise, c'est à dire durant les déplacements professionnels. En effet, les voyageurs d'affaires ou

les expatriés ressentent régulièrement de la solitude durant leurs déplacements professionnels. Éloignés de leur domicile, de leur famille ou de leurs amis, il est indispensable de leur donner la possibilité de garder un lien social et favoriser le temps à la déconnexion durant leur déplacement. C'est le rôle notamment de la plateforme Estay : réaliser une proposition de valeur pour améliorer le bien-être des voyageurs d'affaires par la mise en relation entre voyageurs d'affaires au sein d'un hôtel pour, par exemple, aller boire un verre, faire un footing, ou encore partager un dîner.



Paul Thiroloix
Disruption & growth, Accor

La disruption au service d'un groupe et de ses collaborateurs

Le secteur du tourisme et notamment celui de l'hôtellerie se transforme. Le groupe Accor a donc créé le service Disruption & Growth il y a près de 3 ans pour entreprendre cette transformation en faisant évoluer son cœur de métier pour devenir bien plus qu'un groupe hôtelier. À travers des locaux inspirants au Cœur Marais et une équipe dédiée dont la moyenne d'âge frôle les 30 ans, l'équipe *disruption & growth* a pour mission de détecter les concepts innovants et renforcer ainsi les liens avec les start-up et le groupe Accor. Malgré l'éloignement de cette cellule du siège, l'engagement avec les collaborateurs présents au siège et dans les unités hôtelières est indispensable. Cela passe par de la communication sur l'objectif du service, de leurs modes d'action en interne, mais également en externe afin de valoriser la transformation du groupe Accor et, évidemment, attirer de nouveaux talents.



Julien Khelif
Fondé de pouvoir, APST

L'accompagnement des nouveaux modèles du secteur

Initialement fonds de garantie, l'APST accompagne désormais, structure et soutient donc les acteurs du tourisme en France à travers différents projets, actions pour les adhérents historiques. Il a su se transformer pour coller aux besoins des nouveaux entrants sur le marché. L'épanouissement personnel et professionnel est devenu une des priorités des nouvelles générations. On ne reste plus toute sa vie dans la même entreprise et vouloir créer sa propre entreprise est dans l'air du temps. Poussés par les nouvelles générations et un cadre juridique favorable, de nouveaux acteurs fleurissent ainsi chaque jour. Malgré cette volonté de créer leur structure, les jeunes entrepreneurs ont finalement un besoin d'accompagnement pour pérenniser leur activité mais également de partager leurs bonnes pratiques sur des problématiques comme les levées de fond, la notion de responsabilité civile, la comptabilité, le recrutement, etc. À travers la création d'un cercle de jeunes entrepreneurs (société de - 5 ans et entrepreneur de - de 40 ans), les NAV (Nouveaux Acteurs du Voyages), l'APST remplit cette mission afin de les aider à se construire et réaliser leur objectif au sein des acteurs traditionnels.



Julien Manceau
Directeur général, H-Resa-Misterfly

La gestion de sa croissance au profit de ses collaborateurs

Le groupe Misterfly a connu ces quatre dernières années une croissance exponentielle. Représentant un risque humain fort avec près de 100 collaborateurs par an ou autrement dit 1 nouveau collaborateur tous les 3 jours, la réussite de cette croissance s'est construite grâce à différents leviers permettant aux nouveaux entrants d'être intégrés dans le projet d'entreprise : 1. Une marque employeur forte permettant d'accroître l'attractivité du groupe auprès des futurs employés. 2. Un processus RH d'*on-boarding* pour permettre aux nouveaux collaborateurs de découvrir tous les métiers de l'entreprise. 3. Un intéressement proposé pour favoriser l'engagement ou encore des programmes de formation pour soutenir la montée en compétences et la mobilité interne.



Antoine Grebot
Head of Sales, Ailleurs Business

Le flat management

Que ce soit dans le secteur du voyage de loisirs ou d'affaires le métier d'agent de voyages évolue et se transforme. Pour accompagner les collaborateurs dans les évolutions de leur métier et les enjeux de l'industrie et également pour attirer des nouveaux talents, Ailleurs Business travaille sur deux aspects : la formation des collaborateurs à travers son propre organisme de formation mais aussi la mise en place d'un flat management, c'est-à-dire un comité de pilotage avec le mid-management permettant de faciliter les échanges en interne. Cette transformation s'accompagne également d'un rapprochement avec l'environnement des start-up pour introduire la notion d'innovation dans les produits et services proposés par Ailleurs Business.



Guillaume Audebert
Strategic partnerships EMEA, Booking.com

La gestion du temps du collaborateur pour des causes, activités extra-professionnelles

Avec plus de 1 550 000 nuitées réservées par jour, Booking.com est devenu un acteur incontournable dans l'industrie touristique. Malgré sa position de géant de la réservation hôtelière, Booking.com porte un message auprès de ses collaborateurs et ses clients : vivre dans un monde meilleur. Pour atteindre cet engagement, Booking.com a notamment mis en place un certain nombre d'initiatives pour développer un tourisme plus responsable. À travers son programme Booking Volunteers, chaque employé peut dédier son temps à des organisations non profitables (exemple : nettoyage de plage pour rendre une destination touristique plus propre et donc plus durable). Booking.com soutient également des start-up portées par cette même philosophie grâce à des dispositifs d'incubation et de *mentoring*. Ceci permet aussi de stimuler les collaborateurs en interne tout en maximisant la communication en externe.

Paul Dewandre

Intervenant dans cette session

Son parcours

Titulaire d'un diplôme d'ingénieur de gestion à l'Université de Louvain-la-Neuve en Belgique complété par un MBA à Columbia aux États-Unis en 1986, Paul Dewandre débute sa vie professionnelle en créant une compagnie aérienne à Liège. Auteur de plusieurs ouvrages sur les relations humaines au travail, il est célèbre de par le livre et le spectacle *Les hommes viennent de Mars et les femmes de Vénus*. Associé dans le cadre du développement de la start-up Estay incubée au sein de Provence Travel Innovation (PTI), l'incubateur de l'ESCAET.

Synthèse de son intervention

Quoi de plus symbolique pour un groupe de pionniers que de se retrouver à Santo Domingo devant la maison de Christophe Colomb ?

Aujourd'hui, il ne reste plus de continents à découvrir mais il demeure plus que jamais indispensable de conserver l'envie d'explorer de nouveaux horizons.

La vie peut en effet se comparer à une expédition en kayak sur une rivière composée d'innombrables bras qui ne cessent de s'entrecroiser.

Lorsque nous avons peur, nous pouvons « attraper » le réflexe des castors : nous construisons un barrage sur la rivière. Nous plaçons notre besoin de sécurité en priorité et cherchons à nous abriter à l'intérieur de notre zone de confort, tant dans nos vies personnelles que professionnelles.

Dans un premier temps, le barrage peut nous protéger des mauvaises surprises. Il semble plus agréable de se balader en barque sur le lac à l'abri des courants et des rapides. Malheureusement, à force de tourner en rond comme un poisson dans son bocal, le confort initial ressenti grâce à ce sentiment de protection va progressivement se muer en un inconfort lié à un sentiment d'enfermement. En nous coupant de la rivière, nous nous empêchons de partir à l'aventure et nous perdons la possibilité de découvrir de nouveaux territoires. Trop de sécurité tue à petit feu notre élan vital de liberté.

Depuis vingt ans, le Forum invite les pionniers à reprendre leurs kayaks et à explorer de nouveaux territoires. Les échanges informels et les sessions de travail donnent à chacun la possibilité d'élargir leurs horizons et de s'interroger sur le sens qu'ils donnent à leurs actions. En sortant du cadre, chacun a pu s'enrichir du partage des différentes expériences afin d'imaginer les meilleures pratiques pour demain.

Le monde se transforme sous nos yeux. Les nouvelles technologies bouleversent nos manières de vivre, de travailler, de voyager, de se former et de se divertir. Se croire à l'abri des conséquences de ces transformations derrière le barrage de ses certitudes et de ses acquis devient dangereux. Aucun mur ne peut s'opposer à la créativité humaine et au renouvellement des générations. Les pionniers sont revenus avec de nouvelles pistes pour exceller dans l'art du kayak. À l'année prochaine pour une nouvelle mise à jour !



FORUM Avoir un regard plus *smart*

Sur la notion d'expérience



Ils ont demandé au client ce qu'il n'aime pas



Coordinatrice de groupe

Stéphanie Tourillon

American Express Cartes

Concept

« Voyage dont tu es le héros »

Détails Nous décidons de changer de paradigme dans la façon d'aborder notre client. Au lieu de partir sur son expression de besoins, nous lui demandons ce qu'il n'aime pas. Nous procédons donc par élimination pour l'accompagner en le faisant sortir de son cadre habituel. Nous ambitionnons de lui apporter de l'inattendu, des instants de bonheur et de l'ouverture sur de nouvelles envies. Nous travaillons sur les vibrations émotionnelles. Son voyage est un plateau de jeu aux multiples entrées disponibles tout au long du voyage, selon sa « météo » du jour. Chaque acteur impliqué dans l'écosystème de ce voyage est collaboratif et aligné avec les autres. Il adopte une posture à la fois consultative, créative et de « challenger » envers le client. Il utilise la technologie ET l'humain de proximité (rencontres, partages, communautés d'affinités). L'expérience client est un moment unique, fort et mémorable. Il a été le héros de son voyage.

Porter un regard plus *smart* sur les relations au sein des entreprises a mis en lumière de nouvelles façons de faire vivre des expériences pour les collaborateurs et clients. Le dernier moment du Forum, organisé en format ateliers de co-construction, a justement été le moment de s'interroger sur cette notion d'expérience et de construire en équipe l'expérience que nous voudrions faire vivre. **Les Pionniers, lors d'ateliers de co-construction pilotés par des coordinateurs de groupe, ont creusé la notion d'expérience.**

Nous vous proposons une sélection des idées de 3 groupes dont le gagnant du challenge. L'objectif était simple : définir une nouvelle expérience, la matérialiser et la pitcher.

Expérience

Ils aiment la donnée



Coordinateur de groupe

Anthony Poirier

Axys Consultants

Concept

« **Your databox** »

Détails Aujourd'hui nos clients attendent tous qu'on leur offre une expérience à la hauteur de leurs envies. Ils attendent qu'on soit capable de comprendre, d'analyser et de définir ce qu'ils souhaitent réellement... mais sans que cela leur prenne du temps. Difficile exercice donc, d'aller dans l'ultra-personnalisation pour être certain de satisfaire nos clients : cela revient à viser dans le mille les yeux bandés.

Pourtant l'information existe. La donnée est bien à notre porte, ou plutôt, à disposition de nos clients. Nous pensons que l'ensemble des informations présentes sur les réseaux sociaux nous permettrait de fabriquer cette expérience client parfaite telle qu'attendue par l'ensemble de nos prospects. Notre chance ? Les dernières réglementations dont RGDP qui permettent désormais à chacun de récupérer l'ensemble de ses données personnelles disponibles sur les réseaux sociaux. Notre proposition ? À l'image du dossier médical personnalisé, alimenté avec l'accord du patient, nous proposons de mettre en place un protocole d'échange qui proposerait à nos prospects de nous permettre l'accès à certaines de ses données sur une durée limitée pour que l'on puisse fabriquer une expérience unique basée sur l'analyse de ses envies, ses passions, son histoire...

Ainsi nous pourrions par exemple créer le *Dossier Voyage Personnalisé* : le particulier apporte ses *datas* disposées de son plein gré dans ce dossier digital pour analyse par son agence de voyages préférée. Celle-ci fait de l'analyse *data* à partir des dossiers qui sont des extractions de leurs archives sur les réseaux sociaux. Une expérience personnalisée leur est proposée sur la base de leurs partages et publications sur les 3 dernières années. Nous appellerions cela *Your Databox*.

Ils ont gagné



Coordinatrice de groupe

Melody Thiebaut

LVE Travel

Concept

« **Smart Brick : Et si on s'engageait à échanger et partager nos connaissances et expériences afin d'améliorer l'expérience client ?** »

Détails Nous sommes partis sur l'idée que pour améliorer l'expérience client, tout était une question finalement d'entraide.

Dans notre groupe, nous avons un panel de représentants de toutes les branches du tourisme : DMC, tour-opérateur, distributeurs, syndicat, agence de voyages...

Le client n'est pas forcément le voyageur, il peut être l'agence de voyages pour un réceptif, un réceptif pour un hôtelier... Partant de ce constat, nous avons donc voulu se promettre de nous aider mutuellement les uns les autres, chacun pouvant peut être résoudre un problème du quotidien de l'autre.

Nous avons donc mis en place une charte, avec un rendez-vous tous les 10 du mois à 10h10, pour nous contacter afin soit de poser une question sur un problème, soit de partager une expérience que nous aurions vécue. Promouvoir l'entraide et les opportunités d'affaires à au moins un membre du groupe en un an, ceci nous permettrait aussi de gagner du temps dans la résolution d'une question ou d'un problème, et nous savons tous que le temps c'est de l'argent.

L'idée est de mettre en place au sein de ce groupe un partage des connaissances de chacun, de connaître davantage l'ensemble des maillons de la création d'un voyage et d'être bienveillant les uns envers les autres.

