

OÙ VA
LE VOYAGE
D'AFFAIRES ?

Une série
en 5 épisodes
by CDS Groupe

ÉPISODE 1

DEMAIN, QUEL VOYAGE D'AFFAIRES POUR LES ORGANISATIONS PRIVÉES ET PUBLIQUES ?

APRÈS des années de croissance ininterrompue, l'année 2020 aura marqué une rupture dans le voyage d'affaires, avec une baisse inédite des volumes de l'ordre de 63 % à 72 %¹. Certains sous-jacents à cette rupture de tendance existaient déjà avant la pandémie, mais ils étaient masqués par la croissance et peu pris en compte. Aujourd'hui, tous les acteurs du voyage d'affaires vont devoir réinventer leur offre, leur relation au client et parfois leur modèle économique, face à une demande qui va structurellement s'infléchir et se réorienter. À quoi ressembleront demain les déplacements professionnels des organisations privées et publiques ? L'expression « monde d'après » risque fort de ne pas être galvaudée pour le *business travel*. Exploration avec quelques experts du sujet.



Ziad
MINKARA,
directeur
général de
CDS Groupe

L'année 2020 aura été remarquable à tout point de vue. Les acteurs du voyage d'affaires ont considérablement souffert, mais ils ont aussi beaucoup agi. Il nous faut aujourd'hui être en capacité de renouveler notre vision, adapter notre offre aux nouveaux besoins des clients comme de la société, et nous projeter avec détermination vers l'avenir, en développant nos solidarités.

C'est la raison pour laquelle CDS Groupe, soutenu par l'IFTM, a organisé en janvier 2021 le *Grand Live du Voyage d'affaires* dans une perspective interprofessionnelle et fédératrice. Le succès de cette manifestation virtuelle inédite indique à quel point réfléchir ensemble à la transformation de nos métiers répond à un besoin largement partagé. Cette série de publications en 5 épisodes est née du désir de prolonger cette réflexion et de diffuser largement toutes les idées d'avenir au sein de nos organisations.

Bonne lecture et que l'imagination soit au pouvoir !

Les motifs conduisant à un voyage professionnel sont divers. Parmi les plus importants, on trouve : la prospection et rétention commerciale (clients et fournisseurs), les relations intra-entreprises entre établissements et filiales d'un même groupe, ainsi que la participation à des foires et salons **(VOIR GRAPHIQUE)**.

Du fait de l'interdiction totale ou partielle des déplacements durant l'année 2020, la plupart des entreprises ont réalisé que pour maintenir la continuité de leur activité, une partie de ces déplacements pouvaient être remplacée par des relations à distance avec les outils numériques et la visioconférence.

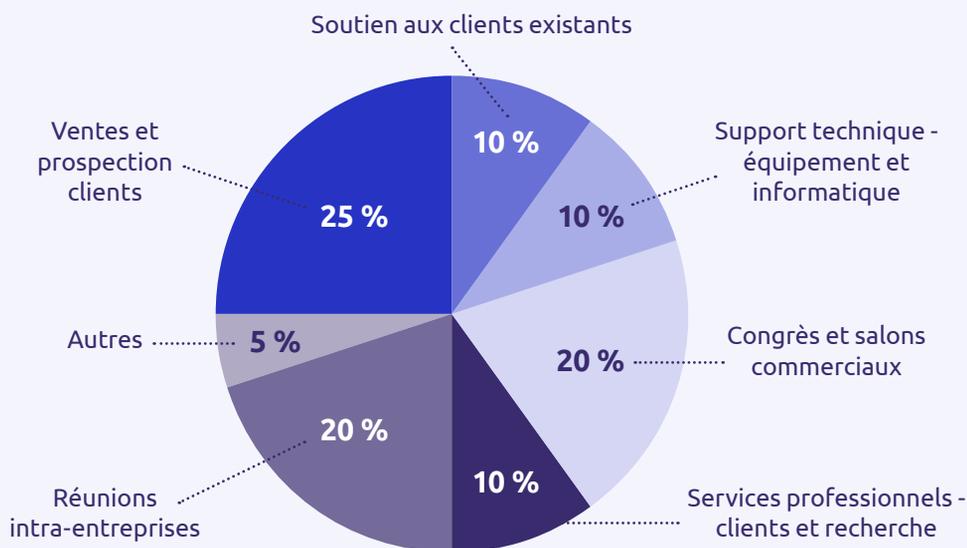
Qu'il faille 21 jours², 6 mois ou plus, pour briser une habitude et en ancrer une nouvelle, certains comportements acquis perdureront au-delà de la pandémie. Une partie des déplacements professionnels risque ainsi d'être durablement « effacée ». Comme l'indique une responsable des achats Travel dans un grand groupe : « *Comme beaucoup de sociétés, nous avons énormément investi dans la technologie pour assurer la continuité du business. Ces technologies qui ont été mises en place pour pallier l'absence de déplacements, il va maintenant falloir les amortir !* »

