



ÉPISODE 15

**CONSOLIDATION :
STOP OU ENCORE ?**

LES FUSIONS-ACQUISITIONS

font partie intégrante de la construction historique de l'industrie du tourisme. Si les années Covid ont été, sur ce plan, des années blanches, le mouvement de consolidation s'est ensuite accéléré dès la sortie de la crise, et concerne désormais l'ensemble des acteurs du voyage d'affaires : hébergement, aérien, TMC, opérateurs MICE, éditeurs technologiques ou de moyens de paiement. Quand on parle consolidation, c'est souvent aux opérations XXL que l'on pense, à l'instar du rachat de CWT par Amex GBT, toujours suspendu à la décision du régulateur américain de l'anti-trust. Pourtant, il n'y a pas que les grands acteurs américains qui participent à la consolidation du secteur. Des entreprises françaises de tailles variées sont aussi très actives, et trouvent par la croissance externe le moyen de réaliser leurs stratégies ambitieuses d'internationalisation et de développement technologique.



Ziad
Minkara,
CEO S4BT

2023 a été une année de rebond extraordinaire pour le voyage d'affaires ; 2024, une année de confirmation de cette tendance. 2025 est une année de confiance pour notre secteur.

Durant cette période, des nouveautés qui étaient en germe se sont concrétisées, apportant à nos activités des perspectives inédites : la norme NDC dans l'aérien, la libéralisation du transport ferroviaire de passagers, l'écolabellisation et la modernisation de l'hôtellerie, le renforcement du reporting extra-financier, l'accélération spectaculaire des solutions d'intelligence artificielle, et bientôt la facturation électronique par plateforme...

Pour CDS, ces trois dernières années ont vu le déploiement de notre stratégie de croissance européenne ambitieuse. À travers plusieurs rachats d'entreprises et l'arrivée de nouveaux investisseurs dans notre holding, nous poursuivons sans relâche notre développement international pour toujours mieux servir nos clients corporate et TMC, avec la meilleure technologie disponible. C'est pourquoi, malgré un environnement géopolitique instable, je suis profondément confiant dans l'avenir.

On entend par « consolidation » le rachat ou la fusion d'une ou plusieurs entreprises. Ce mot n'est pas choisi au hasard : le but de ces opérations est en principe de rendre la nouvelle entité plus forte, plus solide et plus stable. Mais est-ce toujours le cas ?

À QUI PROFITENT LES FUSIONS ET ACQUISITIONS ?

En 2024, l'opération de rachat de CWT par son concurrent Amex GBT aura connu bien des rebondissements. Annoncée en grandes pompes en mars 2024, le projet d'acquisition de CWT pour 570 millions de dollars a été rapidement visé par une enquête de l'Autorité britannique de la concurrence et des marchés (CMA) pour risque d'abus de position dominante. Le Royaume-Uni a été suivi quelques temps plus tard par le *Department of Justice* américain qui a déposé un recours en vue de préserver la concurrence sur le marché des services de gestion des voyages d'affaires aux États-Unis. Tournant inattendu : début 2025, le Royaume-Uni, après enquête, s'est prononcé finalement en faveur du rachat, considérant CWT comme une cible affaiblie. La plainte américaine, elle, ne sera examinée que le 8 septembre 2025. Le suspense continue.

Les méga-fusions profiteraient-elles davantage aux entreprises qu'à leurs clients ? C'est en tout cas la conviction non seulement des autorités anti-trust, mais souvent des clients eux-mêmes qui voient dans la réduction de la concurrence un risque évident pour les prix et la qualité de service.

Selon Morgann Lesné, Partner à la banque d'affaires Cambon Partners, spécialiste des fusions-acquisitions, notamment dans le monde de la tech et du Travel & hospitality, « *l'anti-trust est en train de ralentir un peu les très grosses opérations. Mais pour ce qui concerne le cœur du marché, c'est-à-dire les petites et moyennes entreprises, la consolidation va continuer et l'année 2025 devrait être une année en croissance* ».