FORUM Les Pionniers 2019 témoignent



« Un moment de friction construit autour de l'intelligence collective pour hybrider une nouvelle forme d'innovation.

Géry Vendeville

Allianz Partner

« L'occasion de rencontres et d'échanges riches et bienveillants, grâce à des sujets qui nous forcent à la réflexion, à sortir de nos zones de confort pour repenser notre métier, notre avenir et tenter de le construire ou reconstruire ensemble. Les Pionniers c'est une belle découverte "autrement" d'une destination soit grâce à un regard différent, soit parce que la destination a besoin de nous, professionnels, quand elle est en danger. Et les Pionniers c'est aussi des rires, des fous rires, de l'humain, des envies de mettre encore et toujours notre passion et nos idées au service de notre beau métier.

Marianne Karlin-Bernard

Uvet France

Et sur la thématique ?

« Cela a eu le mérite de nous faire réfléchir sur la réalité, la complexité et les enjeux du marché et d'avoir l'espoir, tous ensemble, de relever les défis.

Elisabeth Sirou

The Originals,
human Hotels & Resorts



« Très bonne organisation, des interventions très intéressantes, de la réflexion et surtout une belle diversité des populations : allier les acteurs dits "classiques" aux start-up notamment (pari réussi selon moi) – enfin de la bienveillance, de la bonne humeur, du grand professionnalisme sans prétention.

Nathalie Auriach

Linea Voyages



« Un événement où se rencontrent divers profils du tourisme, des univers variés, des personnalités fortes, des échanges très enrichissants et une ambiance extra (le tout mené par une équipe de choc – hyper bien organisée !).

Alice Russeil

Dream Yacht Charter



« La thématique était tout à fait dans l'air du temps.

Caroline Perou

Wagram Voyages

« La thématique est d'aujourd'hui et de demain. Elle correspond donc bien à ce que vivent les acteurs du tourisme de nos jours.

Charles Forissier

Mtrip



FORUM Les Pionniers 2019 témoignent



Je ressors grandi et avec plein d'idées et de bonnes pratiques à mettre en place.

Olivier Roux
Viaticum-Bourse des Vols



Les débats y étaient riches et constructifs pour mieux naviguer dans notre industrie, les pionniers étaient tous très intéressants et sympas pour ne rien gâcher, et enfin la logistique était super contrôlée et on n'a rien eu à faire d'autre que de profiter des moments tous ensemble, donc BRAVO encore!

Dimitri Tsygalnitzky
Kapten



De superbes échanges, une belle ambiance, un beau programme, une belle destination, une thématique bien abordée. Parfait.

Antoine Grebot
Ailleurs Business

Vos invités savent réinventer la profession et son environnement. La jeunesse des participants était notable mais leur maturité tout autant.

Gilles Meynard
Prosby



Rêvons un peu

Pour conclure, rêvons un peu sur ce que seront capables de réaliser les Pionniers suite à cette expérience en République Dominicaine

Dans nos rêves les plus fous, les participants **influenceront l'esprit « pionnier » à leurs équipes**, à leur entourage, à leurs clients sur la République Dominicaine et particulièrement sur Santo Domingo, 1^{re} capitale du nouveau monde.

Dans nos rêves les plus fous, les Pionniers **auront la curiosité de découvrir** et chercher les richesses insoupçonnées des destinations.

Dans nos rêves les plus fous, les Pionniers **monteront dans leur kayak** juste après le Forum pour y descendre la rivière et ses rapides.

Dans nos rêves les plus fous, les Pionniers **cultiveront l'art de se nourrir du regard des autres** et seront prêts à repenser le management de leurs propres organisations.

Dans nos rêves les plus fous, les Pionniers **auront networké** et garderont en tête les différents éléments à développer avec les autres.

Dans nos rêves les plus fous, les Pionniers **parviendront à créer l'expérience parfaite** pour chaque client « externe et interne ».

Dans nos rêves les plus fous, **on aura permis aux Pionniers de prendre du temps**, un peu plus de hauteur, de partager humblement, de croire encore davantage en notre industrie et surtout en l'autre.

Dans nos rêves les plus fous, les Pionniers **auront compris l'enjeu de la résilience** et, au-delà de cela, seront convaincus d'une chose : on a tous un rôle à jouer!

merci



XX^E ÉDITION • 2019
FORUM DES PIONNIERS

BY ESCAET

5 BONNES RAISONS DE VOYAGER AVEC SALAÜN HOLIDAYS

-  **350 destinations**
Tous les prix
TOUTES LES ENVIES
-  **Assistance téléphonique**
7J/7 • 24H/24 • 365 J/AN
-  **Confort et sécurité**
AIRFRANCE
-  **Transfert**
DOMICILE > AÉROPORT
VILLE > AÉROPORT
-  **Guides ACCOMPAGNATEURS**
Voyages clé en main

Réservations : 02 98 73 19 90 • resa@salaun-holidays.com | Service commercial : 02 98 81 63 40 • www.espacepro-salaun-holidays.com

Salaün Holidays
Rencontrer le monde

CAHIER DES PARRAINS



Paul Thiroloix
Disruption & growth, corporate ventures

Constance Maillard de la Morandais
Disruption & growth, corporate ventures



Gery Vendeville
Responsable développement



Charles-Édouard Rathuis
Responsable des ventes

Olivia Diot
Responsable des ventes



Stéphanie Tourrillon
Directrice des ventes grands comptes

Agnès Mignon
Partner manager



Julien Khelif
Fondé de pouvoir

Georges Cid
Vice-président



Marjorie Hemon
Directrice grands comptes

Magaly Wauters
Responsable commerciale et marketing digital

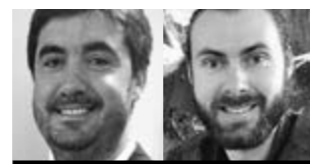


Carole Elkaim
Key account agence de voyages

Christine Giraud
Directrice des ventes agences de voyages



Jessica Gondret
Partnerships manager



Guillaume Audebert
Key account manager technology partnerships EMEA

Thierry Lefebvre
Account manager-business travel



Frédéric Lorin
Directeur général

Lauriane Mercier
Directrice de clientèle

Annabelle Serres
International business development, key account director



Julien Manceau
Directeur général

Éric Szytkier
Directeur commercial B2B



Anaïs Croze-Viricel
Commerciale Normandie nord

Manon Guillaume
Commerciale EST



Jean-Charles Martin
Responsable commercial



Pierre Boyer
Associé



Thomas Loubert
Co-fondateur et crazy business developer



Célia Tichadelle
Directrice associée

Stanislas Lucien
Directeur associé



Entretien avec Olivier Larigaldie

Pourriez-vous nous présenter John Paul ?

John Paul c'est une grande équipe de 700 concierges d'élite qui prennent soin des meilleurs clients ou des collaborateurs des grandes marques à travers le monde. Numéro 1 des services de conciergerie, John Paul révolutionne la fidélisation en reconnectant les marques avec leurs clients et les entreprises avec leurs collaborateurs.

Aujourd'hui acteur majeur de la fidélisation, comment expliquez-vous le développement de ce marché ?

Que ce soit pour la relation client ou la fidélisation collaborateurs les entreprises ont eu une réelle prise de conscience. Dans le premier cas, les marques ont replacé le client au cœur des dispositifs en réalisant qu'il coûte cinq fois plus cher de conquérir de nouveaux clients que de les conserver. Les entreprises ont fait de la fidélisation une priorité dans leurs investissements. La généralisation des outils de CRM ou la croissance ultra-rapide de société comme John Paul en témoigne. Aujourd'hui nous sommes à l'aube d'une seconde révolution : le passage de la relation client à l'expérience client. Pour ce qui est de la fidélisation des employés, elle fait aujourd'hui partie du top 3 des priorités d'un chef d'entreprise. La guerre des talents est déclarée et les entreprises qui ne s'impliquent pas dans leur relation avec leurs collaborateurs et qui ne s'adaptent pas aux exigences des nouvelles générations auront du mal à

résister à la concurrence.

Comment votre offre répond-elle aux problématiques de fidélisation ?

Nous enchantons ainsi les liens entre les clients et les marques en y apportant quatre bénéfices majeurs :

1. John Paul gère toutes les demandes du quotidien, la marque devient une facilitatrice de vie qui retire des « pain points ».
2. John Paul gère toutes les demandes les plus extraordinaires, la marque met de la magie dans la vie de ses clients.
3. John Paul, connaît parfaitement le client et lui apporte des réponses toujours ultra-personnalisées pour une relation intime.
4. John Paul est une solution « phigital ». Tous les avantages du digital sont mis à disposition en mode *omnicanal*. Néanmoins, l'humain est très important et apporte une dimension haut de gamme au service permettant au client de tisser de réels liens.

Enfin en complément, nous disposons également de solutions puissantes de marketing affinitaire nous permettant cette fois d'aller proactivement vers le client, il s'agit de l'animation de bases ciblées, la production de contenus, la gestion de campagnes personnalisées, les privilèges, l'événementiel ou les offres « money can't buy »...

Quels sont les services offerts aux membres ?

Notre service de conciergerie est disponible 24h/24, 7j./7, partout dans le monde. Véritable facilitateur de vie, les concierges accompagnent

les membres au quotidien pour répondre à tous leurs besoins et envies : recommandation, inspiration, réservation, d'aide au quotidien, ou encore création d'un moment de magie.

Qui sont les concierges John Paul ?

Les concierges John Paul sont issus des palaces les plus prestigieux à travers le monde. Recrutés pour leur savoir-faire et leur personnalité, ils sont formés aux codes du luxe et aux *process* de la maison pour garantir la satisfaction des clients.

Nos concierges sont avant tout des hommes et femmes passionnés par leur métier, heureux et fiers de satisfaire les clients.

Quel est l'impact des nouvelles technologies/innovations dans votre métier et quels sont les avantages pour les grandes marques ?

Dès la création de l'entreprise, le mariage de l'humain et de la technologie a été la ligne de conduite pour délivrer l'excellence au quotidien. Nous avons « augmenté » un métier artisanal en investissant dans la technologie et l'innovation. Le logiciel de CRM de John Paul utilise les dernières innovations en matière de connaissance client : langage naturel, *data analytics*, gestion multi-canal, détection des profils affinitaires et personnalisation des canaux de contacts.

En tant qu'agence digitale intégrée, John Paul permet aux entreprises de se positionner comme un acteur innovant du digital. Les applications mobiles et web, développées à l'image des marques, intègrent des technologies de pointe.

John Paul fait partie du groupe Accor, cela a-t-il une influence sur votre métier ?

Nous arrivions à un tournant de notre histoire où nous avions besoin du soutien d'un puissant leader pour opérer un nouveau changement de dimension et rester en avance sur le marché. Le groupe Accor est un vrai support, il nous permet de continuer à nous développer et vient également renforcer notre expertise IT faisant de John Paul, un acteur toujours plus innovant. Dans un contexte où nous devons être capable de faire face à la révolution omnicanale et au besoin d'instantanéité, le support d'Accor est une vraie source d'enrichissement. L'union de nos forces grandit notre couverture internationale, alimente notre veille technologique et complète notre analyse du parcours client dans l'industrie du voyage.

Le voyage fait partie du top 3 des requêtes les plus demandées, grâce à cette alliance nous ouvrons aux membres l'accès privilégié aux offres et aux établissements

Accor et notamment au nouveau programme de fidélité « All ». Enfin, notre coalition agrandi notre réseau de concierges et notre vivier de talents. Unis, nous partageons nos différents savoir-faire métier et formons les meilleurs concierges pour offrir chaque jour la meilleure expérience client. ■



L'ACCÉLÉRATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES et l'arrivée sur le marché d'une clientèle ultra-connectée et adepte des réseaux sociaux, font bouger les lignes en termes d'habitudes de voyages. S'adapter à la typologie de clients et leur proposer une expérience client sans couture est essentiel aujourd'hui. Leader mondial de l'assistance et de l'assurance

voyage, Allianz Travel propose la combinaison unique d'un savoir-faire en matière d'assistance médicale et d'une expertise assurance voyage.

Déplacements loisirs ou professionnels, nous proposons des couvertures complètes : annulation, retards de transport, dommages

aux bagages, interruption de séjour, rapatriement, assistance médicale, frais médicaux et d'hospitalisation d'urgence à l'étranger.

Le digital est au cœur de nos innovations pour mieux protéger et accompagner les voyageurs en France et dans le monde. Nous prônons un parcours multi-accès pour une expérience toujours plus simple et fluide. Nous imaginons de nouveaux parcours et solutions digitales pour être en phase avec les évolutions des usages et les attentes des voyageurs de plus en plus adaptés du selfcare. Première mondiale, nous avons ainsi lancé l'assurance proactive pour les retards de transport.

