

Optimiser la dépense hôtel : les clés du succès

Un livre blanc de CWT

Une présentation pratique pour optimiser la dépense hôtel

La dernière recherche approfondie menée par le CWT Travel Management Institute fournit des informations très utiles aux entreprises qui souhaitent gérer plus efficacement leur dépense hôtel. Ses trois principales constatations soulignent les problèmes auxquels sont confrontés les gestionnaires de voyages et les meilleures pratiques qui permettent de réaliser des économies tout en améliorant la sécurité et les services offerts aux voyageurs.

Une étude approfondie menée par le CWT Travel Management Institute

Pour bien comprendre le marché hôtelier et les problèmes rencontrés par les responsables de voyages, CWT a utilisé plusieurs techniques de recherche :

- **Des enquêtes** effectuées auprès des responsables de voyages, et des voyageurs.
- **Des entretiens** avec des experts du secteur de l'hôtellerie.
- **Des analyses** portant sur les transactions réalisées par les clients de CWT sur les données de dépenses par carte de crédit et sur les tarifs hôteliers, avec notamment des études de cas détaillées.

Cette recherche a été menée de mai 2008 à janvier 2009. Elle implique un vaste panel d'entreprises de tailles et de secteurs divers, des gestionnaires de voyages avec des périmètres de responsabilités variés et des voyageurs de plusieurs régions d'origine.

Elle est la dernière d'une série de rapports sur les huit leviers clés de la gestion efficace d'un programme de voyages identifiés par CWT¹.

Constatation n° 1 : Bien qu'elle représente en moyenne près de 40 % de leur budget voyage total, la dépense hôtel est fréquemment sous-estimée par les entreprises.

Pour parvenir à ce chiffre, CWT a utilisé trois méthodes différentes, notamment des études de cas révélant que les entreprises peuvent dépenser jusqu'à 46 % de leur budget de voyage pour les hôtels, soit presque autant que pour le transport aérien.

Un marché complexe

Les gestionnaires de voyages doivent appréhender la complexité du marché hôtelier pour élaborer leur stratégie de référencement des hôtels et leur politique de voyages. Ce marché présente plusieurs caractéristiques importantes :

- Un grand nombre de fournisseurs. Les voyageurs d'affaires utilisent plus de 250 000 hôtels dans le monde.
- L'absence de normes mondiales définissant la qualité d'un hôtel.
- Des marchés divers. Chaque ville est unique en termes de situation économique, de taille moyenne des hôtels et de type de négociation.
- Une tarification complexe. Les hôtels utilisent différentes stratégies tarifaires pour tenir compte de l'offre et de la demande.
- Une distribution fragmentée. De nombreux hôtels ne proposent pas l'accès à leur inventaire via les canaux de distribution mondiaux.

Ce résultat peut surprendre les gestionnaires de voyages, qui estiment leur dépense hôtel à seulement 28 % de ce budget en moyenne.

Toutefois, ils reconnaissent qu'il est important d'optimiser la dépense hôtel et ils en font une des priorités de leur programme de voyages.

Constatation n° 2 : Les entreprises peuvent économiser 21 % de leur dépense hôtel en adoptant les meilleures pratiques.

¹ Les huit leviers clés d'une gestion efficace des voyages d'affaires sont : Offrir des services de qualité aux voyageurs et optimiser les processus de transaction, capter les dépenses hôtelières, optimiser les achats sur l'aérien et sur le transport terrestre, renforcer le respect de la politique voyages et optimiser la gestion de la demande, consolider les programmes, améliorer la sécurité et encourager la responsabilité sociale d'entreprise, traiter les réunions et événements, mesurer la performance.

Ces économies concernent quatre domaines principaux :

- **Respect de la politique de voyage hôtel par les voyageurs** (utilisation des hôtels et canaux de réservation préférés) : 9 %
- **Mise en place d'une politique et d'un programme hôtelier adéquats** (catégorie d'hôtel, prix plafond par ville et réservation à l'avance) : 8 %
- **Négociations** (y compris la consolidation du programme hôtelier au niveau régional ou global) : 6 %
- **Suivi des performances** (notamment le chargement des tarifs dans les GDS) : 1 %

Ces chiffres sont nets et tiennent compte de chevauchements estimés à 3 % environ pour les économies résultant d'améliorations concomitantes dans plusieurs domaines (ex. : les économies liées aux réservations par l'intermédiaire de l'agence de voyage sont en partie dues à l'utilisation plus fréquente des hôtels préférés).

