

OÙ VA
LE VOYAGE
D'AFFAIRES ?

Une série
en 5 épisodes
by CDS Groupe

ÉPISODE 2

LES TMC, ENTRE VIRUS ET DISRUPTION

Ziad
MINKARA,
directeur
général de
CDS Groupe

Ceux qui gardaient l'espoir que l'année 2021 marquerait un début de retour à la normale sur le plan des déplacements professionnels en auront été pour leurs frais. Entre restrictions et limitations diverses, mesures asynchrones entre les pays (ceux qui ferment, ceux qui ouvrent), obligations sanitaires renforcées (tests PCR obligatoires), allers et retours sur le télétravail, l'incertitude liée à la pandémie demeure maximale, empêchant les voyageurs de retrouver la confiance, la sérénité et le confort nécessaires aux déplacements. Pourtant, des signes d'espoir se dessinent avec l'accélération de la vaccination et le projet de passeport sanitaire, lancé par la Commission européenne le 17 mars dernier, qui devrait être discuté et voté au Parlement européen du 7 au 10 juin prochains.

Nous, professionnels du voyage d'affaires, devons utiliser cette « pause » forcée pour réfléchir en profondeur à notre proposition de valeur, à nos modèles économiques, et le faire en intelligence collective. C'est le but de la série *Les Cahiers du Grand Live*, dont voici l'épisode 2.

Bonne lecture et n'hésitez pas à le partager largement dans vos réseaux !

POUR LES TMC¹, les grands réseaux d'agences spécialisés dans le voyage d'affaires, la pandémie de la Covid-19 a sonné comme un brutal rappel à l'ordre. D'une part, ces agences ont montré l'étendue de leur savoir-faire et de leur utilité, en apportant aux entreprises et à leurs voyageurs leur capacité de conseil et d'information dans un contexte souvent critique. D'autre part, leur modèle économique fondé sur une rémunération à la transaction peut difficilement résister à... l'absence de transactions. Cette crise sonne-t-elle le glas du *transaction fee*? La proposition de valeur des agences ainsi que les technologies en matière de gestion des voyages étaient déjà questionnées avant la pandémie. Le remplacement durable d'une partie des voyages par des relations numériques à distance pourrait achever de les fragiliser. Entre virus et disruption, quelles marges de manœuvre reste-t-il aux TMC ?

À QUOI SERT DONC UNE AGENCE DE VOYAGE D'AFFAIRES ?

La première agence de voyages a été créée par Thomas Cook en 1841. Le transporteur organise le 5 juillet 1841 un voyage en train de Leicester à Loughborough pour 500 voyageurs qui participent à un rassemblement de la Ligue de tempérance britannique. Le premier voyage de groupe et « d'affaires » !

Depuis lors, les agences de voyages se sont spécialisées selon des segments de voyages précis, dont le voyage d'affaires. Si, initialement, elles effectuent surtout des réservations et émettent des billets, elles ne vont cesser d'étendre la palette de leurs prestations aux entreprises **(VOIR FIGURE 1)** : aide aux négociations avec les fournisseurs, services dédiés 24/24 ou VIP, plateaux d'affaires, suivi commercial des dépenses réalisées, mise en place d'outils d'assistance, reporting et statistiques, etc.