Des PDG comme Jean-Paul Agon chez L'Oréal³ ou Sébastien Bazin chez Accor⁴ anticipent des réductions structurelles des déplacements de l'ordre de 10 à 30 %, avec à la clé des économies non négligeables mais aussi des manières plus agiles de travailler et de fonctionner à distance. Christophe Drezet, consultant associé chez EPSA qui publie un baromètre annuel, estime cette baisse des volumes entre 25 et 35 %.

« Des PDG comme Jean-Paul Agon chez L'Oréal ou Sébastien Bazin chez Accor anticipent des réductions structurelles des déplacements de l'ordre de 10 à 30 %, avec à la clé des économies non négligeables mais aussi des manières plus agiles de travailler et de fonctionner à distance. »

LES VOYAGES D'AFFAIRES PAR TYPE DE DÉPLACEMENT

Source : IdeaWorksCompany, *The Journey Ahead: How the Pandemic and Technology Will Change Airline Business Travel*, Décembre 2020, p. 9.



Mais au-delà des chiffres globaux avancés, il faut distinguer les types de déplacements. Ceux-ci pourraient être diversement affectés selon leur nature : les voyages intra-entreprises pourraient connaître une baisse durable, alors que les déplacements nécessaires à l'activité commerciale et ceux liés au support technique des équipements et systèmes se redévelopperont. Un nouveau réflexe devrait donc se répandre parmi les entreprises : examiner la pertinence d'un voyage avant de l'accepter.

LA PERTINENCE DES VOYAGES D'AFFAIRES : ESSENTIELS OU PAS ?

L'idée de calculer le retour sur investissement (ROI) des déplacements professionnels, afin d'obtenir une classification des types de déplacement selon leur rapport coût/bénéfice, est un serpent de mer du Travel Management depuis plus de 20 ans. Brigitte Jakubowski⁵, fondatrice du cabinet JK-AC, milite depuis des années pour que le voyage soit considéré non seulement comme un coût mais aussi comme un investissement. Entre les deux termes de ce ratio, c'est toujours le coût direct, plus facile à mesurer, qui a été privilégié. Aujourd'hui, à la lumière de la Covid-19, ce sont à la fois les notions de coût et de bénéfice qui vont être revisitées par les entreprises pour décider de la pertinence d'un voyage par rapport au non-voyage.

À la lumière de la Covid-19, ce sont à la fois les notions de coût et de bénéfice qui vont être revisitées par les entreprises pour décider de la pertinence d'un voyage par rapport au non-voyage.

Au titre de la valeur créée par les déplacements professionnels, on trouve des bénéfices commerciaux, opérationnels, de productivité, qui pourraient être mesurés comme pour n'importe quel investissement. Par exemple, il reste impératif dans certains pays de partager des moments avec ses interlocuteurs pour faire avancer une négociation ou conclure un contrat. Dans ce contexte, le ROI du voyage devrait être assez

LA DÉMONDIALISATION EN MARCHÉ ? Un contexte qui pourrait peser sur les voyages d'affaires

Par François Lévêque*

L'idée de déglobalisation commence à faire consensus parmi les économistes. L'accent est mis sur le ralentissement de la croissance du commerce international, tant à travers les échanges de biens et services que des investissements réalisés à l'étranger. Le taux d'ouverture mondial mesuré par la part des échanges dans la production intérieure brute stagne depuis dix ans autour de 30 %. Les flux de marchandises et de capitaux entre pays augmentent moins vite que la richesse dans les pays. Cette baisse de température au thermomètre de la globalisation résulte de trois chocs successifs.

