

Horizons globaux : Consolider un programme de voyages

Les bénéfices, pré-requis et clés du succès

Une étude de CWT

Une vue pratique de la consolidation d'un programme de voyages

Carlson Wagonlit Travel (CWT), leader de la gestion des voyages d'affaires a mené une recherche approfondie sur la consolidation d'un programme de voyages. Le résultat – une étude intitulé *Horizons globaux : consolider un programme de voyages* – offre une vue pratique destinée à aider les entreprises à évaluer les bénéfices de la consolidation, à comprendre les pré-requis et à identifier les facteurs de réussite. Ce document en présente les trois principales constatations.

Une recherche unique réalisée par le CWT Travel Management Institute

Horizons globaux : consolider un programme de voyages s'intègre dans une série de recherches menées par le CWT Travel Management Institute sur les huit leviers permettant d'optimiser la gestion d'un programme de voyages¹. Elle est unique à plusieurs égards :

- L'étude intègre de nombreuses méthodes : les cas d'études de neuf entreprises ayant consolidé leur programme de voyages ; le calcul des gains financiers réalisés par 30 entreprises grâce à la consolidation ; une enquête auprès de 120 entreprises à travers le monde ; l'observation de la tarification des compagnies aériennes et des hôtels et les politiques de remise ; et des interviews de fournisseurs et d'experts de l'industrie.

- La recherche est basée sur un large échantillon d'entreprises en termes de taille, de secteur d'activité, de dépenses de voyages et de localisation géographique du siège social.

- CWT a enquêté à la fois sur la consolidation régionale et locale, en couvrant toutes les composantes d'un programme de voyages.

Qu'est-ce que la consolidation d'un programme de voyages ?

CWT définit la consolidation d'un programme comme le processus de convergence de toutes les composantes d'un programme de voyages géré au niveau local, régional ou global. Dans la pratique, cela signifie agréger le volume de voyages total d'une entreprise et concentrer les achats avec un nombre optimal de fournisseurs, ainsi que standardiser la politique voyages, les processus et les outils.

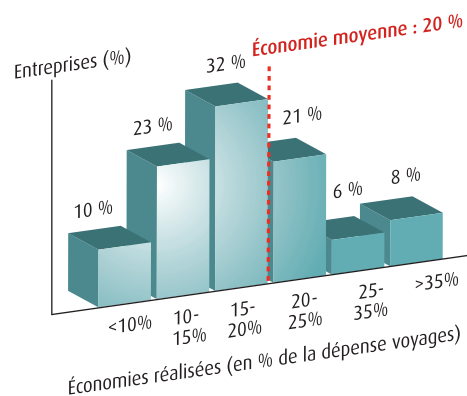
Constatation n° 1 : la consolidation apporte des bénéfices concrets en termes d'économies, de service et de sécurité

Une économie moyenne de 20 % grâce à la consolidation

D'après l'enquête de CWT, une entreprise peut réaliser en moyenne 20 % d'économie sur l'ensemble de sa dépense voyages en consolidant son programme de voyages.

La standardisation de la politique voyages et des processus apporte la plus grande contribution à ces économies. Elle réduit l'ensemble de la dépense de voyages de 12 % en moyenne, devant la stratégie d'achat (7 %) et le traitement de la réservation (1 %).

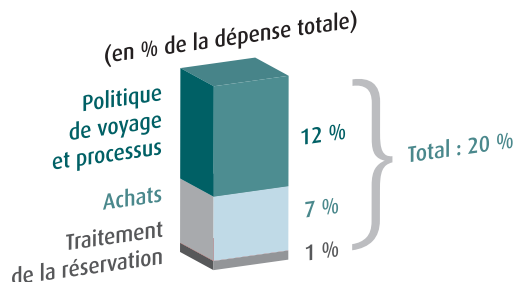
Des économies à deux chiffres pour 90 % des entreprises :



■ Une économie moyenne de 12 % via une politique de voyages et des processus standardisés

La standardisation de la politique voyages et des processus permet d'aligner les règles de voyages et d'en augmenter l'efficacité en partageant les bonnes pratiques entre les divisions opérationnelles des différentes régions. Ceci réduit la dépense de voyages de 12 % en moyenne et dans certains cas jusqu'à 30 %. Pour réaliser ces économies, les entreprises standardisent quatre grandes règles des politiques de voyages : les contraintes de classe/catégorie, la réservation à l'avance, les propositions tarifaires alternatives et l'autorisation préalable de voyage.

