

Entretien avec Stein Gullentops, e-commerce manager de l'agence Connections, 11 mai 2017 (retranscription des éléments importants).

Quel est votre parcours ?

15 ans AB InBev : développer.

Service e-commerce AB InBev : B2B 3-4 ans.

2 ans trade marketing AB InBev : comment traduire les gros plans marketing.

Truvo, propriétaire page d'or, 2 ans trade marketing : comment chercher de nouveaux clients.

1 an : financial controller.

2 ans site B2B : portail pour les clients.

5 ans, headhunter de Connections le contacte : responsable 4 ans pour les petites marques dans le même groupe (Airstop).

Depuis août 2015 : e-commerce online marketing.

Connections = réseau, marque, propres produits ?

Mix d'un peu de tout, plutôt une **marque**. Il y a 20 ans surtout connu en Flandre et là où il y a des étudiants (LLN, Gand, ...) pour les vols secs. **La marge gagnée sur un vol sec diminue chaque année donc on est en train de changer notre business model.** On vend encore des vols mais **on veut devenir un « travel buddy » : on va aider nos clients à construire leur voyage de rêve.** On a certains produits de base en Amérique du nord et en xx. Mais pour la majorité des clients, on va construire à la carte selon leurs envies : culture, aventure, culture, ...

Avant, il n'y avait pas d'internet ni de lowcost. Mais Connections était connu avant par les étudiants car vols très avantageux (mais pas autant avant que RyanAir maintenant).

Propres produits représentent 8-10% du chiffre d'affaires et plutôt sur Amérique et surtout New York (propres gens qui travaillent là).

Normalement, dans une agence, la moitié du chiffre d'affaires est des vols et l'autre moitié sont des services comme voitures, hôtels, tours et tous les autres produits.

Combien d'employés ?

200 personnes environs, 30 magasins.

Quel est le public cible de l'agence ?

Ce ne sont plus les étudiants. Dernières études ont prouvé que c'est plus les **gens entre 40 et 50 ans** (jeunes étudiants d'il y a 20 ans en fait).

Quelle est la valeur ajoutée de l'agence ? Pourquoi les gens ne réserveraient-ils pas leurs voyages eux-mêmes via internet ? Qu'est-ce que l'agence propose de plus que les concurrents ? Que cherchent exactement les clients dans une agence de voyage ?

Pour tout ce qui est city trips, il y a moins de valeur ajoutée. Pour tout ce qui est **plus loin** (Inde, ..), les gens vont vers une agence car le **montant assez important, on a épargné pour ça**. On veut être **sûr que notre voyage va vraiment être bien**. Si on commande en ligne, il y a toujours ce petit **stress** (est-ce que l'argent va bien arriver avec la carte VISA, ...). Les clients ont une **garantie**, l'agence s'occupe de tout et le voyage sera sur mesure pour le client.

Grand avantage de Connections (en comparaison avec les concurrents comme Opodo, grosse entreprise mais pas une présence en Belgique) **on a les magasins, il y a le call center en Belgique et le plus important : on a un point de vente à Zaventem dans l'aéroport** (problèmes de dernières minutes à régler, ...).

De plus, l'entreprise est grande donc a un **pouvoir d'achat élevé**. Elle peut donc avoir des prix moins chers.

Il y a également le **savoir-faire** de l'agence depuis toutes ces années.

Dans le domaine des agences de voyages, les clients sont-ils plutôt fidèles ou pas ? Visez-vous plutôt les clients fidèles ou one shot ?

Non pas vraiment. Graphe : 2 courbes (grosse partie vols sont lointains, si tu viens d'avoir des enfants ou acheter une maison, ... pas d'argent pour ça). Gros pics donc à **30 ans et 50 ans**. Ne commandent **pas vraiment des city trips** mais quand même c'est quand même proposé par l'agence (mais online seulement).