Si la puissance publique risque de continuer à mettre un frein aux grandes opérations de M&A, le marché pourrait être animé par des introductions en bourse qui restent un excellent moyen ouvert aux entreprises pour trouver de la liquidité. Enfin, les fonds d'investissement jouent un rôle prépondérant dans les rapprochements d'entreprises liées au voyage et à la tech. Ils injectent des capitaux dans des sociétés ayant un fort potentiel de croissance, notamment celles dont le chiffre d'affaires annuel se situe entre 5 et 50 millions d'euros, propulsant ainsi de nombreuses sociétés vers de puissantes trajectoires de développement.

Selon Morgann Lesné, la destruction de valeur qui est parfois évoquée en lien avec les très grosses opérations – dans lesquelles 1 + 1 fait parfois moins que 2 – n'est pas valable pour les petites et moyennes entreprises qui bénéficient presque systématiquement de leurs achats : « *Je pense qu'il y a beaucoup plus de performance dans les opérations petites et moyennes* » indique Morgann Lesné.

« Les fonds d'investissement injectent des capitaux dans des sociétés ayant un fort potentiel de croissance, notamment celles dont le chiffre d'affaires annuel se situe entre 5 et 50 millions d'euros. »

POURQUOI GROSSIR PAR CROISSANCE EXTERNE ? TROIS EXEMPLES INCARNÉS

Laurent Abitbol, Président de Marietton Développement, d'Havas Voyages et de Selectour, a construit son groupe par croissance externe. Il en est à son 33^{ème} rachat. Son plus grand coup d'éclat reste l'acquisition d'Havas Voyages à fin 2015. En 20 ans, il a transformé une entreprise familiale locale en un mastodonte du Travel qui pèse aujourd'hui 2,2 milliards d'euros de volume d'affaires – dont environ la moitié en business travel –, compte 1600 salariés et 530 agences. Pour lui, « *le meilleur moyen d'aller vite pour grandir, c'est de racheter des entreprises diverses. Donc, c'est ce qu'on aime faire* ».

Christian Sabbagh, PDG du groupe technologique Travelsoft, a créé l'entreprise en 2000. Orchestra, la plateforme de réservation de voyages qui équipe aujourd'hui la plupart des tour-opérateurs et un grand nombre d'agences online et offline, est arrivée en 2005. Depuis 2022, le Groupe a racheté plusieurs sociétés européennes (une en Allemagne, une en Angleterre, deux en Espagne et une en Roumanie) pour construire un spécialiste de la Traveltech qui compte aujourd'hui 650 collaborateurs pour un volume de 35 milliards d'euros de transactions. Pour Christian Sabbagh, « *dans le tourisme, il y a des sujets locaux et des sujets globaux, comme la connectivité aérienne ou hôtelière, qui ne sont pas liés à une géographie. Le fait de faire des acquisitions permet de travailler sur la digitalisation en Europe pour l'ensemble des plateformes que nous détenons* ».

De son côté, Ziad Minkara, fondateur de CDS et CEO S4BT, poursuit sa stratégie ambitieuse d'intégrateur de solutions technologiques en Europe, avec plusieurs acquisitions depuis 2022 : « *Vous avez trois grandes destinations : les Amériques, l'Europe et l'Asie. La puissance des sociétés américaines, c'est qu'elles ont 80 % de marché domestique, alors que l'Europe est extrêmement fragmentée. Pour aller à l'international en Europe, vous avez besoin d'aller chercher des compétences sur chacun des marchés. C'est un point essentiel pour répondre aux besoins de nos clients* ».

« La puissance des sociétés américaines, c'est qu'elles ont 80 % de marché domestique, alors que l'Europe est extrêmement fragmentée. Pour aller à l'international en Europe, vous avez besoin d'aller chercher des compétences sur chacun des marchés.

En résumé, il existe donc trois facteurs principaux qui motivent les acquisitions :

- Acquérir des parts de marché, que ce soit localement ou internationalement.
- Créer des complémentarités en termes de technologies ou de métiers.
- S'implanter localement pour servir les clients de manière adaptée, en fonction des spécificités locales.

S 4 •
• BT

Solutions for
Business Travel

S4BT - Solutions for Business Travel s'est donné pour mission d'être l'intégrateur technologique européen dans l'hôtellerie et le voyage d'affaires au service des entreprises et des agences de voyages.

Depuis 2022, le groupe poursuit une stratégie ambitieuse de consolidateur européen sur les plans technologique et géographique, avec désormais six marques, chacune reconnue pour son expertise dans son domaine et son marché.