« Il s'agit d'un nouveau mode d'indemnisation unique et innovant où le



Catherine Dibouès
Responsable marché voyages, loisirs, mobilité

client n'a aucune déclaration à faire ni aucun justificatif à transmettre pour être indemnisé. Cette nouvelle garantie simplifie les démarches, prend en compte la situation vécue par le client, en le contactant de manière pro-active et en l'indemnisant rapidement. Ainsi, dès lors que le retard du train dépasse 1h au départ ou 2h pour un vol, le client reçoit un sms et un e-mail afin qu'il puisse recevoir une indemnité. Les premiers retours clients sont extrêmement satisfaisants. » **Catherine Dibouès**, Responsable marché voyages, loisirs, mobilité. ■



La fragmentation du contenu, un enjeu majeur pour notre industrie...

Un choix immense...

Petit magasin ou grande enseigne, boutique en ligne ou plateforme e-commerce... le consommateur se trouve aujourd'hui face à un choix immense. Et notre industrie n'échappe pas à cette tendance. La mission d'Amadeus est de permettre aux voyageurs d'obtenir la meilleure offre, quel que soit le canal utilisé. À un moment où la manière de vendre les voyages et de servir les voyageurs connaît un changement fondamental, c'est un vrai défi ! Les voyageurs d'aujourd'hui sont technophiles et consomment « intelligemment ». Ils cherchent une expérience unique accessible en un clic. Ils exigent le même choix, le même niveau de service et une réelle cohérence à travers les différents canaux.

Une fragmentation croissante de l'industrie

Cette multitude de contenus et d'options constitue une énorme opportunité

pour les fournisseurs comme pour les distributeurs de voyage. Mais elle crée aussi une difficulté majeure pour notre industrie : la fragmentation du contenu. Nous avons tous vécu cette expérience : réserver un billet d'avion sur un site, l'hôtel via un autre canal, et louer une voiture ailleurs encore... sans compter les services à destinations comme le transfert ou les attractions.

Et ce n'est pas seulement vrai pour les voyageurs, mais aussi pour les agences de voyages. L'enjeu désormais est de rassembler et d'uniformiser le contenu de sources multiples, pour permettre aux voyageurs et aux agences de rechercher et de comparer afin de leur garantir choix et transparence.

Notre réponse à la fragmentation : Amadeus Travel Platform

Au travers de la Amadeus Travel Platform, nous travaillons avec les agences de voyages afin de connaître leur besoin et avec les fournisseurs de voyages pour trouver ce contenu afin de le rendre disponible à nos clients, quel que soit sa source et son format, via une plateforme unique. Pour l'aérien, nous nous appuyons sur des technologies « traditionnelles » type Edifact mais aussi NDC et APIs.

Nous travaillons ainsi étroitement sur NDC avec les compagnies aériennes, les agences de voyages et d'autres acteurs au sein de notre programme NDC-X. Notre but : garantir des standards clairs, qui fonctionnent pour tous. Nous entrons aujourd'hui dans la phase de déploiement qui va permettre aux agences de réserver des billets

via une connectivité NDC, dans leur environnement de travail habituel, et avec tous les autres contenus de la plateforme.

Le véritable enjeu : rassembler et uniformiser

Tout d'abord, il faut comprendre que nous voyons NDC avant tout comme une avancée technologique qui va permettre aux acteurs du voyage d'accéder à de nouveaux contenus, dont on ne connaît →

pas encore la teneur. On pourrait aisément comparer cette évolution à celle du réseau 4G pour la téléphonie mobile. C'est la création de la 4G qui a permis la création d'applications mobiles qui aujourd'hui sont utilisées par tous et ont changé nos comportements de consommation (Uber, Deliveroo, Netflix, etc.).

Toutefois, malgré l'engouement autour de NDC, la principale source de contenu pour les agences de voyages au cours des prochaines années continuera d'être la technologie traditionnelle. En fait, nous imaginons un monde où NDC et les autres technologies coexisteront encore pendant de nombreuses années. Mais surtout, nous pensons que le langage technologique n'a que peu d'importance pour nos clients.

Ce qui compte, c'est de rassembler du contenu en provenance de toutes les sources, de l'uniformiser et de le mettre à disposition de tous nos clients.

Amadeus Travel Platform permet aux agences de voyages d'offrir une expérience de voyage totale et personnalisée, en évitant toutes les frustrations liées à une multiplicité des points de vente.

Et pour l'avenir, nous travaillons déjà pour permettre plus de choix et de contenu. Par exemple, nous étudions les possibilités de « virtual interlining » qui permettra aux agences de combiner low-cost et compagnies régulières.

En définitive, dans ce contexte de fragmentation du contenu sans précédent, Amadeus continuera à offrir les outils les plus pertinents et adaptés, afin d'accompagner la croissance des agences de voyages. ■

www.amadeus.com



American Express Carte France

FONDÉ EN 1850, American Express est un acteur majeur du voyage d'affaires et premier émetteur de cartes non bancaires. American Express est un groupe international présent dans le voyage et les services financiers au travers de grandes activités comme les cartes pour les particuliers, les petites entreprises et les grandes entreprises, le réseau d'établissements, le change...

Pionnier des moyens de paiement avec le *Traveller cheque*, American Express a fêté ses 60 ans de la carte en 2018 et a initié il y a près de 20 ans un partenariat avec Air France.

Classée 25^e marque internationale reconnue pour sa valeur et sa notoriété au classement Interbrand, American Express bénéficie ainsi d'une forte renommée s'appuyant sur 165 ans d'histoire forgée dans l'innovation et la diversification.

Si historiquement, les attentes des entreprises portaient essentiellement sur l'optimisation de la gestion de leurs frais professionnels (T&E), les besoins se sont aujourd'hui étendus aux frais généraux (télécom, marketing...) et désormais aux dépenses stratégiques.

Pour répondre à de nouvelles problématiques de visibilité, American Express met à disposition des entreprises tous les outils nécessaires pour maîtriser et contrôler leurs dépenses : une large gamme de solutions de paiement est accessible à toutes les entreprises. American Express se transforme sans cesse en s'adaptant aux évolutions du marché, des nouvelles technologies et de la société qui l'entoure, depuis l'intelligence artificielle jusqu'à la gestion de la génération Z, le management des intelligences est au cœur de ses préoccupations.

Depuis sa création, American Express s'appuie sur trois piliers majeurs : la confiance, la sécurité et le service.



Carole Maulini
Head of travel industry
partnerships

American Express œuvre ainsi chaque jour à délivrer un service client d'exception. Les hommes et les femmes qui échangent avec les clients, les partenaires et les fournisseurs sont les garants de cette excellence de service qui fait la différence. ■

Plus d'informations sur :
www.business.americanexpress.com/fr



L'APST, en tous points avec vous

L'APST : une caisse de garantie financière au service des professionnels du tourisme et des clients consommateurs.

Constituée en 1964, l'APST, Association Professionnelle de Solidarité du Tourisme, est la seule caisse de garantie créée et gérée par des professionnels du secteur qui connaissent donc bien les métiers du tourisme et qui sont à votre écoute et en permanence à votre disposition pour vous aider dans la gestion de votre entreprise. La garantie de l'APST privilégie la fourniture de services de substitution en cas de défaillance financière caractérisée d'un de ses adhérents* démontrant ainsi la volonté des professionnels d'apporter, dans un souci d'intérêt général, une protection supplémentaire au profit de leurs clients.

*Sauf dans le cas où, pour des raisons d'ordre technique par exemple, le voyage ne peut être exécuté.

L'APST est la seule caisse de garantie à offrir à ses adhérents plus de 10 services gratuits :

L'APST a mis en place au fil des années, différents services gratuits pour ses adhérents afin de les accompagner tout au long de leur activité :

- Un service d'assistance juridique.
- Un service d'assistance comptable, fiscale et assurance.
- Un service conseil.
- Un service consommateur en partenariat avec les Entreprises du Voyages.
- Un service litiges consommateurs ayant pour but, lorsqu'un litige oppose un client à l'un des adhérents, de régler le différend ou de trouver une solution afin d'éviter, dans la mesure du possible, que le litige n'aboutisse à une procédure.
- Un abonnement annuel de protection juridique.
- Un observatoire des litiges et réclamations ayant pour objet d'observer les tendances qualitatives des litiges et des réclamations émanant des clients consommateurs, ainsi que d'analyser les attitudes et les modifications comportementales de ces derniers dans de telles situations.
- Membre de la Médiation du Tourisme et du Voyage, l'APST permet à ses adhérents de bénéficier de services et de tarifs préférentiels.
- L'association édite régulièrement des études techniques sur des sujets de fond ou d'actualité.
- Une commission professionnelle des litiges commerciaux afin d'aider à solutionner un différend commercial entre professionnels.
- L'APST met à la disposition de ses adhérents, ses salles de réunions, sur simple demande, selon les disponibilités.
- Un service d'accompagnement numérique qui vous permet de poser vos questions par e-mail et d'obtenir une réponse de la part d'un expert sous huit jours.

L'APST est la seule caisse de garantie à offrir à ses adhérents des formations gratuites

Via TravelPro Formation, l'APST propose gratuitement des séances de formation pratiques, concrètes et pragmatiques sur des thèmes variés qui collent à la réalité quotidienne des adhérents. Notamment les jeunes entrepreneurs et nouveaux adhérents disposant d'un tutorat, ont deux séances obligatoires et gratuites lors de l'année d'adhésion sur la gestion, la finance, la TVA et la fiscalité.

L'APST : un véritable « tremplin » pour les jeunes et nouveaux entrepreneurs du Tourisme

L'APST privilégie et facilite l'entrée des jeunes et nouveaux entrepreneurs du voyage dans l'association, notamment au niveau financier tout en les accompagnant durant les premières années d'existence de leur entreprise grâce à la mise en place d'un tutorat avec l'association des « seniors du tourisme ».

L'APST a également créé un cercle qui leur est dédié, « Les Nouveaux acteurs du voyage » pour leur permettre d'échanger, de réseauter avec leurs pairs afin



Julien Khelif
Fondé de pouvoir

notamment de faciliter leur intégration dans la profession. Les jeunes entrepreneurs, représentent aujourd'hui près de 30 % des membres et plus de 75 % des nouveaux entrants.

C'est pour toutes ces raisons que l'APST est la caisse de

garantie financière la plus importante sur le marché du tourisme et que plus de 3 700 professionnels du tourisme (agences de voyages distributrices, tour-opérateurs, agences de voyages réceptives, agences de voyages tourisme d'affaires, agences de voyages de groupes et *incentive*, autocaristes, offices de tourisme, comités régionaux et départementaux de tourisme, croisiéristes, hôteliers...) ont choisi de bénéficier de son expertise.



AVI International : 40 ans d'expérience dans l'assurances des voyages

COURTIER D'ASSURANCE DEPUIS 1981,

AVI s'est spécialisé dans les assurances voyages internationales et gère aujourd'hui la couverture de **+ de 150 000 voyageurs** chaque année autour du globe.

AVI propose des assurances assistances à la carte, au plus près des attentes des voyageurs et de leurs besoins. La distribution de ses assurances voyages s'effectue dans le monde entier via sa **plateforme de souscription** et ses **4 bureaux dans le monde : Paris, Madrid, Miami et Hong Kong.**

Qui sont les clients d'AVI International ?

À l'origine, surtout des organisateurs de séjours linguistiques français assurant leurs étudiants pour des séjours de langue à l'étranger. Puis, au fil des ans, la clientèle s'est diversifiée et provient aujourd'hui **d'Europe Occidentale et de l'Est, d'Amérique du Nord comme du Sud et bien sûr d'Asie.**

Très présente sur le secteur de **l'éducation et du tourisme** (vacances, tour du monde, programme Vacances-Travail, volontariat, séjour d'études ou au pair à l'étranger), AVI opère aussi bien en Europe qu'aux États-Unis en tant que courtier et TPA (Third Party Administrator).

Une plateforme dédiée au B2B

Pourquoi les partenaires d'AVI International choisissent-ils le courtier pour leurs voyageurs ?

Depuis bientôt 40 ans, AVI International a su se démarquer de ses concurrents en se concentrant sur les besoins de ses partenaires : **agences de voyage, écoles, compagnies aériennes, banques, portails web ou encore guides de voyage.** Ses produits sont personnalisés et adaptés en fonction de l'évolution de leurs

voyageurs tout en gardant pour objectif **d'optimiser le « Time to Market »**. De plus, AVI s'engage à apporter une réponse sous 48h auprès de ses clients B2B.

AVI International met au service de ses partenaires **son équipe d'experts** pour :

- les aider à évaluer précisément leurs besoins ;
- concevoir les offres adaptées aux profils de leurs voyageurs ;
- trouver sur le marché les options d'assurance et d'assistance en adéquation ;
- identifier les meilleurs prestataires : plateau d'assistance/assureurs.



Marjorie Hemon
Responsable commercial et marketing digital

AVI met à disposition de ses partenaires différents outils personnalisables :

- Plateforme de gestion
- Modules de distribution
- Microsites
- APIs.

AVI gère aujourd'hui en interne **les dossiers de remboursement de tous ses assurés** et travaille avec les **principales compagnies d'assurances internationales** pour garantir à ses assurés une **qualité de service optimale** :

- Licences de courtier en assurances aux États-Unis et en Europe
- Licences de TPA (Third Party Administrator) aux États-Unis et en Europe
- Assureurs multirisques
- Équipes multilingues
- Système avancé de souscription 100 % online
- Réseaux de médecins étendus et reconnus
- Plateau d'assistance disponible H24
- Numéro d'appel gratuit aux États-Unis et au Canada
- Garantie de paiement et prise en charge sur simple appel
- Remboursements multidevises

Des produits et services haut-de-gamme

L'assurance des voyages au long cours

Née du partenariat historique entre AVI International et *Le Routard*, Routard Assurance est une assurance voyage haut-de-gamme offrant toutes les prestations d'assistance et d'assurance indispensables lors d'un séjour à l'étranger.

