

Passer du luxe à l'ultraluxe

Le défi de Traveller Made

Traveller Made est un réseau de concepteurs de voyages de luxe. Très influent au niveau mondial, il réunit des agences, de petite taille souvent, qui travaillent comme des artisans et dont la rentabilité est relativement faible. S'inspirant des pratiques d'autres secteurs d'activité (la mode, l'horlogerie...), Traveller Made réfléchit à la définition d'un label "Haute Villégiature" s'adressant tant aux agences de voyages qu'aux hébergements et aux services. Son ambition : faire prendre conscience aux agences de son réseau des spécificités du marché de l'ultraluxe (en matière de gestion de la marque, de tarification, d'exclusivité...).

INTERVIEW DE **QUENTIN DESURMONT**

Président fondateur de Traveller Made

< quentin@travellermade.com >

POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER VOTRE PARCOURS ? COMMENT ET POURQUOI AVEZ-VOUS CRÉÉ TRAVELLER MADE ?

Après avoir occupé un poste de directeur marketing dans des filiales espagnole et anglaise de 3Suisses, puis chez Disney, j'ai créé il y a dix ans Peplum, une agence de voyages de luxe dont la vocation est de créer des voyages pour des familles de riches chefs d'entreprise. Son positionnement : répondre aux demandes d'une clientèle exigeante et fortunée, les UHNWI (*ultra high net worth individuals*), des personnes qui possèdent plus de 30 millions de dollars d'actifs liquides. Notre métier consiste à leur proposer des voyages d'exception personnalisés.

Au bout de trois ou quatre ans, il m'a paru intéressant d'avoir un label, car nombreux sont les agents de voyages qui prétendent faire du luxe et du sur-mesure quand très peu savent vraiment en faire. Je me suis dit qu'il faudrait une instance capable de labelliser ceux qui exercent le métier correctement, avec une gouvernance collective qui réunisse les hôteliers et les agences : les hôteliers désignent les agences qui leur envoient de gros dossiers de réservation ; les agences indiquent les hôtels leur permettant de faire leur travail dans de très bonnes conditions.

J'ai donc pris la décision de créer Traveller Made en 2013. En cinq ans, nous avons réussi à fédérer 320 agences de voyages dans 60 pays du monde, toutes hyper-qualifiées, hyper-segmentées et hyper-recommandées. Ces agences font entre 1 et 35 millions d'euros de chiffre d'affaires. Elles sont donc de petite taille et réalisent en moyenne 7 millions de chiffre d'affaires. Elles partagent toutes la même problématique et le même défi : faire du véritable sur-mesure. Elles savent travailler avec les clients ultrariches et gérer de très gros dossiers.

QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES DE CES AGENCES ?

Nous avons réalisé une étude qui nous a permis de repérer les cinq expertises qui font

la spécificité de ces agences.

La première, c'est le sur-mesure. Toutes ont fait le choix de ce modèle économique. Quand on fait du vrai sur-mesure, il faut avoir dix fois moins de clients dix fois plus riches pour pouvoir rester dix fois plus de temps avec eux qu'avec d'autres clients. Tout comme il n'est pas possible de faire un costume sur mesure pour 500 euros, il est techniquement impossible de vendre un voyage sur mesure à 1 000 euros !

La deuxième expertise, c'est la connaissance du monde. Nos collaborateurs voyagent énormément. Ils sont en voyage de repérage en moyenne six mois par an. Avec une moyenne de 14 collaborateurs spécialisés, ces agences se construisent au fil du temps des banques de données très riches sur les voyages de luxe. C'est une obligation pour elles dans la mesure où elles ne sont pas "orientées produit", mais "orientées client". Elles doivent être capables de répondre à toutes les demandes de leurs clients, partout dans le monde. Sachant que la fidélisation est au cœur du métier des agences sur mesure, il est impératif qu'elles soient capables d'envoyer leurs clients partout dans le monde. D'où la nécessité d'aller faire du repérage inlassablement. Cela représente un coût énorme pour les agences, et c'est très exigeant pour les collaborateurs. D'aucuns pensent qu'il est très agréable de voyager tout le temps, et c'est en partie vrai ; mais quand on visite quinze hôtels par jour par 40 °C, c'est moins drôle...