Répartition par économies totales réalisées :



■ Une économie moyenne de 7,5 % sur les achats aériens

Dans l'enquête de CWT, les entreprises déclarent une économie moyenne de 7,5 % sur les achats aériens – ce que confirment les données analysées de 13 clients. Les différents parcours de consolidation – du local au régional, du régional au global et du local au global – offrent des bénéfices semblables, avec à la base deux grands principes de tarification :

1. **Premièrement, les compagnies récompensent les volumes de trafic plus importants par des remises de prix supplémentaires.** Il s'agit de remises à posteriori sur l'ensemble du volume et/ou de remise à l'émission sur les routes spécifiques ou sur la totalité du réseau de la compagnie.
2. **Deuxièmement, les compagnies offrent des tarifs inférieurs et des remises sur volume plus agressives en dehors de leur marché national.** L'analyse de CWT montre que les compagnies challengers proposent des tarifs généralement inférieurs de 20 % à ceux du transporteur dominant. De plus, ces fournisseurs alternatifs tendent à accorder de plus grandes remises sur volume (en général trois fois plus importantes).

Pour tirer parti de ces opportunités, les entreprises réallouent du trafic aux compagnies aériennes, selon une approche reposant sur quatre étapes :

1. **Consolider les données au niveau global** pour identifier des volumes de trafic existants plus importants permet aux clients d'obtenir de meilleures conditions avec les compagnies aériennes.
2. **Concentrer le volume avec un nombre limité de fournisseurs privilégiés** génère des remises sur volume plus élevées. Le meilleur moyen d'y parvenir est d'allouer le trafic bidirectionnel (trafic ayant comme origine les deux villes d'une même *city pair*²) à un nombre limité de compagnies. De plus, des entreprises arrivent à agréger du volume en élaborant un système de hub pour les vols long-courriers (c'est-à-dire en routant du trafic par une ville principale). Combinés, le trafic bidirectionnel et l'effet

de hub permettent aux entreprises d'allouer environ 45 % de volume supplémentaire à leurs transporteurs privilégiés en dehors de leur marché national.

3. **Saisir les opportunités de tarification** proposées par les compagnies challengers procure deux avantages : la faculté de bénéficier de meilleurs tarifs et « challenger » de manière tactique les compagnies privilégiées.
4. **Gérer les compromis** en sachant qu'allouer des volumes plus importants aux challengers peut entraîner une érosion des remises à posteriori accordées par les compagnies privilégiées. En choisissant les fournisseurs, elles doivent aussi considérer les contraintes potentielles pesant sur leurs voyageurs.

■ Une économie moyenne de 6,5 % sur les achats hôteliers

Dans l'enquête de CWT, les entreprises déclarent avoir pu réaliser une économie moyenne de 6,5 % – et pouvant atteindre jusqu'à environ 12 % – grâce à la consolidation des dépenses hôteliers. Ces résultats sont conformes aux données des 15 clients analysés.

Comme pour les achats aériens, les remises sur volume constituent l'un des leviers clés d'économies pour les dépenses hôteliers. Cependant, elles ne sont pas accordées sur le volume d'ensemble alloué à une chaîne d'hôtels mais dépendent du nombre de nuitées réservées annuellement auprès de chaque hôtel. Ces remises sur volume varient largement selon la catégorie de l'hôtel et la dynamique du marché hôtelier dans une ville donnée. Les hôtels haut de gamme sont ainsi plus enclins à accorder des remises sur volume que les hôtels moyen de gamme et ces remises tendent à être plus importantes (généralement 12 % pour les hôtels haut de gamme contre 4 % pour les hôtels moyen de gamme quand une entreprise double le volume alloué à un établissement). La fréquence et l'importance des remises varient aussi en fonction de l'offre et de la demande locales : les villes où la demande et le revenu par chambre sont en baisse offrent le plus d'opportunités d'économies.

Les entreprises les plus performantes peuvent tirer parti de ces remises sur volume tout en profitant d'une « tarification dynamique » (c'est-à-dire le meilleur tarif possible à un moment donné, parfois inférieur au tarif négocié).

