

ÉPISODE 13

LES AGENCES DE VOYAGES D'AFFAIRES À L'HEURE DES CHOIX



Ziad
MINKARA,
PDG de
CDS Groupe

Les agences de voyages ont toujours été un pilier de l'industrie du voyage d'affaires, tout comme les GDS. Malgré les déclarations annonçant leur déclin, elles ont su évoluer et s'adapter. Notre groupe, en s'appuyant sur ces acteurs, façonne l'avenir du voyage d'affaires en leur fournissant de nouvelles technologies qui leur permettent de répondre aux besoins des clients corporate et des voyageurs d'affaires. En tant qu'expert, notre groupe reste constamment en veille pour répondre aux besoins croissants de ces entreprises, surveillant attentivement les tendances du marché. Sans jamais opposer Corporate et TMC, nous laissons à nos clients le choix de définir leur stratégie en fonction de leurs besoins et de leur budget.

L'absorption d'un acteur majeur du voyage d'affaires comme CWT par Amex GBT a un impact significatif à moyen terme sur le marché, en restreignant le choix des grands comptes. Cependant, à long terme, cela pourrait ouvrir la voie à de nouveaux entrants. Cette acquisition souligne la volatilité du marché du voyage d'affaires, marqué par d'importants bouleversements technologiques, nécessitant une vision stratégique affûtée et des investissements conséquents.

LES grandes manœuvres qu'ont connues les Travel Management Companies (TMC) en 2021, en sortie de la pandémie, ne sont clairement pas terminées. Fin mars 2024, l'annonce du rachat¹ par Amex GBT de son concurrent CWT a fait l'effet d'une bombe dans le milieu du voyage d'affaires. Quelques jours plus tard, on apprenait le rachat de Direct Travel par l'ex-fondateur de Concur aux côtés de plusieurs fonds d'investissement. Si les acquisitions de 2021 semblaient répondre à des recherches de complémentarités (technologiques ou de marché), la dernière opération de croissance externe de GBT illustre plutôt une course à la taille par addition de volumes. À court terme, les clients corporate globaux qui se retrouvent face à un quasi-duopole ne devraient rien y gagner. À moyen terme, on pourrait assister à la montée en puissance d'un nouvel entrant d'envergure internationale. Que nous disent ces mouvements sur les défis que doivent aujourd'hui relever les TMC ?

LA CONSOLIDATION DES TMC VA SE POURSUIVRE

Depuis la pandémie, on savait les agences de voyages d'affaires à un tournant capital de leur existence. Confrontées à de nouvelles façons de distribuer, de nouveaux concurrents, des incertitudes sur leur mode de rémunération, des problèmes de ressources humaines ainsi qu'à l'intégration de nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle générative², elles doivent désormais effectuer des choix stratégiques clairs pour construire leur avenir.

D'autant que du côté des clients, l'avenir des volumes de voyages reste incertain du fait de certains facteurs structurels : une partie des voyages d'affaires pourrait être affectée durablement pour des raisons de renforcement de la réglementation environnementale (CSRD³ par exemple), et certains usages se sont stabilisés à la baisse depuis la pandémie, notamment pour les courts trajets. Selon un sondage exprès conduit en direct pendant le Grand Live du Voyage d'Affaires (GLVA) en janvier 2024, 38 % des répondants indiquaient que les budgets voyages auront tendance à rester stables, 11 % qu'ils auront tendance à diminuer contre 46 % qui pensent qu'ils augmenteront.

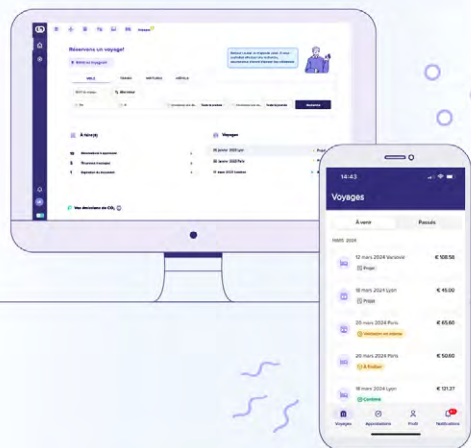
Les TMC ne trouveront donc des relais de croissance qu'en prenant des comptes à leurs concurrents, en facturant de nouveaux services avec la meilleure technologie, ou en allant conquérir des budgets voyages dans les PME non intermédiées. Ceci laisse penser que le mouvement de consolidation des TMC va se poursuivre⁴.

