



MANAGEMENT / Digital manager

Homme de barre

TOURISME Le droit à l'échec, la quantification et une bonne dose de communication... voilà le cap tenu par Geoffroy de Becdelièvre à la tête du voyageur Marco Vasco.

GILLES WYBO @GillesWybo

Sur son bureau, sis en plein XVII^e arrondissement parisien, trône fièrement son « Prix de l'échec ». Un trophée qui a du sens pour Geoffroy de Becdelièvre, fondateur du voyageur Marco Vasco : « Je croyais à fond à un concept qui consistait à faire venir des Américains en France. J'ai travaillé dessus pendant des mois, j'ai convaincu tout mon comité de direction... et je me suis planté », relate-t-il. Le patron a donc reçu ce trophée, qu'il a lui-même créé et qui est remis chaque année à un salarié de l'entreprise.

« Quelqu'un qui n'a jamais d'échec, qui ne prend jamais de risque, est presque fautif à mes yeux : j'attends de mes collaborateurs qu'ils soient innovants », poursuit Geoffroy de Becdelièvre. Une culture de la prise de risque qui se retrouve dans les décisions stratégiques : « Cela peut arriver deux à trois fois par an que, sur un projet, on se dise : on s'est plantés, on recommence à zéro, pointe Aurélien Chabrol, directeur des ventes de Marco Vasco. Geoffroy instille ce véritable droit à l'échec, en même temps qu'une culture du changement permanent. »

L'homme est à la tête de Marco Vasco, spécialiste du voyage sur mesure. Sa société comprend 220 salariés à Paris et une vingtaine à Shanghai. Elle a réalisé 70 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an passé, et 5% de marge d'exploitation. Pour que ses équipes soient bien motivées, le manager mise beaucoup sur la communication interne : « C'est le fait de bien communiquer qui va pousser les gens à s'investir », affirme le manager. J'organise régulièrement des réunions plénières



© Damien Grenon pour Stratégies

GEOFFROY DE BECDELIÈVRE est explorateur dans l'âme : la mission des stagiaires est de révolutionner le business model.

de chaque employé. Pour les salariés, ces « smart KPI » vont tenir compte du temps de présence, des chiffres du dernier mois, de l'évaluation de l'effort, précise le manager. Chacun de nos 140 conseillers de voyages est considéré comme patron de sa propre business unit, avec des résultats en temps réel, un débrief une fois par semaine, un plan de progression du vendeur. »

Le patron garde toutefois un œil sur l'horizon : « Je travaille sur la vision de la société avec un consultant externe », note-t-il.

Marco Vasco accueille aussi deux jeunes en stage de six mois, l'un issu d'une école d'ingénieurs et l'autre d'une école de commerce. Leur unique mission ? Challenger le business model. La société consacre d'ailleurs 100 000 euros par an à l'innovation et au lancement de nouveaux projets.

« Dans votre relation avec votre boss, quelle raison pourrait vous faire claquer la porte ? », demande souvent Geoffroy de Becdelièvre à ses potentielles recrues. « Je cherche à comprendre la vraie personnalité du candidat, les moteurs de sa motivation », précise-t-il. « C'est plus un entrepreneur qu'un manager. Il est souvent dans l'affectif et peut avoir du mal à trancher », observe de son côté Aurélien Chabrol. Mais le patron a fait de cette proximité relationnelle un motif de fierté : « Depuis le début de Marco Vasco, je n'ai jamais eu un seul procès aux prud'hommes », conclut-il. ♦

PARCOURS

- 1972.** Naissance à Neuilly-sur-Seine.
- 2000.** Crée Planète client, revendu en 2002.
- 2006.** Fonde Prestige Voyages à Shanghai.
- 2008.** Crée Planetveo, qui devient Marco Vasco en 2014.

avec 150 ou 200 personnes, j'essaie d'être clair et de faire preuve d'une vraie capacité d'écoute. » Chez Marco Vasco, il n'y a pas de star, précise « Jojo » (le surnom du boss) : tout le monde se tutoie, et la moyenne d'âge est de 31 ans.

CANTIQUE DE LA QUANTIFICATION. Pour autant, le manager, expert-comptable de formation, est plutôt à cheval sur les chiffres. C'est un adepte de la quantification : « Dans le secteur du tourisme, où les marges sont fines, nous mesurons tout, aussi bien la performance d'une destination que la productivité