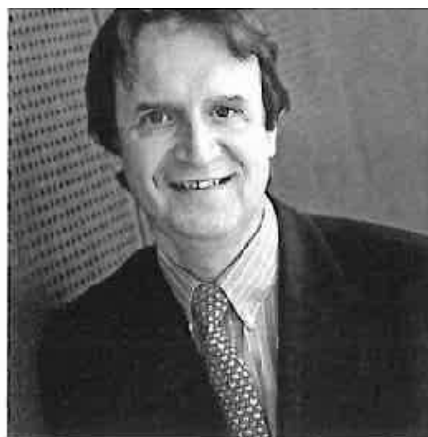


► À la tête du réseau Leclerc Voyages qui revendique 12 % à 13 % de parts de marché tourisme, Bernard Boisson estime être plus que jamais en position de force face aux producteurs.



«Leclerc Voyages décide seul des produits à vendre»

Comment se porte Leclerc Voyages en cette fin d'année pour le moins troublée ? Et quel bilan global tirez-vous de 2008 ?

À deux semaines de la fin de l'exercice, je peux d'ores et déjà annoncer que le réseau va réaliser un chiffre d'affaires de 418 millions d'euros, en progression de 7 % par rapport à 2007. Les prises de commande sont en progression de 5 % sur l'année. Dans le détail, les problèmes de pouvoir d'achat se sont fait sentir dès mars/avril. L'activité a décroché en septembre. Et le gros de la crise s'est déclaré en octobre et novembre avec un volume en hausse seulement de 1,5 % et surtout des prises de commande en baisse de 9 %, ce qui reste toujours mieux que le marché.

Rien ne semble aujourd'hui pouvoir enrayer la chute...

La crise est forte mais la semaine du 1^{er} au 6 décembre a enregistré, pour la première fois depuis fin septembre, une prise de commande positive, à +13 %, par rapport à la même semaine de 2007. Le décalage dans le temps de l'acte d'achat est un motif d'es-

poir. D'ailleurs, le taux de ventes de dernière minute a augmenté chez nous de deux points, et représente désormais 23 % de nos ventes.

Dans ce contexte, dans quel état d'esprit abordez-vous l'année 2009 ?

Le tout est de savoir si le moral en bème des Français va les inciter à partir en vacances pour oublier leurs soucis. Le client qui dispose d'un budget partira. Avec un bémol toutefois. Le patron de PME va rester aux commandes de son entreprise. Dans les grands groupes, ce n'est pas le moment de partir non plus, car de nouveaux plans de restructuration se mettent en place. En résumé, les clients repartiront quand l'économie sera stabilisée. À notre niveau, je prévois un redémarrage au printemps et une légère augmentation de volume de 2 % à 3 % d'ici fin 2009. L'important, en ce moment, est de réagir commercialement face au consommateur.

De quelle façon ?

Nous avons déjà réorienté la brochure d'hiver, qui représente un tiers de notre volume d'affaires,

dans laquelle nous mettons davantage en avant les moyen-courriers. On a un souci avec les long-courriers, dont les prix ont beaucoup augmenté. Les TO ne peuvent plus afficher de telles hausses de prix sur ce segment. Il ne faut pas venir pleurer après ! Dans le même esprit, nous allons changer 18 % de l'offre dans la brochure de l'été prochain.

Ce qui signifie que vous écartez les TO long-courriers trop gourmands ?

Je précise que sur nos deux brochures été et hiver, nous enregistrons tout de même 17 000 clients long-courriers ! Je n'accule pas un TO qui programme du long-courrier. S'il me dit que sa marge est réduite au maximum, je le comprends. Mais je sais aussi qu'en réalisant 3 000 ventes avec nous, il peut récupérer des surcommissions sur l'aérien et vendre des excursions sur place. Nous sommes dans un mé-

tier très délicat, mais il y a toujours matière à trouver des gains de productivité. Nous privilégions les TO qui savent travailler.

Quels sont ceux qui savent travailler selon vous ?

Je prends l'exemple de Marmara. C'est notre premier fournisseur, et de loin. On peut dire que Marmara a fait Leclerc Voyages et que Leclerc Voyages a fait Marmara. Nous sommes aussi très proches de Fram, et davantage encore depuis le rachat de Plein Vent, qui assume entièrement le créneau entrée de gamme. Au total, nous vendons 46 tour-opérateurs, que nous contrôlons. Parmi eux, sept ou huit représentent 80 % des ventes. En dessous de 1 million ou 1,5 million d'euros, on ne garde plus de tour-opérateur, car ce volume n'est pas significatif. Et en tant que réseau de distribution, nous arrivons en première ou deuxième position chez beaucoup de tour-opérateurs.

« Nous sommes durs en négociation, mais nous respectons les engagements sans exception »

Comment vous positionnez-vous face au pôle Jet tours-Thomas Cook ?

Nous avons résigné avec Jet tours en octobre dernier pour une durée d'un an. Pour l'instant, nous leur faisons confiance. Si la situation tourne défavorablement, on verra. L'histoire du logo Thomas Cook sur les brochures m'a gêné, mais ils ont traité le problème. Si Jet tours propose plus de départs de province, c'est un avantage. Mais le danger est de voir Jet tours dilué dans le groupe Thomas Cook. Seul l'avenir le dira.

Vous sentez-vous obligé de choisir votre camp sur un marché qui se bipolarise ?

Pour moi, il n'y a pas de camp à choisir. C'est Leclerc Voyages qui décide des produits à vendre, dans l'intérêt du consommateur. La règle du contrat prime, le reste ne compte pas. Nous sommes durs en négociation, mais nous respectons les engagements sans exception. Jusqu'à présent, nous avons toujours intéressé les TO, car nous réalisons 345 millions d'euros de volume avec eux. Nous représentons désormais 12 % à 13 % de parts de marché tourisme en France.