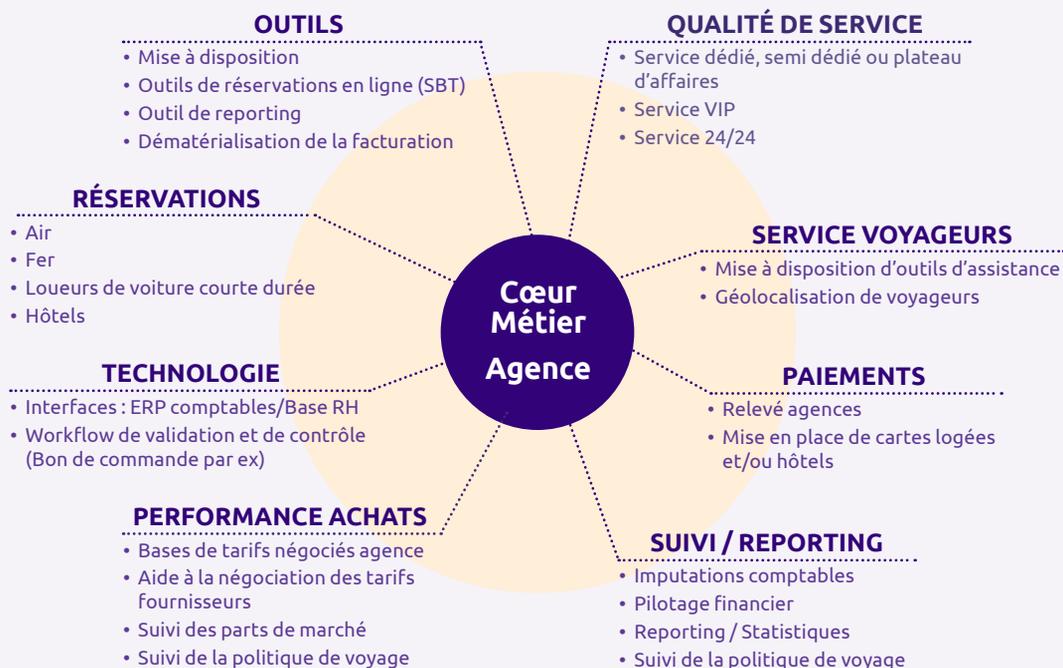
EFFERVESCENCE TECHNOLOGIQUE

La première révolution technologique du voyage va venir des GDS² ou systèmes mondiaux de distribution auxquels les agences de voyages seront les seules à pouvoir se connecter pour disposer d'une visibilité complète sur les prestations, les disponibilités et les prix.

À partir des années 2000, l'explosion du web donne naissance à toutes sortes de comparateurs et de plateformes qui vont permettre, pour la première fois, aux voyageurs de loisirs de voir et comparer directement les tarifs et les disponibilités des transports et des hôtels, puis de réserver directement. Une expérience qui lamènera bon nombre d'agences de voyages touristiques. Mais le voyage d'affaires, lui, n'est pas « disrupté » et les entreprises comme leurs voyageurs d'affaires continuent de passer par les TMC.

1. LES PRESTATIONS D'UNE AGENCE DE VOYAGES D'AFFAIRES

Source : Brigitte Jakubowski, *Stratégie et management du voyage d'affaires*, Dunod, 2015, p.21.



L'effervescence technologique va cependant contaminer progressivement le monde du voyage d'affaires et conduire à une deuxième innovation majeure : les portails de réservation en ligne (ou SBT³) deviennent un canal de distribution supplémentaire. Ces portails se connectent directement aux GDS et donnent au voyageur d'affaires le sentiment d'évoluer en autonomie dans un environnement personnalisé où il peut faire son marché (mais qui est en fait paramétré selon les besoins de chaque entreprise). Pour autant, l'émission de la billetterie reste l'apanage de l'agence. Bien que « poussés » par les TMC, ces portails sont développés par des éditeurs de solutions et n'appartiennent généralement pas aux agences. De plus, même s'ils tendent à intégrer de plus en plus de données et de services pour devenir des plateformes intelligentes, ils ne distribuent pas encore l'ensemble du contenu qui reste fragmenté.

Le boom numérique va impacter les comportements de tous les acteurs. Les agences évoluent vers *un modèle toujours plus hybride* (service online et offline) et commencent dès lors à réduire leur personnel. Le voyageur d'affaires, de son côté, demande à être davantage acteur et décideur de son voyage, à l'image de ce qu'il connaît dans le voyage de loisirs, et à gérer son parcours en quelques clics via son smartphone. Quant aux entreprises, elles commencent à s'interroger sur la valeur ajoutée de l'agence en matière d'accompagnement, au-delà de la réservation et de la billetterie.

En poussant les nouvelles technologies auprès de leurs clients sans pour autant les développer ni les maîtriser en interne, les agences de voyages n'auraient-elles pas commencé à scier la branche sur laquelle elles sont assises ?

En poussant les nouvelles technologies auprès de leurs clients sans pour autant les développer ni les maîtriser en interne, les agences de voyages n'auraient-elles pas commencé à scier la branche sur laquelle elles sont assises ?