La troisième expertise, c'est une grande connaissance des clients. Nous passons beaucoup de temps avec eux avant le voyage pour les connaître : leurs désirs, leurs souhaits, ce qu'ils aiment, ce qu'ils n'aiment pas, eux et leur famille. C'est cette connaissance qui nous permet de viser juste et de proposer un voyage qui correspond vraiment aux attentes de nos clients. Pendant le voyage, nous leur téléphonons, nous sommes toujours prêts pour eux, même quand il y a un gros problème technique. À leur retour, nous organisons des séances de débriefing avec eux. Cette façon

de faire nous permet d'acquérir une connaissance très fine de nos clients. Pour nous c'est fondamental, c'est la règle n° 1. Avoir une grande connaissance de nos clients, c'est une expertise qui nous différencie fortement sur le marché. C'est l'obsession de toutes les agences travaillant le segment du sur-mesure pour des clients ultrariches.

La quatrième, c'est la connaissance des fournisseurs. Il est fondamental pour nous de pouvoir appeler le directeur général de l'hôtel, de l'agence réceptive ou de l'office de tourisme de la destination pour leur signaler un très gros client et leur donner des informations sur celui-ci. Les fournisseurs apprécient cette démarche, qui est fondamentale tant pour eux que pour nous. Ils confirment tous que cela leur permet de s'adapter au plus près des attentes dudit client. C'est aussi très rassurant pour les clients qui ont ainsi la certitude qu'ils seront accueillis directement par le directeur général de l'hôtel, par exemple. Ce sont souvent des chefs d'entreprise : ils veulent donc rencontrer d'autres chefs d'entreprise.

La dernière expertise, c'est la gestion de crise. Très peu d'acteurs du tourisme offrent ce type de service à leurs clients. C'est la capacité à être présents quand il y a des problèmes qui créent une crise : une grève, un tsunami, une éruption volcanique ou un cyclone... De tels problèmes, quand ils surviennent, créent des disruptions énormes à tous les niveaux ; plus personne ne répond, ni les ambassades ni les compagnies aériennes ; les hôtels sont débordés. Mais nous sommes là et nous gérons les clients. Nous faisons tout pour les rapatrier. Ce sont pour nous des moments singuliers, car nos clients se rendent compte de ce que nous faisons pour eux quand tout le monde est défaillant. Ce sont pour nous des occasions de créer des liens très solides avec eux. Pour certains clients très importants, il nous arrive de louer des téléphones satellitaires afin qu'ils restent joignables à tout moment.

Ces cinq niveaux d'expertise caractérisent parfaitement la manière dont les agences

membres de Traveller Made exercent leur métier. Et le réseau donne à ses membres des outils pour aller plus loin dans chaque domaine d'expertise.

Par exemple, nous donnons à nos agences membres un accès direct à tous les directeurs généraux des hôtels partenaires du réseau. Ça leur simplifie grandement la vie. Ainsi, quand elles font une réservation dans un hôtel dans lequel elles n'ont jamais réservé, elles ne passent pas par le service de réservation mais appellent directement le directeur des ventes, du marketing ou le directeur lui-même.

ET COMMENT CARACTÉRISERIEZ-VOUS TRAVELLER MADE ?

Traveller Made, c'est un label de qualité pour ses agences membres et pour les fournisseurs associés. Le réseau a trois objectifs.

Le premier, c'est d'aider les ultrariches à repérer les meilleures agences et les meilleurs créateurs de voyages de luxe. Nous développons la notoriété de nos agences membres pour qu'elles puissent développer leur activité auprès des gens très fortunés, et ce au niveau mondial.

Le deuxième objectif, c'est l'amélioration de nos relations avec nos fournisseurs afin de mieux travailler avec eux : que nos agences puissent être reconnues immédiatement, qu'elles aient accès aux meilleurs services de nos fournisseurs et que ces derniers comprennent qu'on leur envoie des clients VIP. Ce sont aussi des accords sur des questions très techniques importantes pour nos agences, comme le délai de paiement des commissions.