- 1. La crise financière globale de la fin des années 2000.**
- 2. La lutte commerciale entre les États-Unis et la Chine qui ne va pas s'arrêter avec le mandat de Trump.**
- 3. La pandémie de la Covid-19 avec ses vagues et confinements à répétition. Depuis lors, les échanges commerciaux, les flux de capitaux et la mobilité internationale des hommes tournent au ralenti, les chaînes d'approvisionnement vacillent et les services sont sévèrement et durablement touchés.**

Sur un plan plus politique, le soutien aux thèses libérales s'effondre autant que celui des électeurs envers ceux qui les défendent. Dans les esprits, les méfaits de la globalisation sur les emplois et les classes moyennes des pays riches l'emportent sur ses bienfaits pour les consommateurs et pour le progrès économique des pays émergents. Les politiques protectionnistes élevant des barrières tarifaires et non tarifaires prennent le pas sur les politiques de libéralisation, et la liste des activités stratégiques à conserver ou à rapatrier sur le territoire national s'allonge, même si le jeu pourrait se révéler à somme nulle pour la prospérité mondiale.

*professeur à Mines Paris PSL, auteur de *Les Entreprises hyperpuissantes. Géants et Titans : la fin du modèle global ?*, Odile Jacob, 2021.

facile à mesurer. Pourtant, rares sont en pratique les entreprises qui le calcule, à l'exception parfois des directions commerciales qui l'invoquent au moment de négocier leur budget annuel.

D'autres bénéfiques, en revanche, sont immatériels et plus difficiles à chiffrer, comme les capacités d'innovation issues du travail d'équipe, le lien social professionnel, l'attractivité de l'entreprise sur les talents, la réputation ou le capital-image. Ces bénéfiques induits devront cependant aussi être pris en compte pour déterminer la « valeur » des voyages.

La notion de coût global du voyage doit, pour sa part, être considérablement élargie au-delà de la valeur faciale consolidée du budget voyages. De nouveaux facteurs de « coût » seront de plus en plus pris en compte : la sécurité des salariés-voyageurs et le risque lié à la responsabilité civile de l'entreprise à leur égard⁶ ; l'expérience voyageur sous l'angle de la qualité de vie au travail ; la taxation du CO₂ des déplacements et, plus généralement, leur impact environnemental au sein de politiques RSE toujours plus scrutées par les parties prenantes.

Ces considérations invitent les entreprises à établir *a minima* une cartographie de leurs voyages à la lumière du rapport risque/utilité, afin de distinguer à court et moyen terme ce qui paraît essentiel de ce qui l'est moins. Peu d'entreprises françaises se livrent encore à cet exercice. « *Récemment*, indique Pascal Jungfer, cofondateur d'Areka Consulting, *nous avons fait une étude de cette nature pour des Suédois qui sont connus pour leur frugalité, mais ce type de projet reste assez rare.* » Les conclusions de telles études pourraient venir impacter la politique de voyages. Les entreprises pourraient être amenées à réintroduire les ordres de mission ou des formes d'autorisations de déplacement (au-delà de la période pandémique), en lien avec les catégories de voyages considérées comme pertinentes au regard de leur valeur ajoutée pour l'organisation.