Les TMC ne trouveront des relais de croissance qu'en prenant des comptes à leurs concurrents, en facturant de nouveaux services ou en allant conquérir des budgets voyages dans les PME non intermédiées.

Du point de vue des grands comptes clients, la fusion entre Amex GBT et CWT crée à court terme une situation de quasi-duopole. Comme



LA solution online au service des TMC



Suivez-nous sur LinkedIn

l'explique Ziad Minkara, PDG de CDS Groupe, à *Déplacements pros*⁵, « la grande majorité des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 sont actuellement clientes de GBT ou de CWT. Une partie d'entre elles se retrouve chez l'une parce qu'elle a quitté l'autre, et inversement ». Autrement dit, la possibilité pour les très grandes entreprises de faire jouer la concurrence se réduit sur le court terme à peau de chagrin. Mais à moyen terme, un ou plusieurs nouveaux entrants pourraient changer la donne. Ce pourrait être le cas, par exemple, du « combo » formé par Direct Travel avec les trois start-ups déjà contrôlées et présidées par Steve Singh, l'ex-fondateur de Concur : Spotnana, une plateforme de gestion des réservations, Troop, une solution dédiée aux MICE⁶, et Center, une plateforme de gestion des notes de frais. L'homme ne fait en tout cas pas mystère de ses ambitions internationales dans un secteur qu'il connaît bien.

Les TMC sont toutefois confrontées à des préoccupations plus immédiates comme le souci de satisfaire leurs clients dans un contexte de fragmentation des contenus, issu de la norme NDC mais aussi de l'ouverture du ferroviaire à la concurrence.

LE DÉFI DE LA FRAGMENTATION DES CONTENUS POUR LES TMC

L'implémentation de la norme NDC (voir encadré) pose des défis aux TMC sur trois plans. Tout d'abord, les investissements technologiques : la mise en œuvre de NDC nécessite souvent des adaptations importantes des systèmes informatiques et des protocoles de communication. Ensuite, il faut former les agents de voyages à utiliser ces nouveaux systèmes et à comprendre comment ces changements affectent la manière dont le service est rendu au client. Enfin, la transition vers la norme NDC entraîne une complexité accrue dans le processus de réservation et de gestion des voyages, impactant la qualité de service des TMC. Quant aux entreprises clientes, elles continuent de s'interroger sur les bénéfices

NDC : DES PROMESSES QUI RESTENT À CONCRÉTISER

La norme NDC ou *New Distribution Capability* est une norme développée par l'International Air Transport Association (IATA) pour moderniser la distribution des services de transport aérien. Elle vise à permettre aux compagnies aériennes de présenter et de vendre leurs services de manière plus flexible et personnalisée, en utilisant un nouveau protocole de communication avancé.

Cela fait plus de 10 ans que la promesse de NDC a été lancée par les compagnies aériennes, mais dans le domaine complexe du voyage d'affaires, ces promesses tardent à se concrétiser.

Promesses pour les voyageurs d'affaires

- 1. Personnalisation accrue :**
Les compagnies aériennes peuvent proposer des offres plus personnalisées en fonction des besoins spécifiques des voyageurs, comme des options de sièges préférentiels, des repas spéciaux, ou des services additionnels (cartes Wi-Fi, accès aux salons, accords spéciaux pour la compensation des émissions de carbone, etc.).
- 2. Meilleure transparence des tarifs :**
La norme NDC permet une présentation plus claire et détaillée des tarifs dynamiques et des services associés, ce qui peut aider les voyageurs d'affaires à prendre des décisions plus éclairées.
- 3. Accès à des offres exclusives :**
Les compagnies aériennes peuvent proposer des offres spéciales et des tarifs négociés directement aux voyageurs d'affaires, ce qui peut conduire à des économies potentielles pour leur entreprise.



Promesses pour les entreprises

- 1. Meilleure gestion des dépenses :**
Avec une visibilité accrue sur les coûts et les options de voyage, les entreprises peuvent mieux contrôler leurs dépenses liées aux déplacements professionnels.
- 2. Amélioration de l'expérience utilisateur :**
Des services de voyage plus personnalisés et transparents peuvent contribuer à une expérience de voyage plus satisfaisante pour les employés, ce qui peut à son tour favoriser la productivité.