AVI International accompagne partout et à tout moment les voyageurs en mobilité.

Référence des tourdumondistes avec son assurance tour du monde Marco Polo, AVI propose une souscription 100 % en ligne avec des forfaits famille et des tarifs à la carte pour les sports et activités professionnelles.

Sports extrêmes et voyages d'exploration avec l'assurance Aventure +

Après la refonte de son assurance PVT Working Holiday, AVI se lance sur le marché du voyage d'aventure avec sa nouvelle assurance Aventure + **dédiée aux sportifs**. Celle-ci offre une couverture unique dédiée aux sportifs incluant **la pratique des sports extrêmes et les voyages d'exploration et l'assurance des équipements sportifs** en cas de vol, perte, ou de retard.

Un éventail de services connectés

« *L'assurance voyage est avant tout du service. Rester en contact avec nos assurés en mobilité en fait partie. À leur disposition, une plateforme d'assistance multilingue et son réseau de professionnels qualifiés, une application mobile ou encore un service d'information médicale par chat,* » déclare Philippe Gojon, directeur général d'AVI.

L'application mobile AVI International

Afin de toujours mieux accompagner ses assurés nomades et leur faciliter l'accès

aux services d'assistance en voyage, AVI International propose une application mobile multilingue.

Contactez l'assistance en direct, accéder à sa **carte d'assurance voyage ou obtenir son attestation d'assistance rapatriement** pour l'ambassade, recevoir des conseils ou **transmettre une demande de remboursement** font partie des nombreuses fonctionnalités disponibles depuis l'application AVI International.

Santé connectée et information médicale H24

Un service d'assistance et d'information médicale par *chat* ou SMS complète avantageusement le bouquet santé digitale d'AVI.

Il permet de répondre à toutes les questions d'ordre médical pendant un séjour à l'étranger. Proposé dans la langue de son choix, le service d'information médicale d'AVI rassure en quelques minutes par les réponses d'un professionnel médical, généraliste ou spécialiste, qui répond en temps réel. ■

Pour en savoir plus, rdv sur : www.avi-international.com



CETTE ANNÉE ENCORE, le groupe Avis Budget a obtenu le trophée des Victoires du Tourisme, en tant que « meilleur loueur de l'année ». Nous remercions tous nos partenaires agents de voyages de cette belle récompense.

2019 confirme une nouvelle fois notre proximité avec nos agents de voyages :

1. Une conduite éco-responsable et agréable avec Avis Budget... Et ses voitures hybrides proposées.



Christine Giraud
Directrice des ventes, agences de voyages

2. Une nouvelle flotte de véhicules en France plus adaptée à la demande de nos clients, avec plus de GPS intégrés, plus de crossover dès la catégorie C, de SUV en boîte manuelle ou automatique... (catégories E ou F)

3. Une App mobile permettant au client de choisir ses options et de prendre son véhicule encore plus rapidement.

Et toujours, les avantages d'un groupe mondial, avec plus de 5 500 agences dont 580 en France, ainsi que le programme « Preferred », gratuit et disponible dans 3 300 agences, permettant une rapidité de service, alliée à un programme de fidélité très intéressant pour le locataire.

Notre client est, plus que jamais, au cœur de l'ADN de la marque. ■



La Startup Blue Valet fête ses 4 ans et franchit le cap des 300 000 voyageurs en Europe !

L'AVENTURE CONTINUE pour la startup qui est parvenue à offrir une réponse aux problématiques d'accès et de stationnement dans les aéroports et gares en lançant **un service de voiturier innovant**.

C'est désormais entourée d'une équipe de plus de 250 collaborateurs que **Blue Valet célèbre ses 4 ans**. Quatre années qui ont permis aux fondateurs, Benoît et Hugo Ricard, de voir leur projet passer du stade de concept à celui de startup à succès. Blue Valet nous dresse le bilan et dévoile ses perspectives stratégiques pour 2020 ! Blue Valet c'est avant tout **une aventure familiale née d'une expérience personnelle**. Après avoir vécu de nombreuses difficultés de parking à l'aéroport de Bordeaux, Benoît Ricard

lance l'idée à son frère Hugo de créer un service de voiturier-parking. Quelques semaines plus tard, ils décident d'enfiler chacun leur veste de voiturier et de tester leur idée directement auprès des voyageurs bordelais. Le concept plaît et les clients reviennent... Blue Valet est née !

L'année de lancement en 2015 sera alors une année intense pour les deux frères, qui vont assurer le service quotidiennement de 5h à 23h, monter leur *business plan*, et tisser les débuts d'une relation de confiance avec leurs premiers clients. « *Nous avons créé un service utile aux voyageurs loisirs et affaires en modernisant un métier historique, celui de voiturier. En proposant de stationner les véhicules des voyageurs à leur place, nous leur offrons confort, gain de temps et des économies. Notre concept repose sur un service premium à des tarifs plus compétitifs qu'un simple parking !* » confie Benoît Ricard, co-fondateur.

Quels sont les objectifs pour 2020 ?

Avec 8,2 millions d'euros levés, une présence dans 15 gares et 11 aéroports européens, Blue Valet compte bien confirmer sa place de leader en poursuivant sa stratégie de développement selon 4 axes :

• La poursuite des ouvertures internationales

Avec un service bientôt disponible aux aéroports de Lisbonne, Rome & Milan, les perspectives de croissance sont nombreuses. D'autres grandes villes européennes sont dans la roadmap et permettront d'asseoir le positionnement de leader européen dans les 3 ans à venir.

• Le développement de l'offre pour les voyageurs d'affaires

Plus de 1 000 entreprises et 60 000 professionnels font aujourd'hui confiance à Blue Valet et ont intégré la plateforme Business dans leur politique voyage. Lancée il y a 2 ans, Blue Valet Business répond aux problématiques

des voyageurs d'affaires en quête de simplicité, d'économies et de rapidité. Pour soutenir cette activité, la startup a également rejoint l'AFTM et son homologue belge le BATM en tant que Partenaire.

• L'accélération de la stratégie de Partenariats

Dès cette année 2019, l'accent a été mis sur la signature de nombreux partenariats avec les acteurs du tourisme : agences de voyages loisirs, TMC, tour-opérateurs ou encore OTA. Cette stratégie de Partenariats passe également par la participation aux principaux événements dans le secteur tels que le Salon IFTM-Top Resa, l'ITB-Berlin, la Convention des EDV et le Forum des Pionniers.

• Le renforcement des équipes

Des perspectives d'expansion qui ne vont pas sans des prévisions d'embauches importantes. « *Le recrutement est toujours au cœur de la stratégie Blue Valet. Il est indispensable pour soutenir notre croissance et il est la clé de notre succès. Nous formons nous-même nos voituriers et toutes nos équipes travaillent pour délivrer un service de qualité partout en Europe. Nous comptons aujourd'hui plus de 250 collaborateurs impliqués dans l'aventure alors que nous n'étions que 2, il y a encore 4 ans. Un chiffre que nous prévoyons bien sûr d'augmenter compte-tenu de nos prochaines ouvertures européennes* » confie Benoît Ricard. ■



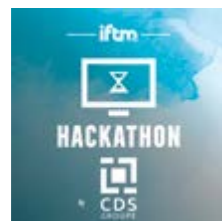
LEADER MONDIAL DES RÉSERVATIONS D'HÉBERGEMENTS,

Booking.com met ses 22 ans d'expérience au service des voyageurs d'affaires avec Booking.com Business. Avec plus de 2 millions d'établissements (hôtels, appartements, maisons et bien plus encore) dans le monde entier, →

nous vous offrons un hébergement idéal pour tout type de voyage d'affaires. Nous travaillons avec la plupart des acteurs du marché et des agences de voyage, ce qui vous permet de retrouver notre contenu et inventaire dans la plupart des configurations. Cerise sur le gâteau, l'intégration est facile et complètement gratuite!

Répondez aux attentes de vos voyageurs et offrez leur une grande flexibilité ainsi qu'un plus grand choix d'hébergements. Vous bénéficierez ainsi d'un meilleur respect de votre politique voyages, vous optimiserez vos coûts et vous atteindrez des taux d'adoption records! ■

1



Le voyage d'affaires prend ses aises sur IFTM!

EN 2019, le voyage d'affaires investit pleinement IFTM Top Résa avec des festivités, événements et distinctions inédites. En constante croissance et estimé à près de 30 milliards d'euros en France en 2019, le secteur du voyage d'affaires se donne rendez-vous chaque année sur IFTM Top Résa, devenu place de marché incontournable pour fédérer ses acteurs et travailler sur ses grands enjeux. Pour accompagner toujours plus cette croissance, IFTM Top Résa lance cette année de nouveaux événements dédiés à ce segment de l'industrie spécifique aux décideurs du voyage d'affaires : la Business



Frédéric Lorin
Directeur général, IFTM
et Ziad Minkara
Directeur général,
CDS Groupe

Travel Night AFTM & IFTM, le Grand Prix Marco Polo... et le Hackathon IFTM by CDS Groupe, résolument tourné vers l'hôtellerie d'affaires.

IFTM Top Résa lance le premier Hackathon Business Travel en France

Frédéric Lorin, directeur général d'IFTM Top Résa : « Suite au succès de nos deux premières éditions du Hackathon, IFTM Top Résa reconduit et renforce l'événement en 2019, avec cette année un virage à 180° passant du 100 % loisir au 100 % voyage d'affaires! Salon leader sur le marché du travel en France, IFTM Top Résa a toujours à cœur d'être pionnier dans la recherche de nouveaux concepts. Au cœur de la tech zone, toujours dans l'objectif de digitaliser le salon et de révolutionner l'industrie du voyage, une vingtaine d'équipes auront 24 heures chrono pour créer le projet le plus innovant. Les équipes auront quelques minutes pour présenter leurs 24 heures de développement devant un jury d'experts et un public exigeant. Le Hackathon IFTM c'est une montée d'adrénaline grandiose et des projets sensationnels portés par des équipes pleines d'énergie, poussées par l'esprit de prospective qui ouvre les portes de la mutation à notre belle industrie. Nous saluons l'audace de CDS Groupe de nous accompagner dans ce nouveau challenge! ».

Ziad Minkara, directeur général de CDS Groupe : « En 2019, la marketplace de l'hôtellerie d'affaires CDS Groupe est au cœur du scénario R&D et de l'adrénaline! Le Hackathon IFTM by CDS Groupe est l'occasion d'inscrire la réservation de l'hôtellerie d'affaires à l'inventaire de la French Tech, mouvement soutenu par le gouvernement et porté par les entrepreneurs français. Pour CDS Groupe, acteur français indépendant, ce hackathon est un événement fondateur, son objectif est de positionner sa technologie novatrice sur la carte mondiale de la tech du voyage d'affaires. »

objectif est de positionner sa technologie novatrice sur la carte mondiale de la tech du voyage d'affaires. »

Soirée et trophées...

La traditionnelle soirée dédiée au *corporate* de l'AFTM devient la **Business Travel Night AFTM & IFTM** et est concomitante avec le salon. Pour cette incontournable première Business Travel Night, plus de 800 invités sont attendus. IFTM lance également le **Grand Prix Marco Polo – IFTM**. Au diapason avec l'ADN du Think Tank Marco Polo « l'humain placé au cœur du débat et de la prospective », ce Grand Prix mettra en lumière et décryptera une thématique spécifique du voyage d'affaires. ■

M



Le programme 2019 de MisterFly

CETTE ANNÉE sera placée sous le signe de la « responsabilité » tant au niveau de notre offre que de notre éthique. En effet, notre stratégie de déploiement d'une solution simple, conviviale, efficace et toujours avec les meilleurs tarifs se poursuit avec la mise en place d'un package dynamique permettant d'assembler un vol et un hôtel dans le même processus d'achat. Cette nouveauté va faciliter la vie aux agents de voyages qui peuvent désormais vendre en toute tranquillité avec « la garantie » que nous nous occuperons du client en cas de soucis avec un des prestataires.

L'hôtel reste toujours au cœur de cette stratégie, avec une offre extrêmement large de plus de 600 000 hébergements.



Éric Szyinkier
Directeur
commercial B2B

Nous proposons à nos clients une interface reliée à plus de 30 connecteurs (OTA, *bedbanks*, réceptifs et autres), permettant d'obtenir le meilleur tarif parmi les différents fournisseurs interrogés. Les agences restent donc compétitives dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Location de voiture et mobile apps ! Les nouveautés de l'année

La mise en production de notre moteur de location de voitures s'appuie sur le même modèle de simplicité et d'ergonomie que les interfaces hôtel et vols. Cette nouvelle offre est en cohérence avec notre stratégie d'être un partenaire « multi » afin de faciliter l'accès à toutes les prestations sur tous les canaux, avec le meilleur inventaire.

