



# ENTRETIEN

avec **Françoise GRI**, Directrice générale

*Pour Françoise Gri, Directrice Générale du Groupe, Pierre & Vacances-Center Parcs doit renouer avec une croissance profitable et faire évoluer ses deux activités pour anticiper les attentes et les comportements d'achat des clients d'aujourd'hui et de demain.*

## V

### **VOUS AVEZ PRIS LA DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE DÉBUT 2013. QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LES MUTATIONS DU MARCHÉ DU TOURISME ?**

L'environnement économique et technologique modifie constamment le marché. Avec la crise, le tourisme n'échappe bien sûr pas à la pression qui s'exerce aujourd'hui sur le pouvoir d'achat des consommateurs européens. Bien qu'ils ne renoncent pas à leurs vacances, leur budget est désormais particulièrement maîtrisé. Au même moment, le marché du tourisme traverse de profondes transformations structurelles liées au digital impactant à la fois les modes de décisions, de réservation et de consommation.

### **QUEL EST L'IMPACT DE CES TRANSFORMATIONS ?**

Sur le marché touristique, les attentes et les comportements d'achat changent : 94 % des vacanciers ont aujourd'hui recours à Internet pour choisir leurs vacances. Ils commencent par chercher une idée de séjour et, pour la moitié d'entre eux, modifient leur destination au cours de leurs recherches. Ils explorent le web à la recherche du « bon plan », du meilleur prix, comparent la qualité

des offres et consultent les avis de leurs pairs. Chacun cherche à maximiser ses chances de retour sur investissement. Ces nouveaux comportements doivent être pris en compte dans notre stratégie de communication digitale et de relation clients et dans notre politique d'offre d'expériences variées et de services complémentaires.

Le digital modifie aussi la perception de la qualité de service. Connecté en permanence, producteur de contenu, actif tout au long de son séjour et même après, le client n'hésite pas à faire part de sa satisfaction ou déception. C'est très structurant pour un opérateur touristique, car le dialogue et l'excellence sont les seules options pour répondre aux attentes et besoins des vacanciers.

Autre phénomène, le digital rend visible des offres multiples et personnalisées : séjours *all inclusive* ou à la carte, voyages lointains ou *city breaks* et plus récemment des locations meublées proposées par des particuliers. Grâce à Internet, des distributeurs spécialisés ont émergé et des géants se sont développés. Nous devons tenir compte de cette concurrence et mettre en avant ce qui nous différencie, c'est à dire une famille de marques incontournables pour les vacances, avec une gamme d'offres de qualité répondant aux nouvelles attentes de nos clients.

*“ Pierre & Vacances-Center Parcs doit être connu et reconnu comme le leader innovant des séjours de loisirs en Europe. ”*

*Françoise Gri  
Directrice Générale*

## LE GROUPE EST-IL BIEN ADAPTÉ À CE NOUVEL ENVIRONNEMENT ?

Nous avons de solides atouts avec les deux piliers de notre *business model* : le développement immobilier et l'exploitation touristique de nos marques complémentaires, en particulier Pierre & Vacances, Center Parcs et Aparthotels Adagio®. Notre Groupe est à l'origine du concept de la résidence de tourisme et cette expertise historique est unique sur le marché. Leader du tourisme de proximité, nous répondons aux enjeux d'aujourd'hui que sont la souplesse avec des vacances plus ou moins longues, des offres et des thématiques personnalisables puisque les besoins sont propres à chaque public, des gammes de prix (alliant transport, services et activités associées) et du choix en matière de destination.

Mais nous devons continuer à innover pour devenir l'acteur incontournable des vacances. Il est impératif de mettre le plus rapidement possible le Groupe en situation de maîtriser le monde digital. L'excellence d'une relation numérique privilégiée avec nos clients est la clé sans équivoque perdre de vue notre objectif : renouer avec une croissance profitable pour construire les fondations de l'avenir du Groupe.

## C'EST L'OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE WIN2016 ?

Ce plan, doit nous permettre, au travers de l'évolution de la marge opérationnelle sur site, de la croissance de notre RevPar, de l'amélioration du ratio de coûts de distribution sur notre chiffre d'affaires et du ratio des coûts de loyers sur notre chiffre d'affaires, d'atteindre cet objectif de 5 % de marge opérationnelle sur notre activité touristique à l'horizon 2015/2016.