Fondé en 2001 et leader en France, **CDS** propose aux entreprises et agence de voyages des solutions de réservation et de paiement dans le secteur de l'hôtellerie d'affaires. CDS est présent en France et en Italie.



Depuis 2011, **Goelett** est une solution technologique innovante dédiée à la gestion des déplacements professionnels au service des agences de voyages.



Présent sur l'ensemble de la région DACH et fondé en 1998, **Corporate Rates Club (CRC)** est un acteur de référence en Allemagne qui propose aux entreprises des solutions de réservation, de paiement et de gestion de la TVA, dédiées à l'hôtellerie d'affaires.



Créé en 1983 et reconnu sur le marché italien, **SIAP** conçoit des logiciels ERP pour les agences de voyages d'affaires (TMC), les tour-opérateurs et les acteurs du tourisme. La société met également à disposition des entreprises une solution SBT pour optimiser la gestion de leurs réservations business travel.



TMS facilite la mise en relation entre les établissements hôteliers et les voyageurs d'affaires, contribuant à accroître leur visibilité et leur taux de réservation.



Créé en 2015, **Methodica** fournit une suite de solutions back office dédiées à la gestion administrative des réservations, à la facturation, au traitement de la TVA et à l'accompagnement 24/7 des voyages d'affaires et de loisirs.

« **S4BT, c'est bien plus qu'un nom. C'est une identité puissante qui unit nos six marques** »



*Rebecca Xerri,
Global Chief
Marketing Officer –
S4BT*

Pourquoi avoir créé S4BT ?

Après plusieurs acquisitions en trois ans, il était temps pour nous de structurer notre croissance. **S4BT, c'est bien plus qu'un nom, c'est une identité puissante qui unit nos six marques et reflète notre ambition commune. Ce n'est pas une marque commerciale, mais notre socle : une fondation solide pour porter notre vision à l'échelle européenne et créer du lien entre toutes nos entités.**

Quelle est la mission de S4BT ?

Notre ambition est claire : devenir le leader européen des solutions technologiques intégrées dans l'hôtellerie et le voyage d'affaires, en accompagnant toutes les parties prenantes du secteur.

Quelles sont les forces du groupe ?

Trois piliers nous définissent : la technologie, avec des solutions propriétaires et agiles ; le service, grâce à nos équipes expertes et engagées ; et l'humain, parce que la technologie n'a de sens que si elle est portée par des valeurs communes et une vraie proximité client.

Qu'est-ce qui différencie S4BT sur le marché ?

Notre indépendance, notre solidité financière et notre ancrage local dans chaque marché. Nous sommes à la fois experts, innovants et réactifs. Nos solutions sont interopérables, sécurisées, responsables et pensées pour répondre à des besoins concrets, avec une approche sur mesure.

Quelle place pour la RSE au sein de S4BT ?