Réalisée en juin 2018, l'acquisition de « mtrip », spécialiste des applications voyages, renforce notre positionnement sur le marché des nouvelles technologies. Cela nous permet donc de développer une nouvelle *appli* mobile entièrement dédiée aux agences de voyages. Elle donnera accès aux dossiers et à un ensemble varié de services qui amélioreront l'expérience client avant, pendant et après son voyage.

L'éco-responsabilité : MisterFly y croit

Le tourisme doit se réinventer et prendre conscience de l'impact qu'il a aujourd'hui et de celui qu'il aura sur le monde de demain si nous ne nous mobilisons pas. Le voyage est un acte fort qui nous oblige à agir car notre trace pour les générations futures à travers le tourisme de masse peut être irréversible. Il est donc important que chacun fasse sa part.

C'est pourquoi MisterFly réfléchit à des solutions concrètes qui permettront de compenser notre impact carbone, tant vis-à-vis de nos clients avec la reforestation de zones impactées qu'en interne avec la formation de nos équipes au recyclage.

MisterFly, partenaire solidaire d'Imagine For Margo

Autre engagement fort : les actions de sensibilisation et de collecte de fonds que mènent Nicolas Brumelot, notre CEO, pour l'association Imagine for Margo – Enfants sans cancer. Une nouvelle preuve des valeurs que véhicule MisterFly et de l'engagement de notre société à tous les niveaux.

Enfin, nous vous attendons nombreux à l'IFTM pour vous faire découvrir tout cela en « live » et partager avec vous « l'esprit » MisterFly. ■

S



Stéphane Le Pennec : La proximité et l'échange avec le client sont essentiels dans notre profession!

À LA FOIS TOUR-OPÉRATEUR ET AUTOCARISTE,

le groupe Salaün a fait voyager près de 215 000 clients en 2018. Aujourd'hui, sous la marque commerciale Salaün Holidays, il est devenu une véritable référence dans le monde du tourisme pour sa production de circuits à travers les 5 continents. Rencontre avec Stéphane Le Pennec, directeur général de Salaün Holidays.

Stratégos : En 2018, Salaün Holidays a observé une croissance de 12 %. Comment l'expliquez-vous ?

Stéphane Le Pennec : Notre croissance est effectivement continue d'année en année. Elle s'explique par différents facteurs : tout d'abord, la marque est

multi-spécialiste et propose plus de 110 destinations à travers le monde. Aussi, lorsqu'un pays est impacté pour des raisons d'ordre géopolitique ou environnemental, cela n'a pas de conséquences sur nos ventes car nos clients se reportent sur une autre destination. Par ailleurs, en plus de l'expertise de 86 ans dont nous bénéficions, nous avons créé au sein de nos équipes de production des pôles d'expertise avec des « marques filles » très fortes qui rassurent et parlent à nos clients : Pouchkine Tours pour les voyages dans les pays de l'Est, Nordiska pour les voyages en Scandinavie, Hugh pour les voyages en Amérique du Nord et Entre nous pour les voyages sur mesure. Nos programmes eux-mêmes bénéficient d'atouts qui font souvent la différence : le transfert ville de départ-aéroport de départ pour tous les circuits, la présence de guides-accompagnateurs francophones, le confort de nos autocars Royal class, le départ depuis 30 aéroports régionaux, la majorité des vols sur la compagnie Air France, l'accompagnement sur les formalités administratives. Enfin, si notre production est présente dans plus de 3 200 agences de voyages, nous disposons de notre propre réseau de distribution qui se densifie d'année en année par un jeu de rachat ou de création de points de vente. En 2019, nous avons encore ouvert 10 nouvelles agences car nous estimons de notre côté que la proximité et l'échange avec le client sont essentiels dans notre profession. Un site

Internet marchand, même bien conçu, ne remplacera jamais un agent de voyages en termes d'empathie, de conseil personnalisé et de confiance.

On parle beaucoup actuellement de l'impact carbone des voyages.

Comment appréhendez-vous cette nouvelle donne ?

Cela fait déjà plusieurs années que de notre côté nous œuvrons pour un tourisme plus responsable, à travers des opérations de tourisme solidaire par exemple sur 6 destinations. →

Parallèlement, nous avons réalisé notre bilan carbone ce qui nous a permis de cibler les postes les plus polluants; l'aérien étant bien sûr le plus significatif. Pour réduire cet impact, nous avons déjà mené plusieurs actions de reforestation en Bretagne avec la start-up Ecotree mais aussi à Madagascar sur un projet d'ampleur mené avec Air France (57 000 arbres plantés). En interne, nous essayons également de réduire notre impact en favorisant le covoiturage par exemple ou en sensibilisant les collaborateurs aux éco-gestes au travail. C'est un vaste chantier pour lequel nous n'hésitons pas à consulter l'association ATR (Agir pour un Tourisme Responsable) dont nous sommes membres depuis 2016. Nous avons d'ailleurs obtenu le label ATR en 2018, certification accordée par l'organisme Ecocert. ■



La passion de fabriquer des produits de qualité

Entretien en Espagne avec Jose Luis Aceña, directeur général de Sulema

Sulema est une entreprise leader en Europe dans la fabrication d'articles promotionnels, spécialisée dans le monde du tourisme et du voyage.

Pourquoi Sulema a fait le choix de fabriquer des articles publicitaires de qualité ?

Je me mets toujours à la place de la personne qui reçoit un cadeau. Si ce cadeau finit au fond d'un placard ou pire, ce budget communication est totalement gaspillé. Aussi quand je pense à un article et que nous le créons avec mes équipes, je suis sûr qu'il est utile et qu'il servira pour véhiculer l'image de l'entreprise qui fait ce cadeau.

Par exemple : si on vous offre un sac à dos, dans lequel ne rentre pas un pull, un

dossier ou pire qui se déchire à la première utilisation, vous ne vous en servez pas et c'est de l'argent jeté par la fenêtre.

Si au contraire, ce sac à dos est fonctionnel, harmonieux, vous vous en servez et l'image de l'entreprise qui vous l'a offert sera vue au quotidien.

C'est pourquoi nous faisons des articles de qualité, qui perdurent, avec des marquages qui mettent en valeur les annonceurs, des marquages discrets ou accrocheurs, pour une utilisation régulière.

Finalement, nous pensons et créons des articles avec un beau design, de qualité qui réunissent les caractéristiques d'un article que nous achèterions en boutique. Aujourd'hui, les personnes qui rentrent dans les agences de voyages viennent chercher du conseil et veulent une valeur ajoutée à d'autres formules proposées. Pour fidéliser ces clients, les articles de Sulema rentrent dans cette logique : un cadeau de qualité pour une prestation de qualité.

Quel est le produit le plus vendu par Sulema ?

Sans aucun doute, au nombre d'unités, c'est la pochette de voyage, tous modèles confondus. L'étiquette de bagages reste un article incontournable. Mais notre plus grand chiffre d'affaire est réalisé par les sacs à dos et les sacs de voyage. Ces deux articles nous sont de plus en plus demandés par les agences de voyage et les tour-opérateurs : ceux sont des cadeaux très appréciés par tous les voyageurs.

Vous êtes leader incontestable sur le marché ibérique, mais comment vous situez-vous sur le marché français ?

Depuis bientôt 15 ans, nous sommes présents sur le marché français, et grâce au travail en profondeur de Juan Carlos (*Jean-Charles Martin*), par sa présence de tous les instants sur le terrain, son professionnalisme et sa bonne humeur légendaire, le marché français représente aujourd'hui 30 % de notre CA. Mais nous continuons notre développement et nous



Jose Luis Aceña
Directeur général
Jean Charles Martin
Directeur commercial

sommes en phase de recrutement. Notre futur-e collaborateur-riche sera également sur le terrain, en un premier temps pour épauler Jean-Charles et

dans une seconde phase, elle-il sera en charge de développer de nouveaux secteurs d'activités.

À moyen terme, nous voulons développer les secteurs sportif, bancaire, agroalimentaire et quelques autres sur lequel nous sommes déjà très performants en Espagne.

J'ai créé Sulema en 1980 et avec mes équipes nous ne manquons pas de projets.

Mais tout ceci n'est possible que grâce à la confiance et à la fidélité de nos clients. Merci à eux pour cette belle collaboration. ■



LE GROUPE TERRA est un réseau de **18 agences de voyage réceptives** opérant des séjours **depuis 20 ans** en Amérique, Afrique, Océanie et Europe. Chaque agence a été créée et est dirigée par une équipe d'amis associés.

Terra est devenu au fil des années un spécialiste reconnu des professionnels du tourisme dans **le secteur du voyage sur-mesure**.

En constante quête d'innovation et de renouveau, Terra a beaucoup évolué depuis sa création.

Terra Andina, l'agence créée à La Paz par Fabrice Pawlak en 1998, opérait surtout des expéditions 4x4 dans les Andes, des treks dans la cordillère Royale...

Au commencement, 2 amis traçant leur route en Amérique Latine, puis 4 puis une dizaine, tous réunis autour d'une passion commune pour le voyage et l'aventure.

Par son modèle de croissance participatif, Terra s'est rapidement élargit. Après sa naissance en Bolivie, après avoir grandi au Pérou et en Amérique Latine, Terra quitte ses origines latines et part s'installer en Afrique du Sud, en Europe et en Océanie.

Au fil des années, les voyages et les expériences proposés par les agences se sont diversifiées. En plus de séjours d'aventure dans les Andes, les agences Terra proposent des excursions à la découverte de l'astronomie dans le désert chilien, des activités et safaris pour les familles en Afrique du Sud, des circuits autour de la gastronomie et du vin en Espagne, des parcours de découverte de la vie culturelle urbaine de Sydney, ou des séjours en hôtels Relais-Château au Pérou, en gardant toujours ce dénominateur commun : le focus sur l'expérience du voyageur et l'innovation technologique à son service.

Que sera Terra demain, à l'heure des plateformes, des aventures multi-jours AirBnB, de la révolution technologique rendant tout accessible en un clic sur internet ou via son téléphone ?

En restant fidèle aux valeurs d'esprit d'équipe, d'authenticité et d'intégrité, d'excellence et de bienveillance qui font son ADN, Terra continue de se réinventer et d'innover.

Cette recherche du voyage de demain, unique et interactif, et la singularité de son modèle de gestion font de Terra aujourd'hui un laboratoire du voyage, où les innovations sont créées, testées, essayées, abandonnées, adoptées, développées.

Qu'en ressort-il pour le moment ?

Un test de personnalité pour l'internaute, appelé la Boussole du voyage, qui explore les motivations profondes du voyageur, les raisons réelles de son périple, et donne plus de sens à notre métier en nous permettant d'aller bien plus loin dans la personnalisation des expériences du client.

Des collections Terra, développées grâce à l'expertise et à la connaissance du terrain des agences, de ses gérants et de ses fondateurs.

La collection Terra Caminos propose des treks à visage humain, des randonnées qui connectent à la nature, et exigent un effort bienfaisant. Une expérience ou le voyageur est seul avec lui-même, l'esprit libre, lui permettant de se retrouver.

De la rando, mais pas que. Les circuits Caminos proposent également des immersions communautaires, des hébergements chez l'habitant, des initiations, des ateliers, des séjours participatifs, des dégustations...

La collection Vino Mundo, c'est l'aboutissement d'une idée qui est de réunir deux passions : celle pour le

voyage et celle pour les vins. Découvrir un nouveau vin, c'est se plonger dans un univers sensoriel souvent totalement inconnu. Visuellement, le premier contact en dit déjà long... puis vient la découverte olfactive qui nous emmène parfois très loin de ce que l'on connaît vers des terroirs qui nous « dépaysent » totalement !

L'Amazonie fascine, pour sa nature exubérante, mais aussi pour les mystérieux peuples qui y habitent. **La collection Terra Amazonas** regroupe les meilleures propositions d'itinéraire dans cette région, en offrant les conditions idéales pour la découvrir, en toute sécurité, encadré par des professionnels du tourisme.

L'Altiplano, le cœur de l'Amérique du sud, est un immense plateau encadré par les sommets de la cordillère de Andes. Un espace de steppes et de déserts, perché à plus de 3 000 mètres, constellé de lacs et de volcans.

Implantées dans l'ensemble de ces pays, les agences Terra sont les spécialistes francophones des voyages sur mesure transfrontaliers sur l'Altiplano. Elles ont créé **la collection Terra Altiplano** : des itinéraires éprouvés, des guides

polyglottes et aguerris, des véhicules taillés pour l'aventure.

L'objectif de Terra ces prochaines années et ce qui lui donnera une valeur ajoutée par rapport aux voyages « packagés » disponibles sur internet ? La compréhension approfondie des motivations de ses voyageurs, la proposition, via une production différente et innovante, d'expériences de voyage uniques et adaptées à chaque profil. ■



L'ESCAET ET LA DIRECTION DE THOMAS COOK ont travaillé main dans la main afin de construire un programme de formation personnalisé pour les 166 responsables d'agences intégrées du réseau de distribution.