« **On veut toujours bien évidemment travailler sur les clients existants mais c'est pas vraiment facile.** » **On commence à avoir les systèmes en place pour faire ça. Il y a un an, on ne pouvait pas faire ça.** Exemple : je vais envoyer un mail à tous mes clients fidèles qui aiment l'Amérique du Nord, l'Afrique, ... Ce système vient de démarrer.

Base de données : 300 000 adresses e-mail (pas énorme mais pour une société comme la nôtre, c'est pas mal : **qualité au dessus de la qualité**).

Dans le secteur tourisme : pas facile du tout d'avoir des clients fidèles.

Le changement est difficile.

Très typique dans le secteur. Quand on vend des vêtements, par contre, tu as tes produits. Les produits vont être là physiquement, je les ai achetés à un certain prix. Par contre, en tourisme non (sauf Neckerman, ... ils ont leurs propres prix). **Nous, on a rien, on reçoit quelque**

chose et on le revend. On est dépendant d'un partenaire tiers. On reçoit le prix, et on rajoute un montant mais pour le reste on ne fait rien.

Beaucoup de clients one shot mais on ne les vise pas.

Quelles sont les stratégies de fidélisation de l'agence ? Y a-t-il des programmes de fidélisation ?

Pour l'instant, pas vraiment de stratégie qui est déjà en place. Pour nous, le plus grand challenge est d'être vu comme une chaîne qui a un modèle omnichannel (on peut commander quelque chose en ligne, ..), la manière de travailler avec les clients (réservation en ligne alors pas venir au bureau...).

Chaque fois qu'on commande en ligne, on devient un nouveau client. Si le client a réservé ses voyages précédents en ligne, dans les bureaux de l'agence, on ne sait pas voir exactement combien de voyages a réservé le client avant. C'est un problème : **si un client est infidèle, on ne sait pas vraiment voir (problème technique). D'abord avoir une vue partout sur le client. De là, on peut commencer avec fidélité.**

Mais pourquoi est-ce difficile ? Typique société tourisme : pour tout ce qui est vols (il y a un partenaire tiers), voiture de location (autres partenaires), ...

Exemple : sur le site Connections, il y a un lien vers Booking. Si je commande un hôtel sur Booking en voyant le lien sur Connections, l'agence ne va pas le savoir. On reçoit notre commission (car on a fait de la pub pour Booking) mais on ne sait pas de qui donc on **n'a pas d'info sur le client**. Ce qui vaut le plus : ce sont les **données autour du client**. On va essayer de rassembler les données des clients : Booking a presque pris notre client, donc on a une commission pour compenser la perte. Donc **de plus en plus difficile de construire une relation**.

Online, il y a différents business model : il y a les purs et durs vendeurs en ligne (vliegtickets, ...), aucune présence en vrai. A chaque fois que tu achètes une fois, tu reçois un **bon d'achat** pour un prochain achat. **Ils ont aussi un système pour voir qui regarde quoi et quand sur le site internet pour envoyer du contenu vraiment personnalisé.**

Mais pour quelqu'un qui a **des agences, ça devient plus compliqué**, tu as les gens avec qui tu dois travailler qui doivent introduire des données. **Il faudrait que les gens dans les bureaux écrivent eux-mêmes ce par quoi le client était intéressé pendant la discussion, etc. Par internet, le client écrit directement toutes ces données.**

Pour Connections, pas de réductions pour après. Quand on s'enregistre à la newsletter, un bon de réduction. Leur philosophie : **« J'ai une marque, elle vaut quelque chose et je ne veux pas être un discounter, j'offre un certain service de qualité ».**

L'agence envoie des newsletters. A quels clients ? Ces newsletters fidélisent-elles la clientèle ? A quelle fréquence ?

C'est le centre qui envoie à tout le monde. **Pour le moment 90% des mails est le même pour tout le monde. C'est envoyé à des gens qui étaient/sont clients. Egalement gens qui s'enregistrent sur site web, qui sont sur la page Facebook et ils achètent des clients.**

Dès qu'on commande quelque chose, il y a un « customer journey » qui commence et donc mail qui sont plus adaptés (nouveau processus qui se met en place).