Le troisième, c'est ce que nous appelons le "marketing intelligence". Nous analysons l'évolution du marché du voyage de luxe, afin de mieux appréhender l'avenir, voire agir sur cet avenir. Nous tentons de répondre aux deux grandes questions qui se posent dans notre secteur aujourd'hui. La première, c'est l'augmentation de la rentabilité de nos agences. Celles-ci créent beaucoup de valeur, mais n'en capturent pas assez. Elles ne sont pas assez rentables. Elles sont trop petites, ne peuvent

pas faire beaucoup de communication, ne peuvent pas embaucher suffisamment. Il est donc nécessaire de revisiter le modèle. La deuxième grande question, c'est celle des talents. Sur ce sujet, nous sommes en train de conduire toute une réflexion sur notre métier qui, il nous semble, relève de la haute façon, au même titre que la haute couture.

Parallèlement à Traveller Made, j'ai créé Luxury Travel Lab, un think tank qui regroupe des experts de l'industrie du luxe, des personnes qui ne viennent pas du tourisme, pour les faire travailler avec nous sur les problématiques du voyage. Nous voulions savoir comment ils ont fait leur révolution. Quand on voit comment des entreprises comme LVMH, Chanel, Cartier ont réussi à croître de façon très rapide dans les périodes difficiles que l'économie mondiale a traversées, on se dit qu'il y a beaucoup à apprendre d'eux.

**QUELS SONT LES PREMIERS
ENSEIGNEMENTS DES TRAVAUX
QUE VOUS MENEZ DANS CE
THINK TANK ?**

Le secteur des produits de luxe est segmenté en trois grandes catégories : le masstige (ou prestige de masse), le luxe et le métaluxe. Avec le voyage pour les ultrariches, nous voulons nous situer dans le métaluxe, *"appellation qui se rapporte, en substance, à des marques ou produits pour lesquels le rapport créateur-connaisseur se substitue à celui, traditionnel, de producteur-consommateur"*⁽¹⁾. Et il nous reste beaucoup de travail pour y parvenir. Nous considérons que le voyage de luxe relève des métiers de la haute façon et souhaitons définir le voyage de luxe en tant que produit haute couture du voyage. Nous avons opté pour la dénomination "haute villégiature".

Nous avons financé une étude, qui a été réalisée par une grande spécialiste du luxe, Anne-Flore Maman-Larraufie, directrice académique à l'Essec et consultante (cabinet Sémioconsult). Des experts du luxe et du tourisme de luxe ont été réunis afin de valider

notre hypothèse et de définir de manière sérieuse et scientifique ce qu'est la villégiature.

Nous commençons tout juste à défricher. Avec les résultats de cette étude, nous allons pouvoir définir ce que sera demain une "collection de villégiatures", collection qui sera déclinée pour un hôtel, une agence de voyages... Nous nous sommes bien évidemment inspirés des métiers de haute façon tels que la haute couture, la haute horlogerie, la haute gastronomie, et même la haute coiffure.

Pour l'instant, nous en sommes aux prémices. Le projet consiste à définir les critères permettant de qualifier de manière sérieuse et indépendante les marques de "haute villégiature" et, au sein de ces marques, les collections qui appartiennent bien au monde de la haute villégiature.

Nous nous engageons donc dans une démarche de qualité qui va bien au-delà du classement hôtelier, par exemple. Au sein d'un palace, un produit de haute villégiature, c'est, par exemple, une suite de tant de mètres carrés. Mais la surface ne suffit pas, il faut que nous sachions ce qui rend cette suite exceptionnelle et exclusive. Et, bien sûr, ce n'est pas son prix (ou pas seulement).

Les critères pour l'obtention du label "Haute Couture" sont très stricts. C'est le Président de la République qui, par décret, décide que telle maison devient de haute couture : elle doit notamment être basée dans Paris et être capable de produire deux défilés par an, avec un minimum de vingt-cinq modèles à chaque fois. Le label est attribué à une maison pour un an ; il doit faire l'objet d'une nouvelle demande chaque année.