Dénoté **AMPLITUDE (Agency, Manager, Proactive, Leader, Innovating, Transforming, Unique, Digital, Eco-Friendly)**, ce parcours accompagne la transformation du réseau vers l'agence de voyages de demain ainsi que les responsables d'agence sur les problématiques de leurs fonctions au quotidien. Il repose sur 4 thèmes : management d'équipe, gestion du temps, management commercial et parcours client.

Les participants bénéficient d'un contenu de formation mixant des formats différents.

- **En amont de la formation** : *e-learning* avec leçons et exercices, bilans de positionnement.
- **Pendant la formation** : échanges, mises en situation, mises en avant de bonnes pratiques.
- **Après la formation** : bilans et plans d'actions. →

Voici quelques détails sur chacun des thèmes :

Management d'équipe

- Prendre conscience des postures managériales
- Savoir adapter son style de management à chaque situation
- Savoir motiver, mobiliser et engager ses vendeurs
- Savoir formuler des objectifs efficaces
- Consolider ses acquis pour mener à bien ses EAE
- Savoir accompagner ses collaborateurs dans la montée en compétences

Gestion du temps

- Apprendre à mieux gérer son temps
- Optimiser son efficacité personnelle
- Anticiper et planifier ses activités en se centrant sur l'essentiel
- Utiliser avec pertinence les outils de communication et d'organisation
- Gérer son énergie personnelle pour optimiser son efficacité dans l'entreprise

Management commercial

- Prendre conscience des outils commerciaux Thomas Cook mis à sa disposition
- Être accompagné sur la communication des indicateurs au sein de ses équipes et comprendre l'impact de ces indicateurs dans le quotidien de son agence en interne et côté clients
- Être force de proposition dans l'analyse de ces indicateurs
- Être accompagné sur l'animation commerciale (interne et externe) et sur la mise en place d'indicateurs pour les évaluer
- Adopter une posture managériale dans l'accompagnement sur les techniques de ventes de ses équipes

Parcours client

- Obtenir un panorama des outils technologiques mis à disposition
- Repositionner ces outils dans le cadre de la charte Thomas Cook aux différentes étapes du parcours client
- Comprendre les impacts de ces outils pour les clients et les collaborateurs
- Avoir les clés pour animer l'utilisation de

ces outils auprès de ses équipes et être leader sur le sujet

À la fin de cette formation, les participants obtiendront la certification Amplitude.

Un beau partenariat pour accompagner des collaborateurs dans leur montée en compétences en leur permettant de saisir les opportunités à venir dans un monde du *travel* en perpétuelle évolution! ■



Visite guidée de Togezer avec Hélène et Sarah

ATTACHEZ VOS CEINTURES : Sarah (à gauche), guide de la tribu des réceptifs depuis 2016 et Hélène (à droite), assistante multi-fonctions fraîchement arrivée dans l'équipe, vous emmènent à la découverte de Togezer!

Lorsque Fabrice et Thomas créent Togezer en 2016, leur objectif est simple : proposer une boîte à outils pour connecter réceptifs et agences de voyage puis fédérer une tribu de réceptifs dynamique et décomplexée. C'est ainsi que le génie informatique et la connaissance du tourisme s'allient pour proposer une solution innovante : la plateforme Togezer alias all.togezer.travel sur laquelle l'agent de voyage se connecte gratuitement et accède à un espace de rencontre exclusif... on n'a pas encore la possibilité d'envoyer des cœurs, mais vous aurez compris l'idée!

Pour *Stratégos* et rien que pour vous, nous sommes votre GPS. Décryptage!

Des outils *online/offline* au service des professionnels du tourisme

On aime dire que Togezer associe la technologie à l'humain. Tout d'abord,

Togezer offre des solutions virtuelles performantes. Mais au-delà du monde *online*, Togezer met aussi en place des outils pour permettre un rapprochement dans la vie « réelle ».

Un monde virtuel *made by Togezer*

Une fois propulsé sur la plateforme à l'aide de votre identifiant (gratuit), vous accédez à un premier carrefour : un puzzle multicolore... Chaque pièce de puzzle représente un outil qui répond à vos besoins. Quelques exemples :

Vous recherchez un réceptif? Tenez votre gauche et entrez dans « Connect now »

Vous naviguez sur une carte du monde interactive. En déplaçant votre souris sur les icônes oranges, accédez à chaque fiche d'identité des réceptifs et contactez-les en direct.

Vous recherchez des voyages originaux venant directement du producteur?

Cap sur le centre et visez la pièce rose « Collections ».

Découvrez nos collections de voyages thématiques, imaginées par Togezer et créées par les réceptifs, conçues à la fois pour vos clients individuels et groupes (GIRs).

Vous avez besoin d'un devis (maintenant)? Virage imminent vers « Appel d'offres »

Sélectionnez la destination et les réceptifs de votre choix auxquels vous souhaitez faire parvenir votre demande. Votre demande est envoyée en un clic à tous les réceptifs que vous aurez sélectionnés.

Vous cherchez à vous former sur les destinations? Atterrissage forcé sur « Webinaire »

À raison de une à deux fois par semaine, un réceptif membre vous présente sa destination en *live*.



Sarah Berthé
Guide de la tribu des réceptifs



Hélène Ménard
Assistante multi-fonctions

Des connexions réelles

Miser sur la qualité des échanges virtuels ne signifie pas que le contact n'a lieu qu'au travers des écrans... bien au contraire! Togezer organise des événements tels que la *caravane*, les *ptits dejs*, et est également présent sur des salons professionnels pour permettre des échanges plus personnels *face to face*.

La *caravane* est organisée bi-annuellement dans le but d'unifier la communauté Togezer et de faire venir les réceptifs jusqu'aux agences. Actuellement, une *caravane* vient de débiter au pays des Caribous : le pari est donc lancé de faire en deux semaines le plus de rencontres possibles entre réceptifs et agences canadiennes francophones. Les *ptits dejs* ont lieu à Paris à l'occasion de l'IFTM Top Résa. Au cours de ces rencontres gustatives, les viennoiseries sont le pouvoir secret de Togezer pour délier les langues et rendre les rencontres encore plus cosy!

Qu'est-ce qu'on aime chez Togezer?

Facile : la simplicité de sa plateforme, ses couleurs modernes et joyeuses... La possibilité de faire des rencontres avec des professionnels qui vivent à l'autre bout du monde... On aime aussi la relation de confiance qui s'installe dans les équipes, entre les *memberZ*, avec les agences. Et puis surtout, son côté décalé qui nous rappelle qu'il faut saisir chaque opportunité de rire un bon coup! ■



Travel Insight : l'agence de communication digitale des professionnels du tourisme

TRAVEL INSIGHT est une agence de communication digitale spécialisée dans le tourisme et les loisirs. Créée en mars 2016 par Célia Tichadelle & Stanislas Lucien, l'agence se positionne sur les secteurs du *leisure travel* et du *corporate travel*. Elle propose des services de

stratégie digitale, *content marketing* (vidéos, photos, articles optimisés SEO), développement web, création graphique ainsi qu'une offre particulière de collaboration et de mise en relation sur mesure avec les blogueurs et les influenceurs du secteur du tourisme.

Travel Insight est avant tout une agence à taille humaine, basée à Paris et composée de 9 personnes. Ses clients sont des destinations, des agences de voyages, des tour-opérateurs, des compagnies aériennes, des associations, des aéroports, des groupes hôteliers... L'agence organise de nombreux événements comme le Village des Influenceurs sur l'IFTM Top Résa ou encore Les Apéros des Professionnels du Tourisme.

Les fondateurs

Nous avons toujours été passionnés par le marketing digital du tourisme et les nouvelles technologies, et notre esprit entrepreneur nous a poussé à créer une agence de communication où la passion, les relations humaines, la créativité et la performance sont les maîtres mots de notre succès.

Célia Tichadelle, directrice associée – Diplômée MBA International Travel Management ESCAET

Passionnée par le digital et les relations publiques, je mets à disposition toutes mes compétences et mon savoir-faire pour accroître la visibilité de votre marque à travers les réseaux sociaux, les médias et les influenceurs. De la mise en place d'une stratégie à l'opérationnel, c'est ensemble que nous augmenterons votre notoriété et vos ventes à travers différents leviers marketing et *webmarketing*.

Stanislas Lucien, directeur associé – Diplômé MBA International Travel Management ESCAET

Je mets à disposition toutes mes compétences et mon savoir-faire pour accroître et générer des opportunités d'affaires pour les entreprises au travers d'un service de conseil pluridisciplinaire. ■



Stanislas Lucien
Directeur associé

Célia Tichadelle
Directrice associée



CONNECT DMC, a été créée il y a plus de 20 ans d'expérience. Elle fournit, en tant qu'agence la plus renommée en République Dominicaine, des services de pointe exclusivement dédiés aux réunions et événements. Les certifications de son personnel, tels que Professionnel de Réunions Certifié (CMP), la Certification Professionnelle en Gestion de Destination (DMCP) et le Spécialiste de l'Incitation Certifié (CIS) lui ont valu de recevoir plusieurs prix internationaux, dont un prix IMEX pour la production d'événements hors site, plus récemment, le prix international H-factor d'organisateur, récompensant des projets sociaux et durables. La société compte 3 bureaux opérant activement en République Dominicaine et au Mexique. Leurs bureaux principaux sont situés à Punta Cana, lieu de prédilection

aux plages paradisiaques, avec des produits sophistiqués que de nombreuses entreprises apprécient lorsqu'elles recherchent des destinations pour leurs programmes *team-building*. Le nouveau voyageur cherche maintenant des expériences locales. C'est pourquoi Connect a décidé il y a 3 ans d'ouvrir un bureau à Saint-Domingue, point de départ idéal pour tout groupe en quête d'une véritable immersion culturelle. La chaleureuse et dynamique ville, première des Amériques et classée au patrimoine mondial par l'UNESCO, accueille des visiteurs de classe mondiale en tant que capitale gastronomique des Caraïbes avec 370 restaurants. À Saint-Domingue sont proposées des expériences variées : visites de grottes, des promenades dans la première rue d'Amérique, des leçons de merengue sur certains des toits des édifices les plus modernes ou sur des plages de sable blanc à moins de 30 minutes de la capitale, mais plus encore, pour ceux qui souhaitent des excursions hors des sentiers battus, des randonnées aventureuses et des sorties naturelles.

Évolutions

Connect DMC s'est associée à une société de conseil basée aux États-Unis pour →

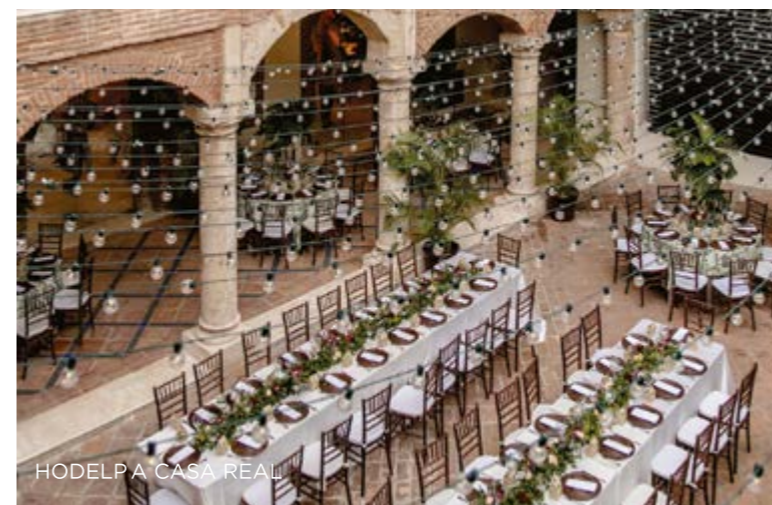


Connect DMC



CLUB IMPERIAL

**DÉCOUVREZ
LE LUXE HISTORIQUE**
dans la ville coloniale de Santo Domingo



HODELPA CASA REAL



SALÓN PEDRO MIR

Célébrez de événements
mémorables dans nos
espaces uniques!

Calle Las Damas, Ciudad Colonial,
Santo Domingo, República Dominicana.
T 809.685.9955

email: nicolasdeovando@hodelpa.com
www.hodelpanicolasdeovando.com

@hodelpanicolasdeovando

**HODELPA
NICOLAS DE OVANDO**
EMBLEMATIC HOTEL

apporter son expertise à l'étranger dans le cadre d'un ambitieux plan d'expansion internationale. Son troisième bureau a ouvert ses portes à Los Cabos, au Mexique en novembre dernier. Cette péninsule du désert idyllique rencontre l'océan constituant une destination émergente unique. Le charme de la population et le caractère unique de ses activités en ont fait un choix parfait pour le premier bureau à part entière de Connect à l'étranger. Le projet mexicain a démarré bien avant son ouverture afin de créer les meilleures relations locales possibles et de fournir le même niveau de qualité attendu par ses clients. Les opérations ont commencé à Los Cabos, notamment dans le nouveau Cape Est, avec une offre premium complémentaire et une nouvelle stratégie différenciée axée sur des projets CSR et de développement durable.