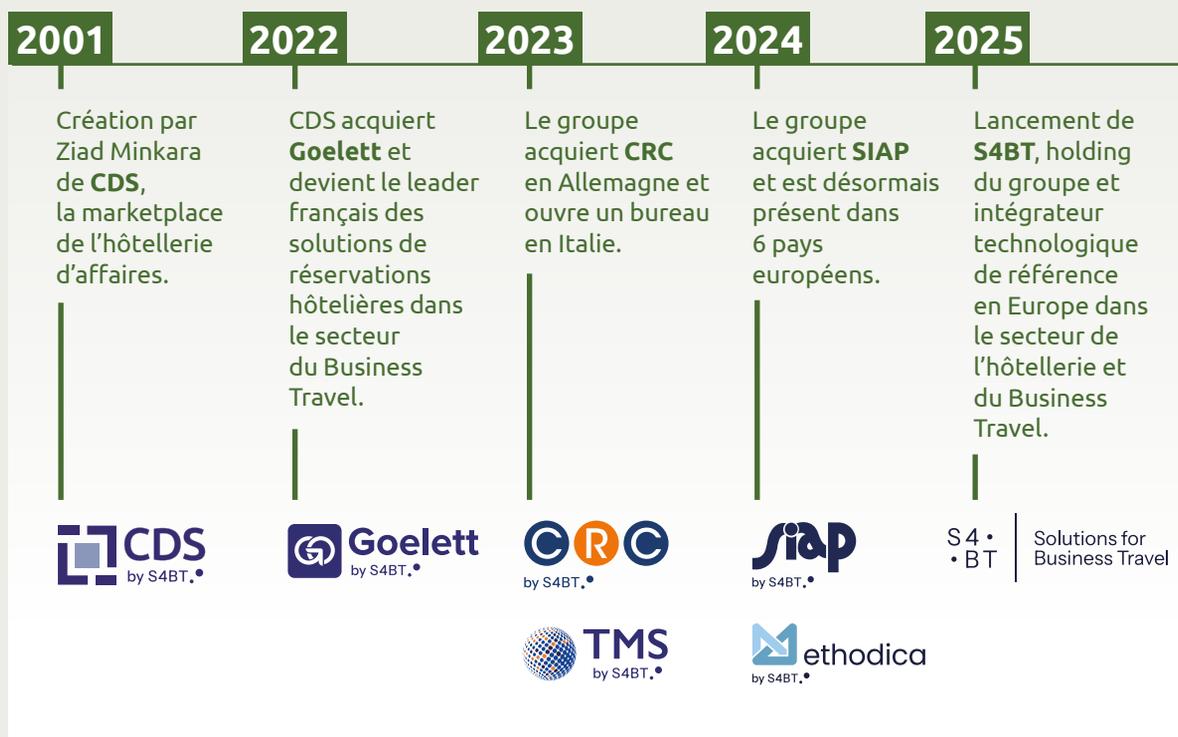
La RSE est au cœur de notre stratégie. En tant que groupe, nous portons plusieurs initiatives concrètes comme SwitchForGreen, qui visent à réduire l'impact environnemental du voyage d'affaires, tout en accompagnant nos clients vers des pratiques plus responsables. Nous mettons à leur disposition des outils de pilotage, des indicateurs clairs et des leviers d'action pour favoriser des choix durables. Promouvoir la performance durable auprès de toutes nos parties prenantes, c'est notre responsabilité collective et notre moteur d'innovation.

Et le client dans tout ça ?

Notre priorité absolue, ce sont nos clients : répondre à leurs besoins, les anticiper et leur offrir des solutions utiles, simples et performantes, avec une qualité de service irréprochable. Cette culture du client est ancrée dans l'ADN du groupe et partagée par chacune de nos marques. Quel que soit le point de contact, l'exigence, l'agilité et l'attention au client sont toujours au rendez-vous.

Quel est votre poids sur le marché aujourd'hui ?

À la suite de ces acquisitions, le groupe porte ses effectifs à plus de 450 collaborateurs répartis dans six pays européens (France, Allemagne, Italie, Pologne, Croatie, Roumanie) et atteint un volume annuel de réservations de 800 millions d'euros, avec l'ambition d'atteindre 1 milliard d'euros de réservations hôtelières, d'ici à 2027.



GÉRER L'APRÈS-ACQUISITION

C'est souvent après l'acquisition que l'aventure commence. Les trois entrepreneurs sont d'accord sur un principe : le premier objectif d'une intégration réussie, c'est de ne pas casser la performance de l'entreprise que l'on vient de racheter ni la relation qu'elle entretient avec ses clients. Ce qui fait dire à Christian Sabbagh : « *Notre intégration, c'est qu'il n'y a pas d'intégration. En revanche, on travaille sur des synergies, notamment commerciales et marketing* ».

Pour Laurent Abitbol, il y a une forte philosophie derrière les acquisitions : « *Quand on achète une entreprise, on veut que le patron investisse 30 % dans la holding. On veut que l'entrepreneur reste le patron de sa boîte. Et derrière, on est là pour faire quelques synergies d'économies, et surtout une politique stratégique globale.* »

Cette conviction rejoint celle de Morgann Lesné, selon lequel c'est le deal avec le dirigeant dont on acquiert l'entreprise qui est clé pour l'avenir de la nouvelle entité : « *Vous avez plus de chance de vous planter si vous rachetez une entreprise dans laquelle le dirigeant est parti. Il n'y a plus d'esprit entrepreneurial, il n'y a plus de fondateur* ».