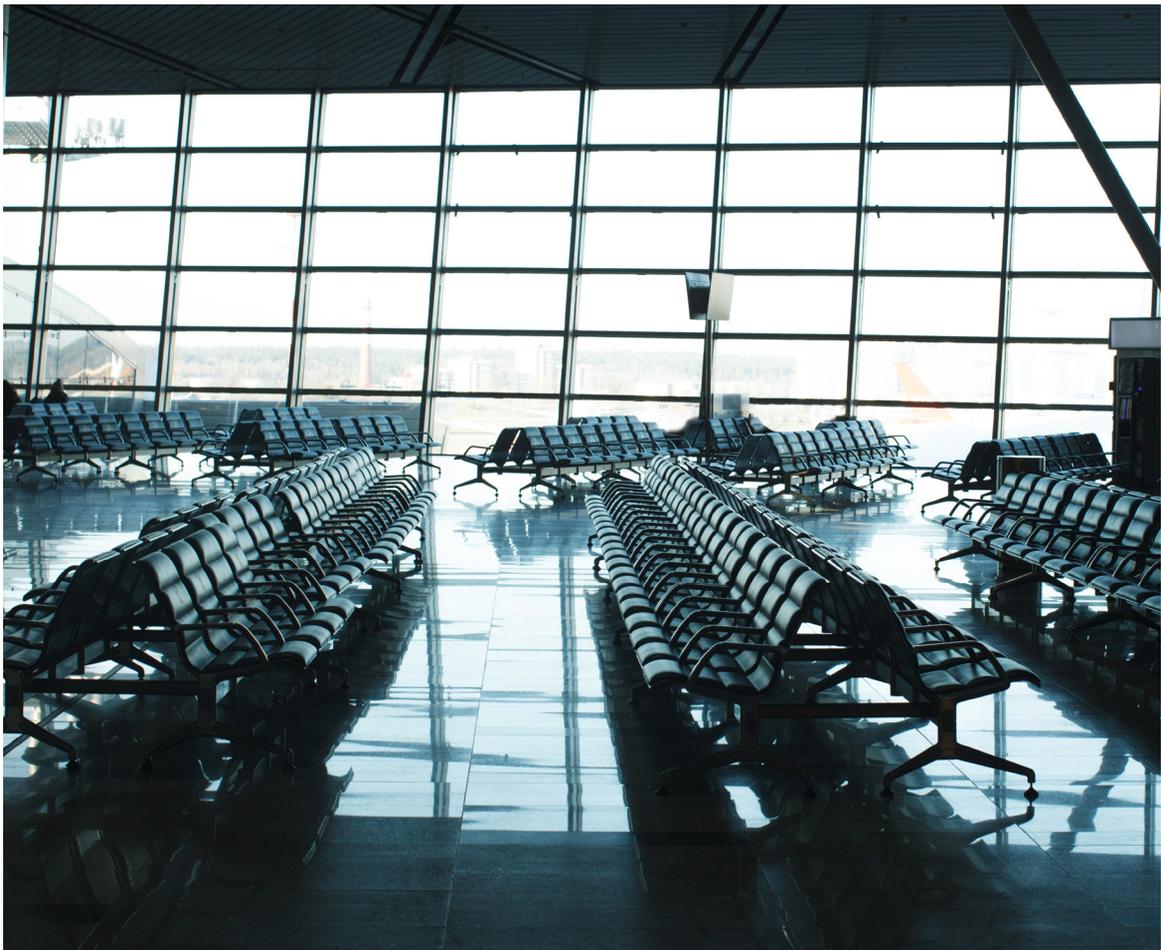
IMPACT DE LA RSE SUR LA POLITIQUE DE VOYAGES

En matière de RSE, un premier constat s'impose : cela fait longtemps qu'on en parle, mais 75 % des entreprises n'ont pas encore modifié leur politique de voyages pour intégrer cette dimension. L'année 2021 pourrait sur ce point marquer (enfin !) un véritable tournant.

75 % des entreprises n'ont pas encore modifié leur politique de voyages pour intégrer la dimension RSE.

Vue sous le prisme des voyages, la politique RSE des entreprises ne concerne pas que l'impact carbone des déplacements, précise Amélie Berruex, partner chez Axys Odyssey ; c'est un concept plus global qui inclut aussi la politique sociale à l'égard des salariés (acquisition et rétention des talents, sécurité, satisfaction des collaborateurs, etc.), le pilier économique (négociations sur les prix mais aussi qualité de service) et la prise en compte de l'impact des choix opérés sur l'écosystème des fournisseurs, particulièrement fragilisé par la crise de 2020.