DES AGENCES 100% NUMÉRIQUES ? LA BATAILLE POUR LA MAÎTRISE DES TECHNOLOGIES

D'autant qu'apparaissent des agences de voyages d'affaires d'un genre nouveau qui proposent un service entièrement dématérialisé et investissent massivement sur l'outil digital et l'expérience utilisateur. Elles s'appellent Travel Perk, TripActions ou Okarito, et se présentent comme des plateformes numériques, avant même d'être des agences de voyages d'affaires. « *Il faut que les outils du voyage d'affaires ressemblent à ceux du B2C et que ce soit simple pour n'importe qui de se connecter et de faire sa réservation en cinq minutes sans avoir besoin d'explications* » indique Brice Huet, co-fondateur de la plateforme Okarito, pour décrire son modèle.

Pour s'implanter dans le paysage, ces nouvelles agences s'adressent en premier lieu aux PME et start-up, une cible qui reste encore « désintermédiée » à 85 %, c'est-à-dire qui réserve directement ses voyages sans passer par une agence, à la manière des voyageurs de tourisme. Elles viennent ainsi concurrencer les réseaux d'agences qui ont labouré pendant des années le terrain pour inciter ce type d'entreprises à basculer vers l'intermédiation : « *Nous avons fait un travail de fond pour convaincre ces clients qui imaginaient trouver de meilleurs prix en passant par internet plutôt que par une agence. Aujourd'hui, nous leur proposons à la fois des technologies qui leur permettent de retrouver les usages du B2C, la possibilité de bénéficier des meilleurs tarifs et d'une assistance dans la facturation, la consolidation des coûts, etc., ce qui leur permet de réaliser des économies* » souligne Arnaud Fontanille, directeur général du groupe Marietton (Havas, Ailleurs Business, Bleu Business).

Dans toutes les agences, qu'elles soient nativement digitales ou non, la bataille pour les technologies devient de plus en plus intense, avec une préoccupation dominante : faut-il devenir propriétaire ou non de la technologie utilisée ?

Si l'agence n'est pas propriétaire de ses technologies et dépend d'un prestataire-partenaire même exclusif, elle encourt un risque important de voir



se déplacer le centre de gravité de la création de valeur, depuis l'agence vers l'éditeur de solutions. Les adaptations technologiques sont moins rapides, car l'agence n'a pas ses propres développeurs, et le capital que représente la *data* client se déplace chez l'éditeur. Ce constat a poussé certaines agences à acquérir des SBT : « *Nous avons racheté KDS parce que nous jugeons stratégique d'être propriétaire de la technologie* » indique ainsi Yorick Charveriat, vice-président et directeur général France d'American Express GBT. Toutefois, ajoute Laurent La Rocca, fondateur du SBT The Treep, « *Ça va être compliqué pour chaque TMC de développer ou posséder sa propre technologie* ».

Et cela est-il d'ailleurs souhaitable ? Il est, en effet, légitime de se demander si c'est vraiment la vocation d'une agence de voyages que de devenir une entreprise technologique. Ne sont-elles pas avant tout des experts de la relation client ? Leur savoir-faire ne réside-t-il pas dans leur capacité

à assurer la continuité du service en toutes circonstances, à conseiller et à rassurer le client grâce à un interlocuteur humain au bout du fil ou derrière le *tchat*, et à proposer les meilleurs tarifs ? En réduisant toujours davantage la place de l'humain sans pour autant réussir à offrir un service numérique ultra-performant et sans couture, les agences « traditionnelles » ne risquent-elles pas de perdre sur les deux tableaux ? L'hybride pourrait-il se révéler une impasse ?

LE MODÈLE DE RÉMUNÉRATION DES TMC EN QUESTION

L'arrivée sur le marché d'agences 100 % digitales interpelle aussi les TMC sur leur modèle économique.

À une époque que les moins de 20 ans ne peuvent pas connaître et qui correspond à l'explo-

sion du commerce international, la source de revenus principale des agences de voyages d'affaires était le versement de commissions par les compagnies aériennes. Une partie de ces commissions était reversée aux grandes entreprises clientes au prorata de leur consommation, ce qui conduisait les services dédiés aux voyages d'affaires au sein des entreprises à générer des profits pour leur propre organisation, ou tout au moins à travailler à coût nul.