ENCADRÉ

« La transition vers la norme NDC entraîne une complexité accrue dans le processus de réservation et de gestion des voyages.

réels qu'elles peuvent en attendre. Comme le souligne Caroline Saccoletto, Purchasing Manager chez Arkema et administratrice AFTM, « *ce n'est pas encore la forme universelle qu'on nous avait promise, mais plutôt une norme par compagnie aérienne* ».

De fait, les TMC doivent gérer la coexistence, pendant un temps encore indéterminé, de deux systèmes – le principal protocole EDIFACT et NDC – car toutes les compagnies aériennes n'ont pas encore adopté NDC. De plus, la normalisation n'est pas achevée : il existe encore plusieurs versions différentes de la norme NDC et il reste différentes façons d'effectuer une même opération selon les compagnies aériennes, par exemple pour modifier une réservation ou gérer des perturbations comme les changements d'horaires et les annulations de vols.

Les TMC ne sont donc pas en mesure de traiter toutes les réservations avec le même niveau de service ni dans les mêmes délais que ceux auxquels les clients étaient habitués. Ainsi que l'explique Grégory Baumann, Directeur Général

Adjoint d'Havas Voyages, « *NDC est une innovation, le sujet c'est que pour le moment, cette évolution rime avec régression. [...] Nous avons pris la décision de migrer en France un de nos plateaux d'affaires, celui de Montpellier, pour tester la réalité de NDC. Au moment où nous parlons, le temps de traitement d'un dossier est encore de 1 pour 3* ». Les problèmes rencontrés par les TMC restent nombreux, par exemple pour réussir à intégrer plusieurs voyageurs dans un même dossier, modifier un billet avant émission etc., le tout produisant un temps de traitement allongé et une dépendance à l'égard des call centers des compagnies aériennes. Un point de vue exprimé aussi par Johann Smith, Directeur Général France de Reed & Mackay, qui souligne que « *NDC, aujourd'hui, ne répond pas aux besoins, tout simplement. C'est un frein dans les services et dans les contenus* ».

Michael Bayle, VP Marketing and Solution Engineering de Cytric, dans un article très fouillé du blog d'Amadeus⁷, invite les acteurs à la patience et surtout à la collaboration. Il explique que « *NDC n'est pas une technologie prête à l'emploi* ». Il la compare au passage du véhicule thermique au véhicule électrique qui ne repose pas uniquement sur une technologie, mais aussi sur l'adaptation des infrastructures et sur des partenariats entre tous les acteurs d'un secteur. « *Pour que NDC soit une norme réussie, innovante et largement adoptée, les agences de voyages, les fournisseurs de technologie et les compagnies aériennes doivent tous collaborer et travailler ensemble sur une vision similaire*⁸ ».

Selon Eric Ritter, Président de VoyagExpert, le défi de l'intégration des contenus par les TMC va bien plus loin que la norme NDC, puisqu'elle inclut aussi l'offre ferroviaire européenne et tous les autres services : « *Nous, Agences de voyages, proposons une offre toujours plus poussée, avec de plus en plus de services à nos clients dans une logique "full content" et avec une colonne vertébrale [technologique] que nous avons dû changer* ». De ce constat découle directement la question du modèle économique des TMC.

MODÈLE ÉCONOMIQUE : DISTINGUER LE « ONLINE » DU « OFFLINE »

Grégory Baumann (Havas Voyages) pose clairement les termes du débat. D'un côté, depuis une dizaine d'années, les revenus fournisseurs qui faisaient partie intégrante du modèle économique des TMC n'ont fait que baisser année après année, et de l'autre les revenus clients ont baissé également avec des appels d'offres tirant systématiquement le prix vers le bas. « Nous en sommes, dit-il, les premiers responsables, car nous avons eu du mal à expliquer la valeur du service rendu, ce qui nous a amenés parfois à avoir sur le marché des tarifs qui déshonoraient notre métier. » Toutefois, il semblerait qu'il y ait depuis la crise du Covid une prise de conscience de la réalité économique que recouvre une agence de voyage. Sur les grands comptes, la TMC ne pèse guère que 2 à 3 % du budget, alors qu'elle joue en réalité un rôle de banque sur cinquante fois ce volume, parce

qu'elle paie les compagnies aériennes et ferroviaires avant même d'avoir encaissé le client. Et Gregory Baumann de lancer un message aux acheteurs : « Payez mieux votre agence et soyez exigeant en retour sur le service, qui est aujourd'hui très large et profond ».