Sur le plan environnemental, Pascal Jungfer (Areka Consulting) et Christophe Drezet (EPSA) convergent tous deux sur l'idée que des normes contraignantes à l'égard des voyageurs dans la politique de voyages, ne paraissent pas une solution souhaitable. Il semble plus efficace – au moins à court terme – d'inciter et d'influencer les comportements pour qu'ils deviennent plus responsables. Pascal Jungfer évoque les outils qui fournissent aux voyageurs l'impact carbone de leurs choix de transport par rapport à d'autres alternatives. Mais ces outils de mesure sont encore très frustes, incomplets, et produisent des résultats « moyennés » assez éloignés de la réalité : ils sont le plus souvent limités à la mesure des émissions de CO₂ directes générées par le moyen de transport choisi, et n'incluent pas les émissions indirectes ; ils n'intègrent pas l'impact de l'hôtellerie, encore moins les impacts sociétaux de certains choix d'hébergement tels



que l'augmentation des loyers en centre-ville issue de l'« effet Airbnb » et consorts. Si des start-up sont activement engagées dans la conception de nouveaux algorithmes de diagnostic et d'accompagnement, l'information donnée aux voyageurs reste à ce jour extrêmement parcelaire. Qui sait, par exemple, que les compagnies aériennes qui renouvellent fréquemment leur parc d'appareils sont les moins émettrices ? Et quel voyageur penserait à vérifier s'il va voler dans un avion ayant 2, 5 ou 10 ans d'ancienneté ?

Cette sensibilisation à la politique environnementale du voyage devrait revenir aux Travel Managers. C'est à eux d'engager la communauté des voyageurs de leur entreprise dans une démarche « RSE compatible », sur la base des données transmises par les fournisseurs. Il y a là tout un espace de création et d'imagination pour la mise en place de *nudges*⁷ (modification de l'architecture des choix des individus sans contrainte), tels que la comparaison des comportements entre entreprises ou entre pairs appartenant à une même fonction⁸.

Il revient aux Travel Managers d'engager la communauté des voyageurs de leur entreprise dans une démarche « RSE compatible ».

ET LA POLITIQUE ACHATS ?

Globalement, l'effet de la pandémie va peser sur la politique Achats des entreprises à court comme à moyen terme.

Sur le court terme, explique Pascal Jungfer, la crise pandémique a joué un rôle de révélateur de la relation entretenue avec les fournisseurs, en particulier avec l'agence de voyages. Si la relation était bonne antérieurement et la continuité bien assurée pendant cette période critique, la tendance va dans le sens d'un renouvellement, voire d'une extension des contrats en cours. Si la relation était moyenne ou tendue, l'année 2020 a amplifié la dégradation, et les contrats sont remis en cause.

En outre, la construction des budgets sera en 2021 un exercice difficile, compte tenu de l'impossibilité de se référer à N-1 et du manque de visibilité sur le prévisionnel, ce qui impactera directement les négociations avec les fournisseurs. Sans oublier, ajoute Brigitte Jakubowski (JK-AC), que cette crise a fait voler en éclat les repères sur les prix de marché, qu'il s'agisse de

l'hôtellerie (BAR⁹) ou de l'aérien (ATP¹⁰). Le respect de la politique de voyages pourrait aussi être écorné face à des voyageurs exigeant d'effectuer un voyage dans des conditions qu'ils jugent « sans risque » : par exemple, une place solo en 1^{ère} classe contre un carré en 2^e classe pour le train.

« La solidité financière des fournisseurs va devenir un critère majeur de l'exercice de « sourcing ».

À moyen terme, la crise risque de provoquer des disparitions et des consolidations d'acteurs. Les acheteurs vont être obligés de recomposer leur portefeuille de fournisseurs, et la solidité financière va devenir un critère majeur de l'exercice de « sourcing ».

Les recompositions en cours vont probablement aussi conduire certains fournisseurs à se redéployer sur les marchés ou les périmètres de marché où ils sont les plus forts et les plus



rentables, ce qui va affecter le contenu même des négociations. Difficile de dire si les *global networks* ou les grands hubs existeront encore demain ! D'autre part, le modèle économique des TMC est en plein bouleversement : la commission à l'acte (*transaction fee*) pourrait être mise au défi par l'abonnement ou le paiement au coût réel du service (voir Épisode 2, à paraître en avril 2021), ce qui changerait considérablement le visage des négociations.