« **Le premier objectif d'une intégration réussie, c'est de ne pas casser la performance de l'entreprise que l'on vient de racheter ni la relation qu'elle entretient avec ses clients.** »

Le Baromètre de l'hôtellerie d'affaires



Téléchargez les dernières tendances de l'hôtellerie d'affaires en partenariat avec MKG Consulting



✉ barometre@cmsgroupe.com

Ziad Minkara insiste sur l'importance de miser sur les équipes existantes : « *On garde les personnes et on trouve souvent des équipes extrêmement motivées par l'idée d'appartenir à un groupe* ».

Le risque de grossir, c'est de mettre en place énormément de process qui vont faire perdre en agilité. Or, l'agilité est clé dans cette industrie volatile soumise à des soubresauts conjoncturels : « *Les petites agences, on les fusionne, mais les entreprises moyennes et grosses, on ne les fusionne pas. C'est très important pour qu'elles gardent leur flexibilité et leur indépendance, et surtout le respect et la proximité du client* » précise Laurent Abitbol.

« **Le risque de grossir, c'est de mettre en place énormément de process qui vont faire perdre en agilité.**

VONT-ILS S'ARRÊTER LÀ ?

Les trois entrepreneurs ont de nombreux projets pour continuer à croître via des acquisitions. La priorité immédiate de Marietton Développement, c'est l'internationalisation : « *Nous allons aller en Espagne, en Italie et peut être en Belgique, avec trois objectifs : le tourisme, le business travel et la technologie* ». Pour Ziad Minkara, la perspective prochaine est de prendre position au Royaume-Uni pour compléter le dispositif européen du groupe. Enfin, Christian Sabbagh reste toujours en veille sur les acquisitions, à condition qu'elles aient du sens : « *On n'a pas l'intention d'arrêter. Il faut trouver les bonnes sociétés qui ont un sens pour nous en termes de complémentarité géographique ou fonctionnelle* ». Tous soulignent l'importance du « *fit* » avec le dirigeant ou les actionnaires de l'entreprise cible, et le temps nécessaire pour construire la confiance.

Et Morgann Lesné de conclure : « *Je pense que chacun de ces trois entrepreneurs a encore une énorme marge de progression, qui sera un bon mix entre de la croissance organique et des fusions acquisitions* ». En définitive, les consolidations sont toujours le signe de la vitalité d'un secteur et de la confiance que lui portent les investisseurs.

« **Je pense que chacun de ces trois entrepreneurs a encore une énorme marge de progression, qui sera un bon mix entre de la croissance organique et des fusions acquisitions** ».

POUR EN SAVOIR PLUS

Cette synthèse est issue de la table ronde du Grand Live du Voyage d'affaires 2025 « Consolidation : stop ou encore ? » avec Laurent Abitbol (Marietton Développement), Morgann Lesné (Cambon Partners), Christian Sabbagh (Travelsoft) et Ziad Minkara (S4BT).



Retrouvez tous les replays du Grand Live 2025

LES DERNIÈRES SYNTHÈSES DE CDS :

ÉPISE 9

PROJETS
LES OBt SONT-ILS PRÊTS À RÉPONDRE AUX NOUVEAUX ENJEUX DU VOYAGE D'AFFAIRES ?

LE DÉFI DE LA TRANSITION
L'Agence de voyage d'affaires (AV) est confrontée à de nombreux défis liés à la transition écologique et sociale. Ces défis sont d'ordre réglementaire, économique, technologique et humain. L'AV doit donc adapter ses pratiques et ses offres pour répondre à ces nouveaux enjeux.

LES OBt SONT-ILS PRÊTS À RÉPONDRE AUX NOUVEAUX ENJEUX DU VOYAGE D'AFFAIRES ?
L'Agence de voyage d'affaires (AV) est confrontée à de nombreux défis liés à la transition écologique et sociale. Ces défis sont d'ordre réglementaire, économique, technologique et humain. L'AV doit donc adapter ses pratiques et ses offres pour répondre à ces nouveaux enjeux.

ÉPISE 10

PROJETS
SMART SPEND : DIGITALISATION ET SIMPLIFICATION DANS LE TRAVEL EXPENSE MANAGEMENT

LE DÉFI DE LA TRANSITION
L'Agence de voyage d'affaires (AV) est confrontée à de nombreux défis liés à la transition écologique et sociale. Ces défis sont d'ordre réglementaire, économique, technologique et humain. L'AV doit donc adapter ses pratiques et ses offres pour répondre à ces nouveaux enjeux.