Sur les grands comptes, la TMC ne pèse guère que 2 à 3 % du budget, alors qu'elle joue en réalité un rôle de banque sur cinquante fois ce volume.

Comme l'explique Eric Ritter (VoyagExpert), en matière de rémunération de l'agence, il faut bien distinguer le « online » du « offline » : « Le Online, c'est de la techno qui est de plus en plus facile à gérer et de moins en moins chère, donc on doit pouvoir travailler avec des coûts compétitifs

HAVAS VOYAGES

VOTRE AGENCE DE VOYAGES AUGMENTÉE

La seule agence de voyages qui augmente
la puissance de sa technologie par son capital humain.

CONTACTEZ-NOUS : vbourel@havasvoyages.fr

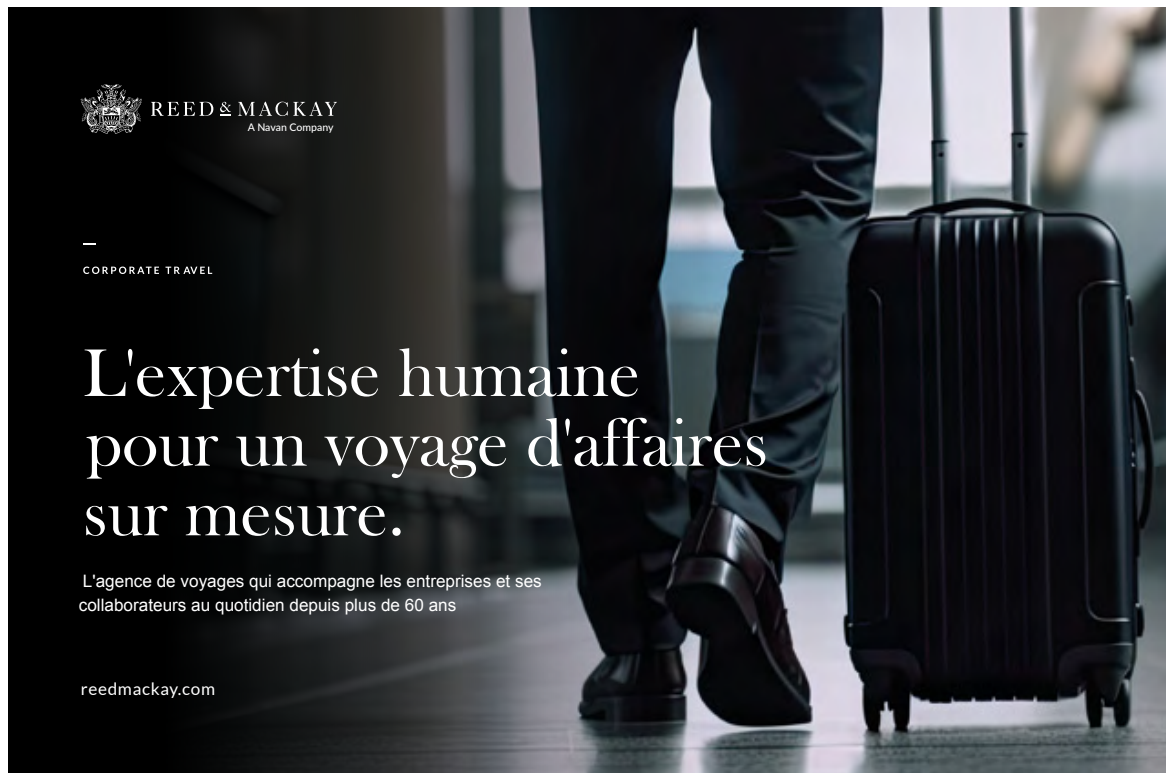
sur ce plan. En revanche, le *Offline*, c'est du sur-service et là il faut rémunérer au juste prix les experts agents de voyages». Une opinion largement partagée par Louis-Xavier Dumoulin, Senior Director Entreprise Customers chez CWT : « Les 10-15 % résiduels *offline* représentent le cœur de notre valeur ajoutée. Ce n'est pas seulement répondre au téléphone ou appliquer la politique voyage, c'est apporter une haute qualité de services, une prestation parfaite, à un Comex, à un ingénieur ou à un commercial qui partent à l'autre bout du monde, et leur fournir un sentiment de sécurité totale. Cette valeur ajoutée a un prix correspondant au niveau de service délivré ».