Comme pour les achats aériens, les entreprises suivent quatre grandes étapes pour profiter au mieux des économies sur les achats hôteliers :

1. **Consolider les données.** C'est une première étape indispensable pour leur permettre de bien évaluer le volume total et améliorer leur pouvoir de négociation.
2. **Orchestrer les négociations avec les chaînes hôteliers et les hôtels indépendants.** Cela s'impose dans la mesure où la moitié du budget hôtelier global de la plupart des entreprises est dépensé auprès d'hôtels indépendants.
3. **Réduire le nombre de fournisseurs par ville** afin d'augmenter le pouvoir de négociation sans compromettre la disponibilité de chambres d'hôtels répondant aux attentes des voyageurs.
4. **Concentrer l'activité hors marché domestique** pour augmenter les nuitées dans les hôtels sélectionnés. D'après les analyses de données clients, une consolidation du niveau local au niveau régional peut entraîner une hausse de 60 % des nuitées et une

² Ville origine/destination

consolidation du niveau régional au niveau global peut ajouter une hausse supplémentaire de 30 %.

■ Une économie moyenne de 4,5 % sur les achats de location de voitures

Pour les achats de location de voitures, l'économie moyenne déclarée par 50 entreprises interrogées atteint 4,5 % des dépenses et peut dépasser 12 %. Les économies viennent surtout des remises sur volume négociés d'après le volume dans chaque pays plutôt que d'après le volume global alloué aux fournisseurs.

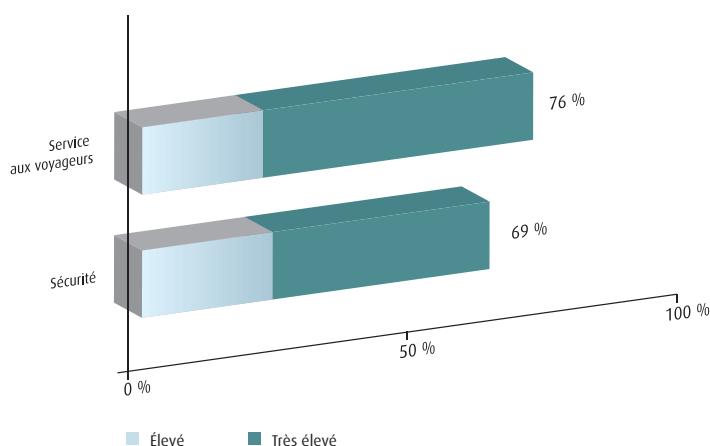
■ Une économie moyenne de 12 % sur le traitement de la réservation

Les entreprises déclarent une économie moyenne de 12 % sur les coûts de transaction. Les économies proviennent surtout des gains de productivité réalisés par les changements de la configuration de service de l'agence de voyages et des processus de réservation (c'est-à-dire en consolidant vers un plateau d'affaires par pays).

Une amélioration du service et de la sécurité grâce à la consolidation

Sur 107 entreprises interrogées, environ les trois quarts considèrent comme *élevé* ou *très élevé* l'impact de la consolidation sur le service. En effet, une approche consolidée tend à rendre la qualité de service plus homogène, notamment grâce à des contrats de service et des outils standardisés (par exemple un portail mondial de voyages et un accès en ligne aux profils voyageurs). En termes de sécurité, un programme de voyages consolidé peut améliorer la localisation des voyageurs et la réactivité des entreprises en cas d'urgence.

Proportion de répondants considérant comme *élevé* ou *très élevé* l'impact positif de la consolidation sur le service et la sécurité :



Constatation n° 2 : il y a trois pré-requis au retour sur investissement – une dépense minimum de 5 millions de dollars, une structure de trafic adaptée et une culture d'entreprise appropriée

Presque 60 % des participants à l'enquête de CWT à travers le monde ont déjà nommé un gestionnaire de voyages global et 10 % supplémentaires projettent de le faire – une claire indication qu'un nombre croissant d'entreprises consolident leur programme de voyages. Cependant, toutes les entreprises n'ont pas les pré-requis pour bénéficier pleinement de la consolidation.

Une dépense minimum de 5 millions de dollars

Les entreprises ont toutes quelque chose à gagner de la consolidation : elles peuvent améliorer le service et la sécurité tout en réalisant des économies grâce à une politique de voyages standardisée et des processus de réservation plus économiques. Toutefois, elles ne peuvent bénéficier pleinement de la consolidation des achats aériens et hôteliers que si leur dépense atteint un seuil minimum dans chaque catégorie (par exemple, les compagnies aériennes asiatiques exigent en général 1 million de dollars au minimum pour les contrats multinationaux contre de 3 à 5 millions pour les compagnies américaines et européennes). De plus, les économies augmentent avec les volumes : les économies aériennes varient en effet de 4,3 % en moyenne pour une dépense aérienne de moins de 10 millions de dollars à 9,8 % pour une dépense de plus de 100 millions de dollars.