Décor studio Brainstorm

Son expérience de travail avec des événements, lui a permis d'appréhender les besoins du client lorsqu'il recherche des options pour organiser des soirées spéciales ou tout type de production visant à personnaliser des expériences de groupe. C'est pourquoi, après 20 ans, Connect a décidé de dévoiler son propre studio de décoration – Brainstorm, qui lui permet de proposer davantage de nouvelles options qui évolueront parallèlement aux tendances de l'industrie des réunions. ■



At Glance

PART OF THE HIGH-END, Silver Sun Gallery commercial complex, the impressive Embassy Suites by Hilton Santo Domingo is the tallest building in Santo Domingo, boasting incredible views over

Embassy Suites



the Dominican Republic's vibrant capital city. Located in the heart of the business district in Naco, this extended stay Santo Domingo hotel is just 40 minutes' drive from Las Americas International Airport. Enjoy easy access to downtown Santo Domingo, shops, restaurants and vibrant nightlife. Popular attractions, including the Colonial City, the Columbus Alcazar, Los Tres Ojos Park and the Amber Museum are all close to our all-suite hotel in Santo Domingo. A 50 minute drive will take you to some of the finest golf courses and beaches in the Caribbean. Enjoy magnificent city views from one of our spacious two-room suites, each featuring a separate living room, WiFi and a dining/work table. Start your day with a complimentary, cooked-to-order breakfast and enjoy complimentary drinks and snacks at the Evening Reception*. Dine in our stylish restaurant and bar, which stretches almost the full length of the hotel's inviting lobby. Work out in the fitness center or take in the views from the sparkling outdoor swimming pool. Corporate guests at this Santo Domingo hotel will appreciate our 24-hour business

center and 16,000 sq.ft. flexible meeting space, comprising two ballrooms and six function rooms. We also offer 4,300 sq.ft. outdoor event space – ideal for weddings and celebrations.

Highlights

- The one and only All Suites Hotel in Santo Domingo
- Suites with scenic city views
- Spacious two-room suites, free cooked to order breakfast, complimentary drinks and snacks at the daily Evening Reception
- 30-story Santo Domingo hotel in the heart of the business district in Naco
- Close to downtown, shops, restaurants, nightlife and major Santo Domingo attractions

What to do around here

Embassy Suites by Hilton Santo Domingo offers a convenient location close to shopping, dining, nightlife and numerous Santo Domingo attractions. Discover the most visited museum in the Dominican Republic, the Columbus Alcazar; the oldest Viceregal residence in America, →

**CHÉRI,
FAUT QU'ON PARLE !**

**J'PEUX PAS
J'AI ANTILLES**



LES ANTILLES DÈS 139€* **PUNTA CANA** DÈS 239€*
NEW YORK DÈS 149€* **LA RÉUNION** DÈS 259€*

Vols directs au départ de Paris CDG

ÉLUE MEILLEURE
COMPAGNIE
LOISIRS EN FRANCE'



*Prix TTC aller simple par personne, à partir de, soumis à conditions et disponibilité, au départ de Paris CDG, frais de service inclus pour un achat sur xl.com. Ce tarif n'inclut pas de bagage soute. Réservez avant le 06/10/19. Voyagez vers Fort-de-France les 13/03/20 et 20/03/20, vers Pointe-à-Pitre du 19/03/20 au 25/03/20, vers New York EWR du 16/01/20 au 23/01/20, vers Punta Cana les 18/03/20 et 25/03/20 ou vers Saint-Denis de la Réunion du 22/11/19 au 29/11/19. - RCS Bobigny 401 858 659 - Crédit photo : ©Airbus. Classement Skytrax World Airline Awards 2018 et 2019. Notchup P2019053.

XL.COM

and home to the Museo Alcázar de Diego Colón. Escape to the tranquil sanctuary of Los Tres Ojos Park (the Park of the Three Eyes), which features a set of three limestone caves, clear springs and numerous stalagmites and stalactites. Stroll down the beautiful, cobblestoned Calle de Las Damas – the first street ever built in the New World. Explore the historic central neighborhood of Santo Domingo, the Colonial City. Founded in 1498, it is the oldest permanent European settlement of the New World. Take a relaxing and educational tram tour of the National Botanical Garden and enjoy a fun, family day out at the National Zoological Park. ■

*Service of alcohol subject to state and local laws. Must be of legal drinking age.



Casa Real Hodelpa Hosts « Forum Des Pionniers 2019 » Gala Dinner

THE DOMINICAN REPUBLIC hosted the 20th edition of 'Forum Des Pionniers' organized by the ESCAET School of Tourism. With the slogan "The City and Smart Tourism" (Responsible, Sustainable, Digital), the forum was held from May 18 to 22, 2019 with the aim of promoting the tourism potential of Santo Domingo and the transformed Colonial City renowned for its rich cultural heritage and history. During the course of the event, more than 120 tourism professionals including travel agents, tour operators, hoteliers, airline, tourism technology and networks participated in collaborative workshops and networking sessions focused on positioning the capital city as a more responsible and sustainable destination

oriented towards new technologies. Attendees also participated in cultural and leisure activities arranged by the Dominican Republic Ministry of Tourism and ESCAET. The Gala Dinner took place on May 21 at 7:30 p.m. in the Spanish courtyard of the majestic 16th-century colonial mansion, Casa Real Hodelpa, designated a World Heritage Site by UNESCO. Guests were welcomed with a theme decoration "Tropical Chic Dominican Party" accompanied by cocktails, live music, appetizers and a formal dinner executed by Casa Real in cooperation with Vargas Catering. Casa Real Hodelpa's walls have been graced by many of the great governmental powers of centuries before, as well as visionaries of the artistic world including the great Hollywood star, Maria Montez. Recently restored, the stately 16th century colonial mansion, designated a UNESCO World Heritage Site, provides the perfect backdrop for hosting weddings, meetings and special events in the Zona Colonial – all complete with planning services, exceptional catering and luxury accommodations.

For more information visit:
www.hodelpa.com/casa-real ■



La République Dominicaine, version MICE

LES ATOUTS NE MANQUENT PAS pour faire de la République Dominicaine une destination MICE de choix : des salles de séminaires à travers tout le pays, une hôtellerie diversifiée, une desserte aérienne riche et directe, depuis Paris et quatre villes de province, desservant trois

des huit aéroports internationaux. Sans oublier les cinq aéroports domestiques, qui permettent au marché MICE de combiner plusieurs atouts de l'île en un seul voyage. La destination propose ainsi des structures de grande capacité pour des groupes importants ou pour des groupes de plus petite taille. Santo Domingo dispose d'une capacité et d'une diversité pouvant satisfaire tous les profils. Les séminaires et congrès ont lieu dans les hôtels, mais également dans le Palais des Congrès qui a été inauguré en 2016 dans l'enceinte du ministère des Affaires Étrangères. Sur la côte Est, Punta Cana-Bávaro et La Romana-Bayahibe sont deux régions plébiscitées par le tourisme d'affaires et aujourd'hui reliées en 45 minutes par une nouvelle autoroute. Elles sont desservies par deux aéroports internationaux, avec des vols directs en provenance d'Europe. Au centre de congrès de Bávaro (Barceló Hôtels) et aux magnifiques salles du Hard Rock Hôtel, s'ajoutent deux →



OT République Dominicaine




République Dominicaine
Tout ce dont vous rêvez


Me gusta*

Située dans les Caraïbes, la République Dominicaine ne se résume pas à ses plages paradisiaques. Elle abrite également 29 Parcs Nationaux protégés : forêts tropicales, hautes montagnes, cascades, lacs salés, étendues désertiques,

En plus de sa flore, le pays possède une faune exceptionnelle. Ainsi, baleines, perroquets, crocodiles, iguanes, tortues et dauphins sont autant d'animaux que vous aurez peut-être la chance de croiser au cours de votre séjour.

Et pour les citadins, une visite de Santo Domingo, classée au Patrimoine mondial de l'Unesco, s'impose. Construite au XV siècle, c'est un véritable joyaux d'architecture !

Office du Tourisme
22, rue du 4 septembre . 75002 Paris . France
Tél.: +33 (0) 143 12 9191 . info@otrepubliquedominicaine.com
GoDominicanRepublic.com

 Santo Domingo

centres de congrès, l'un à Punta Cana et l'autre à La Romana.

Sur la côte Sud-Est, les grands hôtels disposent d'infrastructures dédiées au MICE avec des capacités de plus de 500 personnes.

Sur la côte Nord, de Montecristi à Puerto Plata, de Sosúa à Samaná, la capacité d'accueil est également optimale avec, dans cette zone, de nombreux hôtels de charme et quelques complexes hôteliers. Depuis 2018, Puerto Plata dispose d'un centre de convention de 10 000 m², situé dans le complexe hôtelier Playa Dorada, qui peut accueillir presque 3 000 personnes.

Au Nord-Est de l'île, la péninsule de Samaná, avec sa sublime baie dispose également de nombreux atouts pour organiser des événements en tout genre, pour des groupes de différentes tailles. Le Sud-Ouest de l'île, vers Barahona et Pedernales, est également en pleine expansion et compte de plus en plus de nouvelles structures hôtelières. Côte la plus méridionale du pays entre la mer des Caraïbes et la frontière orientale d'Haïti, elle représente la face cachée du pays. On y trouve un véritable paradis écologique (le mieux préservé du pays), accessible depuis Santo Domingo en 3h30 de route ou par l'aéroport international María Montez à Barahona.

Des atouts pour le marché MICE

Plusieurs réceptifs professionnels et dynamiques sont au service des entreprises françaises pour leurs séminaires, conventions, incentives et *team building* en République Dominicaine. Ces réceptifs proposent des produits originaux dans chaque région. Petit aperçu de ce qu'il est possible d'organiser sur la destination (outre les classiques golf, sports nautiques, équitation ou randonnée...).

Santo Domingo, première ville coloniale des Amériques, est une capitale moderne dotée d'un patrimoine d'exception privatisable, où se déroulent, toute l'année, de nombreuses manifestations culturelles. De Santo Domingo, il est possible de partir en trek dans la vallée del Tetero, d'escalader le Pico Duarte, ou encore de

pratiquer la spéléologie dans la grotte de Los Tres Ojos. La mystérieuse Barahona (Sud-Ouest du pays), avec sept zones protégées, est idéale pour les incentives et événements exceptionnels pour de petits groupes. On peut y observer les crocodiles américains au lac Enriquillo ou les oiseaux dans la lagune d'Oviedo. Une fois par an à Samaná, qui abrite le magnifique parc national de Los Haïtises, des hôtels exclusifs et trois aéroports (dont un international), on peut observer des baleines à bosse. Il est aussi possible de se rendre à la cascade d'El Limón ou de pratiquer le kayak dans les mangroves. À La Romana, les plongeurs peuvent s'en donner à cœur joie et découvrir l'épave du bateau du Capitaine Kidd, véritable musée sous-marin ! Le butin de ce bateau pirate, coulé en 1699, serait toujours au fond de l'océan.

À Puerto Plata, se trouve le parc aquatique Ocean World et les tyroliennes du parc Yasika Adventure. À Punta Cana, il est possible de nager avec les dauphins au parc aquatique Manatí Park ou de Dolphin Island.

La République Dominicaine est un terrain de jeux formidable pour toutes les activités MICE dont la seule limite sera l'imagination. Sports, chasse au trésor, carnaval, rencontres avec la population locale, *team building*, tout est possible !

Quelques agences DMC francophones et qui opèrent pour le marché français :

- **Turmaya** : Doina De Campos, doinadecampos@me.com
- **Colonial Tours & Travel** : Maria Grazia Battaglia, mariagrazia@colonialtours.com.do
- **El Caballo Tours** : Stéphane Satin, s.satin@ectmicedmc.com
- **Connect DMC** : Benoît Savage, info@ctsdr.com ■



R
RENAISSANCE
SANTO DOMINGO JARAGUA HOTEL & CASINO

Renaissance Santo Domingo Jaragua

WITH ITS HISTORY and refined Caribbean Charm, Renaissance Santo Domingo Jaragua Hotel & Casino is the preferred luxury hotel in the city, extending its unique brand of traditional service and contemporary style. Located in the premier district of businesses in Santo →



Renaissance Santo Domingo



SECRETS
CapCana
RESORT & SPA

Redécouvrez le tout inclus grâce
À LA FORMULE UNLIMITED-LUXURY®

POUR PLUS D'INFORMATION CONTACTEZ VOTRE TOUR OPÉRATEUR PRÉFÉRÉ

THE **amresorts** COLLECTION

ZOETRY
WELLNESS & SPA RESORTS

SECRETS
Resorts & Spas

breathless
RESORTS & SPAS

DREAMS
Resorts & Spas

now
resorts & spas

REFLECT
RESORTS & SPAS

SUNSCAPE
RESORTS & SPAS



Domingo, right by the oceanfront of the southwest coast of Santo Domingo, the hotel offers easy access to the most important companies, government offices and embassies, becoming the best option for business travelers.

We're unique

The Renaissance Santo Domingo Jaragua is the only resort-like luxury hotel in Santo Domingo, situated on the Malecón Avenue near city attractions, beaches, shopping centers and more. It's ideal for everything from vacations to meetings in its 14 acres long with 289 spacious rooms distributed in its Gardens Building and the Main Tower, along with 9 suites and 2 presidential suites on the Club Floor.