Aujourd'hui, ni Havas Voyages ni Reed & MacKay France ne répondent plus aux appels d'offres dont le critère dominant est le prix et qui ne s'intéressent pas au rôle de partenaire global que peut jouer l'agence de voyages. Les deux agences constatent d'ailleurs qu'un rééquilibrage est en cours entre les trois critères principaux que sont la technologie, le service et le prix. Et Eric Ritter (VoyageExpert) de conclure : « Ça ne

sert à rien de répondre à des appels d'offres au kilomètre. Pour nous, le critère essentiel, c'est rencontrer les équipes, les écouter, comprendre si nous avons une valeur ajoutée pour elles, et seulement après, répondre à l'appel d'offres. On est là pour faire du sur-mesure. »

LA SÉCURITÉ DES VOYAGEURS : UN SUJET TRÈS CHAUD EN 2024

Les acheteuses réunies lors du Grand Live du voyage d'affaires ont indiqué que le service des TMC est désormais stabilisé, comparé à la période de l'immédiat post-Covid où les problèmes de personnel étaient très présents. Or, comme le souligne Margaux Grignard, Travel and Communication Category Manager chez Thales, la qualité ressentie du travail de l'agence est



REED & MACKAY
A Navan Company

CORPORATE TRAVEL

L'expertise humaine pour un voyage d'affaires sur mesure.

L'agence de voyages qui accompagne les entreprises et ses collaborateurs au quotidien depuis plus de 60 ans

reedmackay.com

très dépendante de la qualité des personnes – ce qui nous rappelle au passage que les TMC sont avant tout des entreprises de service dans lesquelles la relation humaine et la qualité du contact sont primordiales.

Parmi les attentes exprimées par les acheteurs à l'égard des agences, on trouve depuis déjà plusieurs années la qualité des données et du reporting, mais plus encore le fait que l'agence soit force de proposition, notamment sur des sujets tels que NDC, les émissions carbone ou encore la sécurité des voyageurs qui fait partie intégrante de la RSE.

En 2024, la sécurité des voyageurs – qui, rappelons-le, engage la responsabilité juridique des entreprises dont ils sont salariés – est plus que jamais un sujet très chaud. Le niveau de risque géopolitique est extrêmement élevé sur la plupart des continents : guerre en Ukraine, instabilité maximale au Proche et Moyen-Orient depuis les attentats contre Israël du 7 octobre 2023 et les représailles qui ont suivi, renforçant la menace terroriste partout dans le monde comme l'a illustré l'attentat de Moscou du 22 mars 2024. Cette année est également marquée par un calendrier électoral inédit dans l'histoire contemporaine. C'est la première fois que plus de la moitié de la population mondiale, soit 4,2 milliards de personnes, va être concernée, la même année, par au moins une élection majeure : États-Unis, Inde, Afrique du Sud pour n'en citer que les principales. Rien qu'en Afrique, 13 pays connaîtront des élections dans des contextes d'instabilité, de troubles et de faible tradition démocratique. Or, les périodes électorales sont propices à une aggravation des troubles et des manifestations, augmentant globalement les risques des voyages. Et au milieu de tout ça, il y a aussi l'engorgement provoqué par les JO de Paris 2024 qui, en France, vont compliquer les déplacements professionnels. Le *leakage*, c'est-à-dire le fait pour un voyageur de réserver un déplacement en dehors des systèmes de l'entreprise, augmente les risques de sécurité, dans la mesure où il réduit la capacité des entreprises à localiser leurs voyageurs et à les alerter en cas de danger.