## LE PLAN WIN2016 S'ADRESSE À VOS DEUX MÉTIERS ?

Effectivement, en matière de développement immobilier, nous allons continuer à investir et à développer des concepts innovants en s'appuyant sur des systèmes de financements et des modalités de gestion diversifiés. Nous voulons par ailleurs établir une relation de partenariat renouvelée avec nos propriétaires. Le développement immobilier se fait essentiellement sur les marques en croissance et contributrices pour l'exploitation touristique : Center Parcs, Villages Nature en partenariat avec Euro Disney et Aparthotels Adagio®.

Pour nos activités touristiques, il s'agit de mettre en évidence et d'exploiter la famille de marques du Groupe pour proposer une gamme d'expériences vacances adaptées

ÉCONOMIES  
DÉJÀ RÉALISÉES

25

millions d'euros.

Le Groupe est en ligne avec ses engagements

OBJECTIF

5%

de marge opérationnelle

sur notre activité  
touristique  
en 2015/2016

“ Nous avons de solides atouts avec les deux piliers de notre *business model* : le développement immobilier et l'exploitation touristique de nos marques complémentaires, en particulier Pierre & Vacances, Center Parcs et Aparthotels Adagio®. ”

aux nouvelles attentes des clients et prospects. De plus, nous devons mettre en place un dialogue numérique continu avec nos clients pour à la fois les attirer, les fidéliser, leur apporter plus de services et valoriser leur expérience vacances avec notre Groupe. Enfin nous travaillons sur l'excellence opérationnelle, l'objectif étant de délivrer le meilleur des services tout en maîtrisant nos coûts.

## CE PLAN STRATÉGIQUE EST AMBITIEUX ET SE DÉPLOIE JUSQU'EN 2015 ET AU-DELÀ. QUELS SONT LES TEMPS FORTS ?

Avec ce plan, nous avons construit une vision claire et une stratégie d'innovation profitable qui se déploie en trois phases : la première étape que nous avons appelée « performance » est consacrée aux axes fondamentaux de solidité de notre *business model* à savoir la promesse client, la croissance du chiffre d'affaires et le travail sur la réduction des coûts. Cette période a commencé pendant l'exercice 2012/2013 et va bien sûr continuer en 2013/2014. Pendant cette période, nous allons lancer des travaux sur lesquels nous allons ensuite nous appuyer pour accélérer : travailler sur une stratégie de communication renouvelée pour changer la vision et l'image de nos marques et lancer un projet phare : Planet Pierre & Vacances.

La seconde étape, sur 2014/2016, sera celle de « l'accélération ». L'accent sera mis sur la communication digitale avec nos clients. Nous souhaitons entretenir une communication quotidienne et personnalisée avec nos publics car chaque client est unique et souhaite être adressé de façon unique. Nous allons aussi travailler sur la dynamisation de notre offre produit, pour la rendre plus agile et en phase avec les attentes variées de nos clients et aussi sur une distribution moderne, totalement connectée pour être actif et réactif dans notre façon de gérer ces commercialisations. En parallèle, nous travaillerons sur le parcours du client digital, comment accompagner nos clients tout au long de leur relation avec le Groupe, ce qui suppose un certain nombre de développements que nous allons commencer à mettre en œuvre dès 2014.

En 2015 et au-delà, c'est « l'innovation » qui sera au cœur de nos enjeux. Il sera temps de travailler sur de nouveaux modèles, que nous aurons pu tester dans un premier temps, inspirés du monde du numérique, des modèles où l'on s'abonne, où l'on a une capacité à s'adresser de façon particulière à un certain nombre de segments de clientèle. Nous nous développerons

“ Nous devons mettre en place un dialogue numérique continu avec nos clients pour à la fois les attirer, les fidéliser, leur apporter plus de services et valoriser leur expérience vacances avec notre Groupe. ”

94%

des vacanciers préparent leur séjour en consultant des sources online.

(source : TripAdvisor Barometer Europe 2013)

également à l'international avec une offre qui correspond à une demande qui peut naître au-delà des frontières européennes.

## ÊTES-VOUS SATISFAITE DES PREMIÈRES AVANCÉES DE 2013 ?

Notre plan d'économies de coûts de 25 millions d'euros a été réalisé dans les délais annoncés et avec l'impact attendu et nous avons engrangé 8 millions d'euros d'économies de loyers liées aux modalités de renouvellements de baux. Nous avons par ailleurs renforcé notre organisation opérationnelle, refondu notre stratégie de prix sur tous nos sites en fonction de leur élasticité par typologie et par saison et de leur profil de marge. Nous avons également transformé notre stratégie marketing et de communication, désormais centrée sur le client et le numérique.