Que pensez-vous de la demande des TO qui veulent raccourcir les délais de paiement des distributeurs ?

L'économie des agences repose sur un flux de trésorerie qui consiste à payer les TO après le départ des clients. Si la trésorerie française vire à l'allemande, où les clients payent le solde aux TO, les agences fermeront les unes après les autres ! Les tour-opérateurs scieraient la branche sur laquelle ils sont assis ? Allons donc !

En tant que directeur du réseau, quelle latitude avez-vous

En chiffres

- Volume d'affaires 2008 : 418 millions d'euros, avec 166 agences.
- Résultat : 5 millions d'euros, soit 1,27 %.
- Répartition du volume : 52 % en revente TO, 28 % avec brochure Leclerc et opérations spéciales, 20 % billetterie.
- Nombre de clients : 594 000, dont 32 % France, 8 % Espagne continentale, 13 % Tunisie, 10 % Maroc.

par rapport aux directeurs d'hypermarchés ?

C'est le propriétaire du magasin qui décide de l'ouverture d'une agence. Il nous délègue le recrutement du chef d'agence. Chaque agence est autonome financièrement, et réalise les objectifs définis par le propriétaire en liaison avec nous. Leclerc Voyages est un modèle de réseau hybride, entre l'intégré et le volontaire, avec un siège composé de 22 personnes. Le ratio entre le chiffre d'affaires du magasin et le chiffre d'affaires de l'agence va de 1 à 3. Les chefs d'agences sont classés en fonction de ce ratio.

Quel est le chiffre d'affaires moyen des agences ?

Le chiffre d'affaires moyen d'une agence est de 2,7 millions d'euros, dont 2,3 millions en tourisme, avec 3,8 collaborateurs. Chaque collaborateur réalise 700 000 euros de volume de ventes. L'agence reste ouverte 64 heures par semaine, calée sur les horaires du magasin.

Leclerc Voyages compte 166 points de vente aujourd'hui. Quel est le périmètre visé ?

Sur 500 hypermarchés, le potentiel d'ouvertures est de 200 à 250 agences. Nous en ouvrons de sept à huit par an. En 2009, neuf sont programmées.

La France est-elle toujours votre première destination ? Est-ce une valeur refuge pendant la crise ?

La France représente en moyenne 32 % de nos clients et 10 % de notre volume d'affaires. C'est le résultat d'un travail énorme sur l'offre. Pour vendre 3000 mobihomes en une heure de temps, il faut dix ans de formation et de technologie ! Il est vrai que depuis deux mois les agences vendent davantage de produits France, et beaucoup moins de séjours aux Caraïbes. Mais je veux qu'elles vendent de tout, et surtout ce qui intéresse les clients.

Allez-vous jusqu'à vendre du haut de gamme ?

Oui, bien sûr ! Nous en vendons même beaucoup. Kuoni est l'un de nos dix plus gros fournisseurs. Nous envoyons des centaines de clients à l'île Maurice. L'analyse du panier moyen des 594 000 clients montre qu'il est passé de 670 euros à 725 euros entre 2007 et 2008. Il y a l'effet de l'augmentation des prix, la reconquête de certains pays comme l'Égypte et

les États-Unis, mais la montée en gamme aussi.

Leclerc Voyages est très absent du Web aujourd'hui. Avez-vous des projets de développement ?

Tout d'abord, il faut se rendre à l'évidence : les réseaux ne réalisent pas beaucoup de ventes sur Internet. Ensuite, nous ne disposons pas de call-center, puisque le réseau est constitué d'indépendants. Cela dit, Internet est un canal de vente indispensable. C'est pourquoi nous préparons en 2009 un grand portail à l'enseigne Leclerc, dans lequel Leclerc Voyages aura sa place.

Quel sera votre partenaire technologique sur le site ?

Nous allons certainement choisir Traveltainment, la plate-forme d'Amadeus. Mais il faut absolument que les TO entrent leur production dans le système, sinon... on ne trouvera plus leur contrat. Le succès du site viendra à la fois d'un service clientèle efficace et d'un contrôle des produits que nous vendons.

Quels sont vos objectifs de ventes sur le Net ?

Je ne parle jamais des chiffres au préalable, d'autant que le réseau est déjà à dix points de plus que les autres sans être multicanal. Disons que je compte sur Internet pour nous apporter des clients un peu plus urbains et CSP+. C'est aussi un moyen de fidéliser nos clients actuels.

Le réseau réalise plus de 400 millions d'euros de volume d'affaires. À quand les 500 millions ?

En raison de la crise, nous atteindrons un volume global de 500 millions d'euros en 2011, au lieu de 2010, et 500 millions de volume tourisme en 2013.

Propos recueillis par Catalina Cueto et François-Xavier Izemir

Bio express

— Bernard Boisson a un point commun avec Valéry Giscard d'Estaing, il est né à Chamalières, en Auvergne ! La similitude s'arrête là, si ce n'est un humour décalé sous un air sérieux. Après des études parisiennes de gestion et de marketing, il démarre sa carrière comme DAF dans une entreprise du nucléaire. Il prend ensuite le virage de l'immobilier, au Groupe des Arcs et dans différentes autres sociétés, pendant dix ans. Ce n'est qu'en 1989 qu'il entre dans le tourisme, chez Air Littoral. Il est directeur de Leclerc Voyages depuis 1993. Fêré d'astrologie (gémeaux), de tennis (petit classement), et de foot, il aime les voyages (un faible pour l'Italie) et... les restaurants, en bon gourmand curieux. C.C.