C'est dans un Livre blanc que la Fondation de la haute horlogerie définit de manière très précise les critères permettant de dire qu'une maison appartient ou non au périmètre de la haute horlogerie.

On peut comparer le voyage sur mesure à de l'artisanat de luxe. Avec la catégorie "Haute Villégiature", nous voulons aller plus loin et tirer la création de produits de voyage

.....
(1) Serge VANMAERCKE, "Le paradigme du 'méta-luxe' ou la culture de l'excellence", *Tendances/Trends*, nov. 2012.
<http://trends.levif.be/economie/entreprises/le-paradigme-du-meta-luxe-ou-la-culture-de-l-excellence/article-normal-211759.html>

de luxe vers le haut. Nous ne parlons plus de marque ni de savoir-faire ; nous parlons de collections remises en cause chaque année.

Toutes les agences labellisées *Traveller Made* créent ponctuellement des produits époustouflants, qu'elles ne vendent qu'une seule fois. Ce sont des produits de ce type qui pourraient composer nos collections.

Il s'agit de faire émerger un nouveau métier, celui d'artisan designer de voyages d'exception. De fait, certaines de nos agences l'exercent déjà, mais pas de façon vraiment structurée. Surtout, ce métier n'est pas véritablement reconnu. L'idée est de le faire connaître auprès des clients, mais aussi auprès des jeunes agents de voyages. Il s'agit de leur transmettre la passion de ce métier, de la même façon que la haute gastronomie attire des gens qui sont dévoués corps et âme à leur métier et le font du mieux possible.

QUELS SONT LES ENJEUX SPÉCIFIQUES QUE VOUS AVEZ IDENTIFIÉS CONCERNANT LE MARCHÉ DU TOURISME DE L'ULTRALUXE ?

Les entreprises du secteur du tourisme et de l'hôtellerie sont, d'une façon générale, en retard en matière de gestion de leur marque.

Si vous arrivez après 20 heures dans n'importe quel palace à Paris et que vous dites : "Si vous me faites 50 % sur la chambre je la prends", vous avez de bonnes chances de l'avoir à ce prix. Les hôteliers allèguent qu'une chambre qui n'est pas vendue est perdue. C'est vrai. Mais Hermès, par exemple, n'hésite pas à détruire ses surstocks ; certains modèles de la marque doivent être commandés trois ans à l'avance ! Voilà pourquoi Hermès est une vraie marque de luxe, et pourquoi à mon sens, les marques du secteur du tourisme ne le sont pas encore.

Aujourd'hui, certaines agences de voyages font figurer dans leur signature les noms de leurs fournisseurs : Four Seasons Preferred Partner, Starwood Luxury Privileges, Ritz-Carlton... Chanel n'autorisera jamais un de

ses fournisseurs à communiquer sur la marque Chanel : il leur est interdit d'utiliser la marque dans leur signature. Pourquoi ? Tout simplement parce que Chanel est une vraie marque de luxe !

Ce type de pratique démontre également que ces agences de voyages ne savent pas non plus gérer leur marque. Car, en faisant cela, elles nient leur propre marque et se positionnent en simples revendeurs de produits. Où est le luxe dans tout ça ? Quel est le service exceptionnel proposé ? Où est la valeur ajoutée ? Un agent de voyages positionné sur l'ultraluxe doit affirmer qu'il est un designer de voyages, pas un simple assembleur. Il propose des expériences rares, exceptionnelles. Et en cas de problème, c'est bien lui l'interlocuteur du client, pas la marque hôtelière.

C'est un enjeu de taille que de faire du luxury branding quand on est positionné sur le marché de l'ultraluxe. Il ne faut pas oublier que ce qui définit le luxe, c'est la sensibilité inversée du prix : plus c'est cher, plus ça se vend. Se positionner sur le secteur de l'ultraluxe demande un certain courage !

ET COMMENT CARACTÉRISEZ-VOUS LE MARCHÉ DE L'ULTRALUXE ?