## COMMENT ALLEZ-VOUS RÉALISER VOS PROCHAINES AMBITIONS ?

Une des clés importantes de notre stratégie WIN2016 est de faire croître notre chiffre d'affaires en nous appuyant sur trois leviers : tout d'abord notre stratégie d'offres et de prix.

Quand vous êtes hébergeur, vous avez tendance à regarder votre offre comme un produit figé. En proposant une offre en ligne avec le marché, en la rendant attractive par d'autres services ou composantes, en l'animant en fonction des publics et en proposant des prix adaptés, nous avons la capacité d'attirer, en plus des familles avec enfants, de nouvelles clientèles comme les seniors, les jeunes couples ou tribus d'adultes... qui peuvent venir et revenir dans nos résidences, villages ou domaines sur les ailes de saison.

Nous misons ensuite sur notre efficacité commerciale via le déploiement de moyens marketing pour doper le trafic, créer de l'intérêt et se différencier de nos concurrents en valorisant l'expérience et la valeur ajoutée de notre offre et enfin pour transformer l'intérêt des clients en réservation concrète.

Viennent enfin la considération d'achat et la fidélisation. L'image de nos marques touristiques et leur e-réputation font la considération d'achat pour le plus grand nombre. Aujourd'hui les clients recherchent leur destination de vacances dans les réseaux sociaux, ils cherchent des idées de séjour, les comparent et les évaluent. C'est donc là, dans les réseaux sociaux, que nous devons être pour être considérés. Nous avons commencé à renforcer notre présence sur Facebook et Twitter en particulier, nous allons travailler sur la certification avec les portails d'avis incontournables tels que TripAdvisor, Zoover et consorts.

## VOUS CHERCHEZ À DEVENIR OMNIPRÉSENT DANS LE MONDE NUMÉRIQUE, QUELLES SONT VOS SOLUTIONS DANS CETTE QUÊTE D'EXCELLENCE DANS LA RELATION DIGITALE ?

L'usage des technologies décolle sérieusement, l'e-tourisme et surtout le m-tourisme confirment leur croissance. En tant que leader nous ne voulons pas suivre la tendance mais la devancer. Nous avons la chance d'avoir une extraordinaire palette de marques, de destinations, d'hébergements et de services. Nous pouvons offrir - en plus - à nos clients des vacances personnalisées, qui leur ressemblent et leur correspondent parfaitement. Ainsi, dès 2014, nous allons lancer Planet Pierre & Vacances, la nouvelle marque de service *online* de l'offre touristique du Groupe. Cet outil de référence se matérialisera dans une application pour smartphones et tablettes. Il permettra d'accompagner au mieux les vacanciers tout au long de leurs parcours, que ce soit avant le départ lors de la préparation et l'organisation du séjour, ou sur place afin de les aider à profiter au maximum de l'expérience qu'offrent nos résidences et nos villages, ou encore après le retour quand les souvenirs les invitent déjà à imaginer leur prochain séjour. Concrètement avec des services en plus, des avantages, des bons plans, des guides et conseils propres à la destination et un programme de fidélisation, Planet Pierre & Vacances a vocation à accompagner tous les vacanciers toute l'année.

## EST-CE EMBLÉMATIQUE DE LA FAÇON DONT VOUS SOUHAITEZ VOIR ÉVOLUER LE GROUPE ?

En misant sur une démarche plus expérientielle, nous cherchons à générer de l'interaction pour développer une politique de service client qualitative et pour aboutir à une vraie gestion cross-canal des interactions avec les clients et à une meilleure exploitation des données associées. Nos clients sont au cœur de notre action. Si nous voulons les attirer, les fidéliser et être compétitifs face à la concurrence, nous devons leur donner des raisons de venir et revenir. Nous voulons vraiment accompagner leur quotidien *online* et *offline*, nouer avec eux un dialogue permanent et nous mettre à leur service, avec une offre différenciante et de qualité, des contenus personnalisés, des services digitaux, des espaces de partage. Enfin, nos séjours doivent être considérés comme des solutions de vacances pour chacun. Ils doivent faire partie des nouveaux modes et moments de consommation le temps d'un week-end, d'un *city break* ou d'un séjour d'une semaine ou plus.