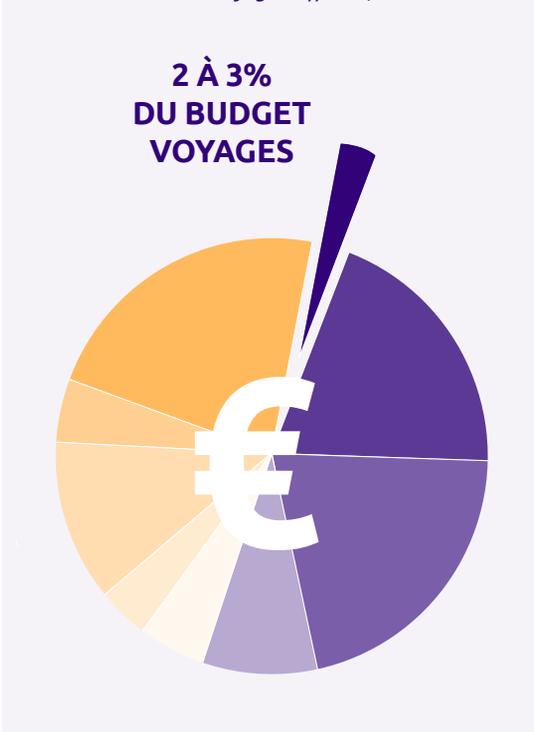
Avec le développement du numérique à partir des années 2000, les compagnies aériennes mais aussi les chaînes hôtelières ont découvert les vertus de la distribution directe, ce qui les a amenées à réduire fortement les commissions versées aux agences de voyages d'affaires (sans pour autant qu'elles disparaissent). Cette baisse de revenus a conduit les agences à imposer des frais au client sous la forme de frais de transaction ou de gestion sur chaque réservation. C'est ce qu'on appelle le *transaction fee*. Les services « voyages » dans les entreprises sont alors passés de générateurs de revenus à centres de coûts. En dépit de ce changement, les TMC continuent de porter l'essentiel du risque économique, ce qui représente un avantage considérable pour les entreprises clientes.

« Les TMC continuent de porter l'essentiel du risque économique, ce qui représente un avantage considérable pour les entreprises clientes.

Mais à mesure que se réduisent les commissions, le modèle du *transaction fee* s'avère insuffisant pour assurer la rentabilité des agences, alors même qu'elles doivent investir sur de nouvelles technologies et proposer aux clients de nouveaux services toujours plus performants. Certes, elles réduisent en parallèle leur personnel, mais le compte n'y est pas. Les entreprises clientes commencent alors à se voir facturer, à côté du modèle transactionnel, de plus en plus de frais dits « accessoires ». Le contrôle des coûts devient plus difficile du point de vue du client, la complexité

2. LA PART DES FRAIS D'AGENCE DANS LE BUDGET VOYAGES DES ENTREPRISES

Source : *Grand Live du voyage d'affaires*, 2021.



des grilles tarifaires devient impressionnante et le manque de simplicité affecte la transparence.

Pour autant, il importe de souligner que la part de l'agence de voyages dans le budget voyage d'une entreprise ne représente toujours en moyenne que 2 à 3 % **(VOIR FIGURE 2)**.

C'est sur cette situation déjà compliquée que s'est greffée la pandémie. Elle a débouché sur un paradoxe : d'une part, en stoppant la quasi-totalité des voyages, elle a achevé de révéler à quel point le modèle économique reposant sur les seules réservations et commissions était dans l'impasse ; d'autre part, jamais une agence de voyage n'aura semblé aussi utile quand il a fallu rapatrier d'urgence des voyageurs, partir à la chasse aux remboursements des billets d'avion et donner une information complète et pertinente dans un contexte mouvant – services pour lesquels l'agence n'était pas rémunérée.

Désormais, les professionnels vont devoir réviser en profondeur leur modèle économique à chaud, faute d'avoir su le faire à froid.

« Les professionnels vont devoir réviser en profondeur leur modèle économique à chaud, faute d'avoir su le faire à froid. »

QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR DEMAIN ?

Globalement, on trouve trois positions principales parmi les agences :

– Celles qui pensent que le voyage d'affaires repartira « comme avant ou presque » et parient sur le fait que le modèle à la transaction restera premier, mais qu'il faudra progressivement mieux valoriser les services complémentaires (services 24 heures/24, géolocalisation des voyageurs, reporting), en déployant des trésors de pédagogie à l'égard des grands comptes. Appelons-les les « conservatrices » ou les « prudentes ».