Y a-t-il un e-mailing ou un courrier personnalisé ? L'agence envoie-t-elle des catalogues ? Met-elle des toutes-boîtes ? L'agence envoie-t-elle des promotions à des clients existants ? Qu'est-ce qui fonctionne et qu'est-ce qui fonctionne moins bien ? A qui les envoie-t-elle et pourquoi ?

Pas de catalogue, pas de flyers. On a essayé une fois mais ça n'a pas très bien rendu. Dans les magasins, il y a toutes les brochures disponibles si les clients en veulent.

Quelle proportion de chiffres d'affaire provient des clients fidèles ? Quel type de clients rapporte le plus d'argent, les clients occasionnels ou les clients fidèles ?

20% fidèles (= qui reviennent chaque année).

80% le reste (= pas trop fidèles ou qui viennent de temps en temps).

Dire qu'un client est unique, c'est son adresse e-mail. Ca veut dire que chaque fois qu'on change son adresse e-mail, alors nouveau client ! Problème pour dire si clients fidèles ou pas.

La plus grosse part du budget est-elle consacrée à la fidélisation des clients ou à l'acquisition de nouveaux clients ?

90% du budget est pour rechercher de nouveaux clients. C'est différent si on commande un city trip ou un long voyage. Pour la grosse majorité des gens, le prix est le plus important. Alors on va chez RyanAir, on prend un Airbnb.

Même les plus vieux : ils vont chez les tour opérateurs car ce sont des propositions déjà toutes faites.

Pourquoi ces 90% ? On peut lire dans toutes les théories que ça coûte plus cher les nouveaux clients mais techniquement, c'est plus facile d'aller chercher un nouveau

client que d'aller travailler sur les clients fidèles (+ lié au secteur du tourisme (pain/voyage)).

Fidélité est très complexe. Plus facile de trouver des nouveaux clients (exemple : utiliser Google Ads). **Mais pour travailler d'une manière efficace sur les clients fidèles c'est plus difficile. Cependant, c'est en train de se mettre en place.**

Est-ce que l'agence fait du marketing relationnel ?

Pour nous et pour tout le monde, c'est mieux d'avoir des gens qui ont une certaine relation avec le vendeur. C'est mieux d'avoir des gens qui restent. Mais ça, c'est dans le monde idéal.

Sur les vols, ce qu'on gagne est minimum. Pour les hôtels, voitures, ... la marge est 2 à 3 fois plus élevée. Alors il faudrait vendre les produits avec une marge moindre et le canal le moins cher (donc le site web). Pour le reste, voiture, tout sur place, c'est ce que tu vends idéalement en agence pour pouvoir montrer le service et travailler sur la valeur ajoutée. Pour le moment, ce sont encore deux mondes à part : le monde en ligne et l'agence physique, on veut contruire le pont entre les deux. En ligne, on se focalise plutôt ce qui est vol. Mais il faut un système technique qui permet ça.

Le pont : dans le monde idéal, chaque commande faite en ligne devrait avoir une commande faite au bureau également.

Depuis un mois, ça se fait si la commande du client est assez grande : tips et trips sur la Thaïlande, on a des spécialistes, ... est envoyé au client pour lui dire qu'il peut passer en agence.

Quel type de CRM l'agence utilise-t-elle ? Comment l'agence collecte-t-elle les informations ? Y a-t-il un partage de données entre les agences ?

Dans l'agence, chacun est responsable de son département. Pour dire qu'on veut mettre le client au centre, il faut une personne qui fait que ça mais ils n'ont pas encore ça. Quelqu'un qui est la voix du client.

Comment l'agence mesure-t-elle les résultats de la fidélisation de la clientèle ? Comment mesure-t-elle l'impact de la fidélisation sur ses performances ? L'agence change-t-elle parfois ses stratégies de fidélisation suite à ces mesures ?