Les grands groupes, notamment ceux des secteurs sensibles (énergie, mines, défense, chimie, tech, etc.), ont une grande expérience et vigilance

en matière de sécurité et peuvent s'offrir des partenaires de sécurité pointus. Les process en matière de sécurité y sont extrêmement cadrés, comme le rapporte Louis-Xavier Dumoulin (CWT) : « *L'agence n'émet pas un billet sur un pays à risque sans qu'il ait été validé par la sécurité, on réserve des hôtels en Afrique dans une liste d'hôtels qui ont été sourcés, identifiés et validés par la sécurité ; en cas de crise, il y a des cellules de crise qui se déclenchent et l'agence intervient en support pour organiser le rapatriement des voyageurs, etc.* ». En revanche, la situation est très différente dans les ETI et PME. Selon Johann Smith (Reed & MacKay), les deux tiers des PME et ETI n'auraient pas une claire conscience des obligations qui leur incombent en tant qu'employeurs, à l'égard de leurs voyageurs.

Pour ce type de client, les TMC ont un rôle très important à jouer en matière de pédagogie et de conseil sur les sujets de sécurité des voyages. Ainsi Eric Ritter (VoyagExpert) annonce-t-il pour 2024 un produit de gestion de sécurité à un coût raisonnable pour les ETI. Chez Reed & MacKay, des ateliers clients sont régulièrement organisés pour les informer sur leurs responsabilités, et des outils d'alerte sont fournis.

« Les deux tiers des PME et ETI n'auraient pas une claire conscience des obligations qui leur incombent en tant qu'employeurs, à l'égard de leurs voyageurs. »

Que ce soit en matière de contrôle et réduction des émissions de CO₂ ou en matière de sécurité des voyageurs, les TMC proposent de nouveaux services dans une logique de diversification de leur offre et d'accompagnement toujours plus poussé de leurs clients dans tous les aspects du business travel. Des services à 360° qui bien entendu doivent être rémunérés à leur juste prix.

1. Sous réserve d'approbation par les autorités de la concurrence.
2. Voir « Quel impact de l'IA sur le business travel ? », *Les Cahiers du GLVA*, Épisode 12, 4 avril 2024, CDS Groupe. <https://www.cdsgroupe.com/wp-content/uploads/2024/04/synthese-CDS-fiche12-v2.pdf>
3. *Corporate Sustainability Reporting Directive* ou directive sur la publication d'informations en matière de durabilité : elle renforce les obligations de publication selon de nouveaux critères (double matérialité, notamment) et concerne un nombre d'entreprises supérieur à la précédente norme NFRD. Le texte vise progressivement, entre 2025 et 2029, les entreprises de 250 salariés et plus ainsi que les PME cotées, mais il s'étend indirectement aux fournisseurs et sous-traitants via les informations attendues sur toute la chaîne de valeur.
4. Izenic F-X., « Consolidation des TMC : les 6 enseignements », *L'œil de l'AFTM*, 17 mai 2021. <https://www.aftm.fr/oeil-de-laftm/consolidation-des-tmc-les-6-enseignements/>
5. Keller-Posalski D., « Amex GBT-CWT : Et si des TMC locales en profitaient ? » *Déplacements pros*, 5 avril 2024. <https://www.deplacementspros.com/mobility-management/amex-gbt-cwt-et-si-des-tmc-locales-en-profitaient>
6. Meetings, Incentive, Conferences, Exhibitions / Events.
7. Bayle M., « 9 éléments clés à savoir sur NDC pour les entreprises », *Blog Amadeus*, 27 juin 2023. <https://amadeus.com/fr/actualites/blog/9-elements-cle-a-savoir-sur-ndc-pour-les-entreprises>
8. *Ibid.*

NOTES



POUR EN SAVOIR PLUS

Cette synthèse est issue des tables rondes « Agences de voyages » et « Acheteurs / Travel Managers » de la 4^{ème} édition du Grand Live du Voyage d'affaires, organisé par CDS Groupe en partenariat avec l'IFTM Top Resa, le 18 janvier 2024, et animé par François-Xavier Izenic : avec Grégory Baumann, Directeur Général Adjoint, Havas Voyages ; Louis-Xavier Dumoulin, Senior Director Entreprise Customers, CWT ; Eric Ritter, Président, VoyagExpert ; Johann Smith, Directeur Général France, Reed & Mackay, ainsi que : Isabelle Clamens, Responsable Achats, AFDAS, et représentante APECA ; Margaux Grignard, Travel and Communication Category Manager, Thales, et représentante GBTA ; Caroline Saccoletto, Purchasing Manager, Arkema et administratrice AFTM.

Retrouvez tous les replays du Grand Live 2024
<https://www.cdsgroupe.com/le-replay/>