Quand on parle de personnes ultrariches, on parle d'une toute petite frange de la population, les 220 000 familles les plus fortunées de la planète. Elles possèdent 35 000 milliards de dollars d'actifs, deux fois le PIB de l'Europe. La richesse de ces gens fortunés a doublé au cours des dix dernières années et devrait continuer à croître très rapidement, même si le contexte économique mondial a changé. La croissance de la demande sur le marché de l'ultraluxe est donc exponentielle.

En général, quand on fait du marketing, on essaie d'analyser les comportements de tel ou tel segment de clientèle. Quand on se positionne sur le marché des ultrariches, on ne peut pas raisonner ainsi. La fortune de chacun de ces clients est équivalente à celle de

10 000 habitants : cela veut dire que chaque ultrariche est un segment en soi. Il faut accepter que chaque client soit différent.

Les ultrariches ont toutefois quelques traits communs. Il y a quatre ans, nous avons travaillé avec le cabinet McKinsey sur les caractéristiques de la demande des ultrariches en matière de voyage. Nous avons défini quatre paramètres qui restent pertinents.

Le premier, c'est la personnalisation : les ultrariches veulent qu'on les écoute, qu'on les comprenne. Le deuxième, c'est la précision : ils veulent des voyages ultraprécis, sans anicroche du début jusqu'à la fin. Le troisième, ce sont les privilèges : ils veulent avoir l'impression de faire des choses que les autres ne font pas.

Enfin, le quatrième, et c'est là un point tout à fait intéressant, c'est ce que le cabinet McKinsey appelle le "développement personnel". Cette caractéristique de la demande concerne plus particulièrement ceux qui ont fait fortune récemment. En effet, ils se rendent compte assez vite que l'argent ne peut pas tout acheter, et que notamment il ne donne pas les clés d'accès à la culture, à l'élégance, au raffinement. Ce n'est pas parce qu'on est riche que l'on sait se tenir à table, que l'on est capable d'apprécier l'opéra, la peinture ancienne, l'art contemporain... Ces nouveaux riches veulent profiter de leurs voyages pour parfaire leur éducation, comme le faisaient au XVIII^e siècle les jeunes gens de la haute société anglaise en effectuant en Italie ce que l'on appelait le "Grand Tour".

**REVENONS-EN AU RÉSEAU
TRAVELLER MADE. QUELLE
PLACE OCCUPEZ-VOUS
SUR LE MARCHÉ DU LUXE ?**

Nous sommes allés très vite. Nous occupons aujourd'hui la première place sur le segment de l'ultraluxe, devant les grands consortiums américains. Nous sommes le seul réseau mondial à ne parler que de luxe et à avoir référencé uniquement les agences spécialisées dans le tourisme de luxe.

Notre réseau d'agences continue de grandir. Il est international : 45 % de nos agences sont en Europe ; 55 % dans le reste du monde (Amérique du Nord et Amérique du Sud, Moyen-Orient, Russie/CEI et Asie).

On me demande parfois ce qui nous différencie des réseaux américains. Je réponds que nous ne vendons pas des croisières, mais des locations de yachts privés avec équipage ! Les Américains ont du mal à comprendre le concept d'ultraluxe. D'une façon générale, il y a peu de marques de luxe américaines, mais plutôt des marques de haut de gamme. Le luxe ne fait pas partie de la culture américaine, alors que c'est le plus grand marché du luxe au monde.

Le projet de Traveller Made, c'est désormais d'aider les agences du réseau à entrer de plain-pied dans le monde de l'ultraluxe. Car, en matière de voyage, il y a clairement une différence entre le luxe et l'ultraluxe. Si nous faisons venir des gens du monde du luxe à toutes nos conférences, c'est pour leur ouvrir les yeux, les inspirer et, petit à petit, leur donner envie de monter en gamme. Ce n'est pas simple !

Il nous faut maintenant formaliser tout cela, définir précisément ce qu'est la haute villégiature, ce qu'est une marque d'agence de voyages d'ultraluxe... C'est un chantier colossal qui concerne les agences du monde entier, pas seulement les agences du réseau Traveller Made. Notre ambition est de poser les fondations d'un secteur international du voyage de l'ultraluxe. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR CLAUDINE DESVIGNES