– À l'autre bout du spectre, les « révolutionnaires » défendent le modèle de l'abonnement par voyageur actif. Selon elles, la proposition de valeur de l'agence de voyages s'est déplacée de la réservation vers les outils de gestion et de facilitation qu'elle met à la disposition du client. Le numérique permettant une réservation à coût marginal nul, il n'y aurait plus de raison de la faire payer au client. Ce qui devrait être rémunéré, c'est le coût de l'accompagnement.

– Le troisième groupe, les « hybrides », imagine un mix entre *transaction fee* et abonnement ou encore une tarification « à la carte » selon les types de clients.

Lors d'un sondage effectué en ligne pendant le Grand Live du voyage d'affaires, 70 % des 600 répondants ont indiqué qu'ils étaient favorables à un changement de modèle économique, ce qui n'a pas manqué de surprendre certaines agences historiques.

POUR QUELLE PROPOSITION DE VALEUR ?

Vouloir faire évoluer le modèle économique invite en fait à s'interroger sur les enrichissements qui pourraient être apportés à la proposition de valeur des agences.

Plusieurs axes émergent, qui pourraient répondre à la demande des clients : les accompagner vers des achats et des comportements de voyages plus responsables ; assurer et mesurer plus finement la satisfaction des voyageurs ; améliorer l'expérience utilisateur et l'ergonomie des outils proposés.

Quelques fournisseurs de technologies imaginent pour les TMC des services totalement innovants, comme le fait de consolider dans un même outil le déplacement et le non déplacement, en collectant les données relatives aux émissions de CO₂ liées aux voyages, mais aussi aux émissions issues de l'usage du numérique (visio-conférences), ainsi que les émissions évitées par le non voyage. Cette consolidation aurait une valeur pour le client sur le plan RSE (bilan carbone) et sur le plan budgétaire et pourraient être monétisée via un abonnement. Une proposition dont le succès pourrait dépendre de l'évolution du prix du carbone et de la fiscalité qui pèsera sur les émissions.

« Assisté par le big data et l'intelligence artificielle, l'agent de voyages sera enfin débarrassé des tâches les plus fastidieuses pour devenir un expert de la relation client, en même temps qu'un expert en outils complexes et en *business intelligence*. »

La technologie peut venir considérablement enrichir la capacité de service des agences. Assisté par le big data et l'intelligence artificielle, l'agent de voyages sera enfin débarrassé des tâches les plus fastidieuses pour devenir un expert de la relation client, en même temps qu'un expert en outils complexes et en *business intelligence*, capable de proposer des analyses toujours plus fines à ses clients. « *Une entreprise technolo-*



gique qui se focalise uniquement sur le digital va permettre de simplifier la vie de l'agent de voyage, d'augmenter sa productivité et de lui éviter de jongler avec un patchwork d'outils technologiques de manière à ce que sa valeur réside dans l'accompagnement du client», précise Laurent La Rocca (The Treep).

Si les crises sont propices à la réinvention et si nombre de réflexions sont en cours, il n'en reste pas moins que la contrainte qui s'exerce sur les TMC est, aujourd'hui, maximale, et que l'adhésion des entreprises clientes à leurs futures offres reste encore une inconnue.

« **La contrainte qui s'exerce sur les TMC est aujourd'hui très forte, et l'adhésion des entreprises clientes aux évolutions de leur offre reste encore une inconnue.**

1. Travel Management Companies.
2. Global Distribution System.
3. Self Booking Tool.

Illustration : Fabien Gilbert
Photos : p. 4 et 7 : ©Shutterstock
Conception : Cahier and Co
Maquette : Laëtitia Lafond
©CDS Groupe, 2021.



POUR EN SAVOIR PLUS

Cet article est issu d'une table ronde, animée par François-Xavier Izenic, réunissant Yorick Charveriat (American Express GBT), Arnaud Fontanille (groupe Marietton), Brice Huet (Okarito) et Laurent La Rocca (The Treep), 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.



NOTES



LES CAHIERS
DU GRAND LIVE

CONTACT
glva@cdsgroupe.com

AVRIL 2021