Our guest rooms

All rooms are air-conditioned and offer two double or king-sized beds. Amenities include wired and Wi-Fi internet service, cable TV, clock radio, wake up service, direct dial telephone with voice mail, desk, in-room safe, mini refrigerator, hair dryer,

in-room movies, iron with ironing board and daily housekeeping service. From the private balconies of our Presidential Suites, guests enjoy a breathtaking view of the Caribbean Sea the city.

Meetings facilities

23,360 sqft of total meeting space are distributed in 10 meeting rooms. The largest meeting area is La Fiesta theatre, with 10,010 sqft and a maximum seating capacity of 1,200. Our Anacaona ballroom holds a maximum of three breakout meeting room(s) and has a maximum capacity of 900 pax. Exhibition space on-site and electronic solutions to handle groups area available, customized web pages available for any event. Event planning and creative catering will make your event an unforgettable experience. We offer advanced technical equipment, complete business center & event concierge services. Adventure, cultural & golf packages for a variety of groups and needs. ■



SHERATON SANTO DOMINGO is a 5 Star premium hotel located in the heart of the city of Santo Domingo, providing stunning panoramas of the Caribbean Sea. It is an ideal destination for leisure and corporate travelers who are looking to dive into supreme experiences of unique gastronomy and historical importance, as Santo Domingo is the first city of the new world. The capital city of the Dominican Republic is becoming increasingly attractive for groups seeking a new destination. Specifically to those who love to explore new cultures and experience the reality of a Caribbean country. Sheraton Santo Domingo counts with 248 renovated rooms with views towards the shimmering Caribbean Sea and within walking distance to the Historical Colonial Zone and main city entertainments. Only 22 KM away from the International SDQ Airport and main beaches. We are your connection point. With a variety of venues and flexible meetings spaces carefully designed for conventions, events and conferences of up to 1,000 participants. Currently holding the 3rd spot on Trip Advisor out of 84 hotels in Santo Domingo, Sheraton Santo Domingo promises to deliver expertise customer service. Our overall property satisfaction is ranked #7 out of 222 Sheraton Hotels in the CALA region, in 2018 we were honored with the Trip Advisor Traveler's Choice Award and with the Trip Advisor's Certificate of Excellence in the present year. "Bringing people together is what we've done since opening our first Sheraton in 1937. Now we're deeply rooted in over 400 communities across the globe. We are proud to act as a point of connection for



millions of travelers, many just like you." (Sheraton.com, 2019) In Sheraton Santo Domingo we make the most out of each one of your stays and events. We are known for our excellent service and our spirit to serve stands out in every interaction. We genuinely believe that "Together we're better." **Raul Melgen** International Sales Manager ■



La transformation et l'innovation au cœur de la stratégie

FORTE DE SES 24 ANS D'EXISTENCE, XL Airways est une compagnie française indépendante, spécialisée dans les vols long-courriers. Élu Meilleure Compagnie

Loisirs en France par Skytrax en 2018 et 2019, elle dessert les États-Unis, les Antilles, la République dominicaine, le Mexique, la Réunion et la Chine. Depuis sa création en 1995 sous le nom de Star Europe (puis Star Airlines), son rachat par XL Airways UK (qui lui donnera son nom actuel), puis son indépendance en 2008, XL Airways n'a jamais cessé de se transformer, s'adapter et, souvent... déranger. Forte d'une flotte de trois A330-200 et un A330-300, deux A330-900neo en commande et un A330-900neo en option, XL Airways propose à ses clients et distributeurs une palette de destinations loisirs à des prix particulièrement avantageux. La compagnie a su adapter son réseau à la demande des clients et tour-opérateurs, notamment par le passage de New-York (Newark) à l'année longue depuis avril 2019, l'ouverture d'une ligne sur Jinan (Chine) depuis 2018 et des opérations long-courriers depuis plusieurs grandes capitales régionales (Lyon, Nantes, Bordeaux ou Toulouse par exemple) depuis plusieurs années. Côté produit, XL Airways a annoncé en janvier 2019 la commande de deux

nouveaux A330-900neo et la refonte de son produit à bord notamment par l'ajout d'une classe Premium de 28 sièges. La compagnie recevra son premier appareil en octobre 2020, le second en décembre de la même année, le reste de la flotte se verra transformé dans les mois suivants. Pour autant les passagers de la compagnie continuent de bénéficier de solutions innovantes telles que XL Cloud qui permet de regarder des films, des séries, de lire la presse ou de jouer sur sa tablette ou son smartphone et de lunettes de réalité virtuelle Skylights permettant une expérience de divertissement encore plus immersive. Comme toujours, les passagers XL Airways bénéficient d'un repas chaud et, au minimum, d'un bagage cabine de 10 kilos. Pour les voyageurs ayant envie d'améliorer leur expérience, XL Airways propose une large gamme de produits additionnels tels que des sièges au confort augmenté, des repas aux saveurs du monde, etc. Et cette gamme est revue régulièrement afin d'apporter toujours plus de choix. Alors, que ce soit entre amis, en famille ou même en solo, changez d'air avec XL Airways. ■



XL Airways

STRATÉGOS

BY ESCAET

#L'ANNÉE 2019-2020

35

ans de l'ESCAET, 20^e édition du Forum des Pionniers, 70^e Stratégos...

L'ESCAET termine une année riche en actualités et a connu une forte croissance de ses différentes activités : nouvelle filière en formation initiale, nouveaux partenariats dans le cadre de la formation professionnelle, développement de notre incubateur Provence Travel Innovation...

FORMATION INITIALE : NOS ÉTUDIANTS SORTENT DU CADRE

Cette année, nous avons accentué le changement de formats pour nos étudiants et cela, pour toutes nos promotions. Parce que l'apprentissage doit aller au delà d'un cours magistral ou d'une intervention professionnelle, de nombreux dispositifs ont été mis en place pour nos étudiants Bachelor et MBA : semaine d'examen en partenariat avec nos start-up pour les MBA2, jeu géant autour de la technologie pour les MBA1, mini ateliers de co-construction avec les bachelors, ateliers de théâtre afin de favoriser la prise de parole en public ou encore les cours en plein air...

ILS SE RECONVERTISSENT ET CHOISISSENT NOTRE MBA

Une dizaine de professionnels en reconversion ou en évolution professionnelle ont choisi d'obtenir notre MBA dans le cadre de la formation professionnelle via leur CPF, CIF ou financement Pôle Emploi. Venant de divers horizons professionnels (luxe, pharmaceutique, hôtellerie) et géographiques, ils ont suivi l'ensemble de nos modules de formation organisés en 7 blocs de compétences et ont réalisé un stage de plusieurs mois. La formation apporte aux participants une connaissance des stratégies des entreprises de notre industrie qui se traduit par de très bons résultats avec des propositions d'embauches avant même leur soutenance.

ÉCHANGES ENTRE ENTREPRISES ET ÉTUDIANTS

Comme tous les ans, les Journées des Recruteurs du Travel ont eu lieu en janvier 2019 et la nouvelle édition se tiendra les 22 et 23 janvier 2020. Une trentaine d'entreprises ont pitché devant toutes nos promotions et rencontré tous nos étudiants lors de *workshops* : Areka Consulting, Comptoir des voyages, Groupe Le Vacon, HRS, Veepee... Au delà de ces journées dédiées, des interventions professionnelles, des projets peuvent aider les entreprises à déployer leur marque employeur, à partager des idées. Ces dispositifs, associés au suivi de nos étudiants par nos formateurs experts permettent d'accompagner les entreprises dans le recrutement de stagiaires/collaborateurs spécialisés dans l'industrie du *travel*.

UN PAS DE PLUS POUR RENFORCER LA SPÉCIALISATION ÉVÉNEMENTIELLE

En partenariat avec Provence Côte d'Azur Events, le Bureau des Congrès Régional (PACA), l'ESCAET propose une option renforcée MICE & Événementiel pour le Bachelor spécialisé Travel depuis 2018. Les étudiants souhaitant s'orienter dans cette branche peuvent désormais participer, en option, à un cursus renforcé, pour l'année 2019-2020, en parallèle du Bachelor Travel général. Le programme comprend la gestion de projets MICE & Event, des rencontres/échanges avec des professionnels du secteur, des ateliers concrets et pragmatiques pour la gestion de projets, la participation à des événements, des interventions spécialisées sur les activités, les métiers, les outils, et les enjeux. Un Bachelor spécialisé MICE & Event est prévu pour l'année scolaire 2020-2021.

PROVENCE TRAVEL INNOVATION

L'accompagnement initial a pris fin pour nos 10 start-up : Benko, Treebu Ecolodge, Phonomade, Human & Drones, Travel Art Studio, Merci Charlie!, Left for Work, Estay, Easytopia, Click-Dive. Elles ont bénéficié d'un programme d'incubation assez riche : parcours de formation *travel*, mise en réseau, participation à des événements (IFTM, SMT, Into days, Start-up Meeting avec les exposants du salon RDVenFrance, rendez-vous) avec des experts financiers, techniques et juridiques, *workshops*... Un dispositif riche pour décrypter le *travel* et se positionner au mieux dans cet écosystème.

LE VOYAGE D'AFFAIRES À L'HONNEUR

Rencontre régionale le 14 mai à l'aéroport de Nice, organisation d'une convention régionale à Marseille le 16 juin sur le parcours d'un voyageur d'affaires, animation d'une soirée débat le 2 juillet sur l'hébergement, animation d'un café des connaissances sur les nouvelles générations, l'ESCAET a maintenu et renforcé sa collaboration avec l'AFTM. Notre experte, Julie Panadero, sollicitée par l'association pour être déléguée régionale adjointe, a notamment permis de faire vivre le voyage d'affaires dans le sud de la France. Elle est également intervenue au Futur of Business Travel et accompagne nos étudiants dans le cadre de projets avec GBTA.

LA 20^e ÉDITION DU FORUM DES PIONNIERS

C'est vers Santo Domingo, en République Dominicaine, que se sont envolés les Pionniers 2019. Sponsors destination, parrains et invités du Forum des Pionniers sont partis du 18 au 22 mai 2019 avec un objectif : porter un regard différent et plus *smart* sur la/les destination(s), l'expérience voyage et les enjeux managériaux.

DES PARCOURS DE FORMATION PROFESSIONNELLE À LA CARTE

Afin de changer de voie au sein de l'industrie du voyage et d'atteindre de nouveaux métiers, de se lancer dans l'aventure de la création d'entreprise touristique, de se remettre à jour ou monter en compétences, de nombreux participants dans le cadre de leur compte personnel de formation ont décidé de suivre nos formations courtes en 1 jour ou 2. Outre des initiatives individuelles de formation, nous répondons également aux demandes spécifiques des entreprises. C'est dans ce contexte que nous avons collaboré avec American Express Cartes, Misterfly et Thomas Cook afin d'apporter aux collaborateurs via des sessions de *brainstorming* collectifs, des ateliers *open innovation*, des classes inversées, l'ensemble des clés pour monter en compétences.

L'ESCAET C'EST AUSSI DU CONTENU ET DE LA PUBLICATION

L'ESCAET est intervenue sur divers sujets lors de conférences organisées par notre secteur : nouvelles générations, dépenses hôtelières dans le voyage d'affaires... Retrouvez tous les mois nos experts dans un article dédié à une thématique métier, Travel On Move publiée régulièrement une synthèse des travaux de recherche de nos étudiants MBA2.

DES PARTENARIATS ET DES PARTICIPATIONS AVEC LES ASSOCIATIONS DU SECTEUR QUI SE DÉVELOPPENT

L'ESCAET continue et renforce ses relations dans différents domaines avec les structures de notre industrie telles que l'AFTM et GBTA, associations spécialisées dans le *business travel* où l'ESCAET et ses étudiants participent et animent régulièrement des événements, le Digital Art Club nouvellement créé dont l'ESCAET fait partie en tant que membre fondateur et Femmes du Tourisme où Marie Allantaz intervient sur le sujet des nouvelles générations au sein de l'association.

De par son ADN, ses valeurs, son équipe, l'ESCAET se veut réactive et agile pour l'industrie du voyage. N'hésitez pas à nous solliciter pour tout type de partenariat afin de perpétuer cette folle aventure !

Stratégos
by ESCAET ■

LES 4 CHOSES À SAVOIR SUR L'ESCAET



SES ACTIVITÉS

Formation Initiale
Formation Professionnelle
Publication
Organisation d'Événements
Incubateur - Provence Travel Innovation

POUR QUI ?

Étudiants BAC +3 / 4 / 5
Professionnels hors tourisme qui souhaitent se reconverter
Professionnels du tourisme qui souhaitent évoluer en compétences
Entreprises en recherche d'expertise et de visibilité

PAR QUI ?

Professionnels dédiés à la pédagogie
Experts reconnus
Auteurs de nombreux articles
Conférenciers

SA MÉTHODE & SON ADN

Pédagogie innovante
Suivi et accompagnement
Relation étroite avec le monde professionnel
Réseaux multiples
Veille quotidienne du marché
Dimension humaine



6, Avenue de Grassi
13100 Aix-en-Provence

Tél. : +33(0)4 42 96 64 97
Fax : +33(0)4 42 23 37 20
Email : escaet@escaet.fr

www.escaet.fr
Retrouvez-nous sur :