Enfin les entreprises doivent s'assurer que les bénéfices potentiels de la consolidation de leur programme couvrent le coût initial et les coûts associés de la consolidation – dont une équipe de gestion du voyage, du conseil sur les achats, le déploiement d'outil et la gestion du changement. Ainsi, CWT estime que le seuil de rentabilité de la consolidation correspond à une dépense de voyages au niveau global d'environ 5 millions de dollars.

Une structure de trafic adaptée

Pour tirer profit des économies sur les achats aux niveaux régional et global, les entreprises doivent être capable de jouer l'effet « recouvrement de la demande ». Pour les achats aériens, cela signifie que les entreprises ont un trafic bidirectionnel important sur des *city pairs* communes. Pour les achats hôteliers, cela signifie que leurs voyageurs provenant de points différents passent un nombre significatif de nuitées dans les mêmes villes. Un recouvrement élevé de la demande permet aux entreprises d'obtenir des économies en concentrant le volume sur un nombre limité de fournisseurs.

Une culture d'entreprise appropriée

D'après l'étude de CWT, plus l'organisation est centralisée plus il est probable qu'elle dispose d'un gestionnaire de voyages global. Et quand les entreprises sont moins centralisées, la pression sur les coûts devient le principal moteur de la consolidation.

Constatation n° 3 : les clés du succès reposent sur une approche complète et équilibrée avec de solides fondations

Une approche d'ensemble

De manière frappante, les études de cas de CWT montrent que toutes les entreprises ont consolidé la plupart des composantes de leur programme de voyages – y compris leur agence de voyages.

De solides fondations

Certaines composantes se révèlent essentielles dans la mise en place de la consolidation.

■ **Trois composantes critiques** : la consolidation des données, la standardisation de la politique voyages et la mesure de la performance. Elles sont essentielles pour développer une stratégie d'achat efficace et suivre la performance.

■ **Un partenaire clé** : l'agence de voyages globale. Une grande majorité des entreprises interrogées considèrent comme très important ou important le rôle joué par une agence de voyages principale ou secondaire pour soutenir leurs efforts (de 79 % à 98 % selon la composante). En effet, elles s'appuient sur leur agence tout spécialement pour les données mais aussi pour les achats, la sécurité, l'efficacité opérationnelle et la gestion du changement. Par conséquent, les entreprises consolident leur agence de voyages le plus tôt possible dans le processus, en déployant notamment un partenaire principal dans les pays clés en moins de deux ans.

■ **Les fondamentaux de la gestion de projets** : le soutien de la direction, une feuille de route du projet, des ressources appropriées pour piloter le programme.

Trouver le bon équilibre

Alors que les entreprises abordent la consolidation du programme de voyages avec une approche d'ensemble, elles doivent examiner les composantes une à une afin de définir le niveau de consolidation – local, régional ou global – adapté à chacune.

L'enquête de CWT montre que la plupart des composantes du programme seront principalement gérées au niveau global dans les deux à trois ans même si quelques-unes, tels l'autorisation préalable de voyages, la réservation à l'avance et les services personnalisés aux voyageurs, resteront probablement gérées localement. En effet, si la consolidation a un sens pour la majorité des composantes, ce n'est pas vrai pour toutes.

Un processus unique à chaque entreprise

Les études de cas de CWT indiquent que les entreprises ont généralement besoin de trois années au minimum pour consolider les principales composantes du programme sur une zone géographique représentant au moins les trois quarts de leur dépense de voyages. Cependant, le rythme et le parcours de la consolidation sont influencés par la dynamique et le contexte propres à chaque entreprise. Les gestionnaires de voyages adoptent une approche pragmatique vis-à-vis de la consolidation en évaluant l'aptitude au changement de l'entreprise et en saisissant les opportunités tactiques. Ces dernières peuvent inclure la priorité donnée par l'entreprise à l'optimisation de la dépense de voyages, des changements organisationnels au sein de l'entreprise, et le déploiement régional ou global de l'agence de voyages.

Pour en savoir plus sur la façon dont les experts de CWT peuvent aider votre entreprise à consolider son programme de voyages avec succès, contactez votre responsable des ventes ou votre gestionnaire de compte ou écrivez-nous à globalhorizons@carlsonwagonlit.com. L'étude est également disponible de manière complète sur le site www.carlsonwagonlit.com.

Les entreprises prévoient de consolider au niveau global la majorité des composantes du programme d'ici deux à trois ans :