On sait le faire mais pas vraiment quelqu'un qui regarde ça.

Comment le service après-vente de l'agence fonctionne-t-il ? Est-il considéré comme un moyen de fidélisation de la clientèle de l'agence ?

Typique pour tout ce qui est tourisme : si tu as fait une commande, tu reçois un **mail de Trustpilot**. Va demander de mettre un score, review sur l'entreprise, Connections est à 8,2/10.

Après les vacances, 7 jours après, envoi d'une enquête pour voir comment c'était, ça se fait automatiquement (exemple : est-ce que tu recommanderais Connections à un ami ? ...).

Si le client se plaint qu'il a eu des problèmes à l'hôtel par exemple, à part s'excuser, Connections ne sait rien faire. Ce ne sont pas ses propres hôtels. Alors si le client dit qu'il va aller chez On n'est pas des pigeons ou Test-Achat, alors on lui donne une compensation pour ne pas qu'il fasse tout un foin.

Est-ce que les employés de l'agence sont stables ?

Moitié jeunes et moitié plus vieux. Il y a une sales force qui travaille depuis 10-20 ans chez nous.

L'agence a-t-elle dû adapter ses techniques de fidélisation suite à l'avènement des technologies ?

Pas encore le cas mais dès que tout est en place, il va falloir faire ça. Si maintenant tu entres dans une agence, **si tu veux vraiment faire ça d'une façon efficace la première question est de demander : qui êtes-vous ?**

Pas encore obligé de changer mais aide pour la pub, ... « Oui je pense que ça va nous forcer, ça va changer la façon dont tu commences ton interaction avec le client. » De plus en plus de gens ne font pas une simple visite dans un shop. Ils se sont déjà informé sur internet quand ils arrivent.

L'inscription sur internet permet au vendeur de déjà préparer ton dossier, ta demande. La vente va totalement changer. Comme Voyages Copine, les clients viennent avec leur iPad, ils ont vu un tarif d'autant sur le site et demande si encore possible de baisser ce prix.

Est-il possible de réserver un voyage en ligne ? L'agence utilise-t-elle beaucoup les réseaux sociaux ? Pages Facebook et Twitter actives, mais pas d'application mobile, pourquoi ? Est-ce que les médias sociaux fonctionnent bien pour le public cible ? Il y a Facebook, Twitter, chaîne Youtube, Google+, LinkedIn et Pinterest, servent-ils vraiment tous ? Pour des publics différents ?

On sait réserver un vol sec, vol avec hôtel, voiture de location. Mais pas à la carte.

Page FB, Instagram, Twitter (et Pinterest mais pas très actif). Pas d'application mobile (avant sur iPhone mais le partenaire tiers n'existe plus). Twitter, si petit donc pas d'impact.

Facebook : oui ça peut aider. Un des avantages : permet d'aller chercher de nouveaux clients d'une façon segmentée. La partie pas payante et partie payante : Facebook ad, partie promotionnelle. Facebook permet le « brand building ».

Comparaison avec automobile : on commande une voiture, on regarde d'abord sur le site web. Tout ce que tu as fait est envoyé à l'entreprise (demande de catalogue), derrière il y a un feed qui est envoyé aux garages et **le vendeur savent déjà tout de toi. C'est ce qu'on veut faire dans le tourisme.**

Y a-t-il un rapport annuel de l'agence disponible ?

Bilan. Banque nationale de Belgique. Code TVA, Connectionseurotravnv. 10 dernières années.

Pourquoi l'agence s'appelle-t-elle Connections ?

Philosophie que le patron avait est que tout le monde pourrait voyager. Le monde est accessible, être branché avec le monde. Slogan : « **Connect to the real world** ».

Mémoire doit-il rester confidentiel ou pas ?

L'interviewé lira le mémoire et décidera ensuite de s'il doit rester confidentiel ou non.