Enfin, on suppose que les acheteurs vont davantage veiller à la proposition de valeur des fournisseurs en matière de RSE. Ce dernier point reste débattu. Si les grands patrons de groupes étalent leur raison d'être et leur politique RSE à la Une des journaux, cette préoccupation tarde à redescendre vers les acheteurs dont les *incentives* de rémunération sont encore souvent basés sur les économies réalisées. Les entreprises ont cependant tout intérêt à agir dès maintenant sur cette variable. Quand le prix des émissions finira par exploser sous l'effet d'une fiscalité punitive – comme c'est le cas aujourd'hui pour les constructeurs automobiles –, celles qui auront mis en place des mécanismes appropriés et construits les bons réflexes, disposeront d'une longueur d'avance.

« Un enjeu va encore accroître sa valeur stratégique : la data.

Pour pouvoir suivre tous ces paramètres d'achat, un enjeu va encore accroître sa valeur stratégique : la *data*. Pour optimiser sa politique d'achats et peaufiner sa politique de voyages, il va falloir être en capacité de capter, traiter et consolider un très grand nombre de données de sources différentes. Comme le souligne avec justesse Amélie Berruex, partner chez Axys Odyssey : « Pour avoir de la donnée, il faut choisir des prestataires qui seront capables de la fournir et de la traiter. Par certains aspects, la technologie va prendre le pas sur la partie humaine ; de l'autre, l'humain va concentrer son activité sur l'expertise à haute valeur ajoutée. » Les fournisseurs vont devoir investir de façon très importante sur ce back-office de la donnée, sous peine de voir des acteurs beaucoup plus *data-centric* s'immiscer dans leur jeu.

QUELLE ÉVOLUTION POUR LE MÉTIER DE TRAVEL MANAGER ?

La crise pandémique a donné un coup de projecteur salutaire sur le métier de Travel Manager (TM), souvent mal connu. Mais elle fait aussi peser un risque sur cette profession. Quelques petits malins pourraient, en effet, imaginer qu'avec 30 % ou 40 % de déplacements professionnels en moins, l'entreprise aura davantage besoin à l'avenir de technologues et de *data scientists* que de TM. Ceux-ci doivent donc rapidement consolider leur position et étendre leur périmètre d'intervention.

« Les Travel Managers doivent rapidement consolider leur position et étendre leur périmètre d'intervention.

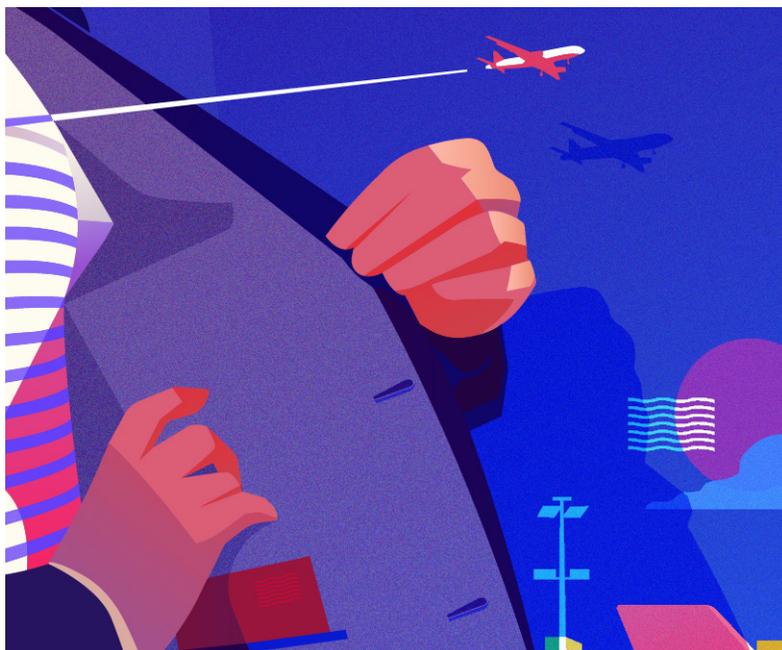
Les opportunités sont nombreuses : la RSE, la *data*, la mesure de la satisfaction voyageurs, les MICE¹¹, la gestion du risque, les dimensions Ressources humaines et communication du métier. Le TM est par nature à un carrefour d'informations qu'il doit savoir consolider, mais aussi analyser en fonction des priorités de l'organisation, et mettre au service des différentes directions dans une logique d'interactions soutenues. Sandra Lévy, acheteur chef de groupe chez METRO France, résume cette possible mutation : « *Le travel manager gestionnaire de voyages est destiné à disparaître. J'entrevois trois opportunités majeures de transformation du métier : a) co-construire et co-piloter le changement au sein de groupes de travail pluridisciplinaires ; b) passer au mobility management incluant l'ensemble des mobilités, y compris urbaines et alternatives ; c) basculer au TCM (Total Cost of Mobility), c'est-à-dire optimiser le coût global du déplacement des collaborateurs, y compris en prenant en compte des facteurs immatériels* ».