SMART SPEND : DIGITALISATION ET SIMPLIFICATION DANS LE TRAVEL EXPENSE MANAGEMENT
L'Agence de voyage d'affaires (AV) est confrontée à de nombreux défis liés à la transition écologique et sociale. Ces défis sont d'ordre réglementaire, économique, technologique et humain. L'AV doit donc adapter ses pratiques et ses offres pour répondre à ces nouveaux enjeux.

ÉPISE 11

PROJETS
HÔTELLERIE D'AFFAIRES : QUELLES TENDANCES POUR 2024 ?

LE DÉFI DE LA TRANSITION
L'Agence de voyage d'affaires (AV) est confrontée à de nombreux défis liés à la transition écologique et sociale. Ces défis sont d'ordre réglementaire, économique, technologique et humain. L'AV doit donc adapter ses pratiques et ses offres pour répondre à ces nouveaux enjeux.

HÔTELLERIE D'AFFAIRES : QUELLES TENDANCES POUR 2024 ?
L'Agence de voyage d'affaires (AV) est confrontée à de nombreux défis liés à la transition écologique et sociale. Ces défis sont d'ordre réglementaire, économique, technologique et humain. L'AV doit donc adapter ses pratiques et ses offres pour répondre à ces nouveaux enjeux.

ÉPISE 12

PROJETS
QUEL IMPACT DE L'IA SUR LE BUSINESS TRAVEL ?

LE DÉFI DE LA TRANSITION
L'Agence de voyage d'affaires (AV) est confrontée à de nombreux défis liés à la transition écologique et sociale. Ces défis sont d'ordre réglementaire, économique, technologique et humain. L'AV doit donc adapter ses pratiques et ses offres pour répondre à ces nouveaux enjeux.

QUEL IMPACT DE L'IA SUR LE BUSINESS TRAVEL ?
L'Agence de voyage d'affaires (AV) est confrontée à de nombreux défis liés à la transition écologique et sociale. Ces défis sont d'ordre réglementaire, économique, technologique et humain. L'AV doit donc adapter ses pratiques et ses offres pour répondre à ces nouveaux enjeux.

ÉPISE 13

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

LE DÉFI DE LA TRANSITION
L'Agence de voyage d'affaires (AV) est confrontée à de nombreux défis liés à la transition écologique et sociale. Ces défis sont d'ordre réglementaire, économique, technologique et humain. L'AV doit donc adapter ses pratiques et ses offres pour répondre à ces nouveaux enjeux.

LES AGENCES DE VOYAGES D'AFFAIRES À L'HEURE DES CHOIX
L'Agence de voyage d'affaires (AV) est confrontée à de nombreux défis liés à la transition écologique et sociale. Ces défis sont d'ordre réglementaire, économique, technologique et humain. L'AV doit donc adapter ses pratiques et ses offres pour répondre à ces nouveaux enjeux.

ÉPISE 14

PROJETS
HÔTELLERIE D'AFFAIRES : BELLES TENDANCES POUR 2025

LE DÉFI DE LA TRANSITION
L'Agence de voyage d'affaires (AV) est confrontée à de nombreux défis liés à la transition écologique et sociale. Ces défis sont d'ordre réglementaire, économique, technologique et humain. L'AV doit donc adapter ses pratiques et ses offres pour répondre à ces nouveaux enjeux.

HÔTELLERIE D'AFFAIRES : BELLES TENDANCES POUR 2025
L'Agence de voyage d'affaires (AV) est confrontée à de nombreux défis liés à la transition écologique et sociale. Ces défis sont d'ordre réglementaire, économique, technologique et humain. L'AV doit donc adapter ses pratiques et ses offres pour répondre à ces nouveaux enjeux.

- 9- Les OBt sont-ils prêts à répondre aux nouveaux enjeux du voyage d'affaires ?
- 10- Smart spend : digitalisation et simplification dans le travel expense management
- 11- Hôtellerie d'affaires : quelles tendances pour 2024 ?
- 12- Quel impact de l'IA sur le business travel ?
- 13- Les agences de voyages d'affaires à l'heure des choix
- 14- Hôtellerie d'affaires : belles tendances pour 2025



LES SYNTHÈSES DE CDS
JUN 2025

CONTACT
Rebecca Xerri :
communication@cdsgroupe.com