Quel que soit le type d'acteur considéré, le « monde d'après » du voyage d'affaires est en route. À suivre...

1. Baromètre FCM Travel Solution-EPSA réalisé du 5 octobre au 11 décembre 2020.
2. En 1960, un chirurgien esthétique américain Maxwell Maltz remarque que ses patients mettent environ trois semaines pour s'habituer à leur nouveau visage suite à une chirurgie esthétique ; il développe alors dans son livre *Psycho-Cybernetics*, une théorie selon laquelle « il faut un minimum de 21 jours pour faire disparaître une vieille image mentale et en créer une nouvelle ». Le succès de la formule suivra. Toutefois, cette thèse est scientifiquement peu documentée.
3. *Les Echos*, 19 juin 2020.
4. *Les Echos*, 4 août 2020.
5. Auteur de *Stratégie et management du voyage d'affaires*, Dunod, 2015.
6. Voir : la jurisprudence Karachi (TASS, 15/01/2004) a établi un précédent en matière de condamnation de l'employeur pour manquement à l'obligation de sécurité, lors d'un déplacement à l'étranger de collaborateurs. La jurisprudence Jolo (Cour d'appel de Paris, 07/06/2006) oblige l'employeur à informer les collaborateurs des risques qu'ils encourent lors de leurs déplacements à l'international. La jurisprudence Abidjan (Cour de cassation, 07/12/2011) étend la responsabilité et l'obligation de sécurité de l'employeur à la vie privée du collaborateur en déplacement international. Cependant, en 2015, l'Arrêt Air France a assoupli l'obligation de sécurité, en ne la soumettant plus à une obligation de résultat, mais à une obligation de moyens renforcée. Les entreprises se doivent cependant de rester vigilantes sur le plan légal, une nouvelle inflexion de la jurisprudence pouvant intervenir à tout moment.
7. Thaler R. H., Sunstein, C. R., *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*, Penguin Putnam, New York, 2009. Traduction en langue française : *Nudge, Émotions, habitudes, comportements : comment inspirer les bonnes décisions*, Vuibert, 2010.
8. Voir Griessinger T., « Une étude pour mieux comprendre l'apport des sciences comportementales à la transition écologique », Rapport pour la DITP, janvier 2019.
9. *Best Available Rate*.
10. *Average Ticket Price*.
11. *Meetings, Incentives, Conventions & Events*.

Illustration : Fabien Gilbert
Photos : p. 5 : ©Istock / p. 6 ©Shutterstock
Conception : Cahier and Co
Maquette : Laëtitia Lafond
 ©CDS Groupe, 2021.

NOTES



POUR EN SAVOIR PLUS

Cet article est issu d'une table ronde animée par François-Xavier Izenic, réunissant Amélie Berruex (Axys Odyssey), Christophe Drezet (Epsa Groupe), Brigitte Jakubowski (JK-Associates Consulting) et Pascal Jungfer (Areka Consulting), ainsi que des témoignages de François Lévêque, professeur d'économie à Mines Paris PSL, de Delphine, responsable des achats Travel & MICE, et de Sandra Lévy, acheteur chef de groupe à la direction des services et achats internes chez METRO France, lors du *Grand Live du Voyages d'affaires* le 21 janvier 2021, organisé par CDS Groupe en partenariat avec l'IFTM.

Tous les replays du Grand Live sont sur HBTtv by CDS Groupe.



LES
SYNTHÈSES
DE CDS GROUPE

MARS 2021

CONTACT
glva@cdsgrroupe.com