La figure 1 montre les économies réalisables par les entreprises qui passent d'une performance moyenne à une performance égale à celle des meilleures.

Constatation n° 3 : Sept étapes permettent aux entreprises d'optimiser leur dépense hôtel

Consolider les données

L'exploitation de données aussi exhaustives que possible est essentielle afin que les acheteurs profitent au maximum de leur volume de nuitées pendant les négociations, pour vérifier

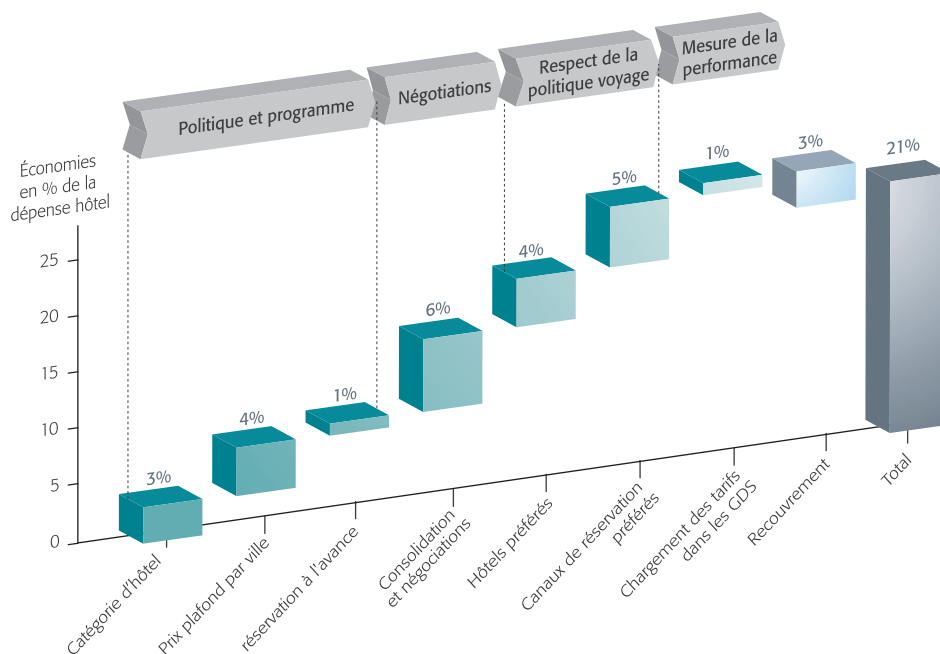
que les tarifs des hôtels préférés sont correctement appliqués aux voyageurs et pour contrôler le respect de la politique de voyage. Pourtant, chacun sait à quel point il est difficile de rassembler les données requises et les entreprises doivent généralement « nettoyer » les informations provenant de plusieurs sources (par exemple, en harmonisant les différents systèmes de codification et en éliminant les doublons), ce qui peut se révéler compliqué. Cela explique en partie pourquoi 39 % des responsables de voyages pensent qu'ils capturent au maximum 75 % des données relatives à la dépense hôtel.

Néanmoins, il est possible d'obtenir toutes les données nécessaires à partir des rapports sur les **transactions traitées par l'agence de voyage et des données carte de crédit professionnelle**, puis de les consolider avec l'aide de spécialistes tels que les agences de voyage. Pour bien faire, les responsables de voyages demandent également aux chaînes d'hôtels de fournir des rapports (factures électroniques détaillées), lorsqu'ils sont disponibles, pour mieux comprendre les dépenses additionnelles.

Comprendre les besoins et le comportement des voyageurs.

Les voyageurs se divisent en **quatre segments** identifiés par CWT (« les amateurs de confort », « les clients exigeants », « les clients accommodants » et « les voyageurs pragmatiques »), les besoins de voyageurs varient selon les segments et les gestionnaires de voyages doivent prendre ceci en compte lorsqu'ils créent leur programme hôtelier. En règle générale, les voyageurs **privilégient l'aspect pratique au confort**.

Figure 1: Les entreprises peuvent économiser 21 % de leur dépense hôtel en adoptant les meilleures pratiques.

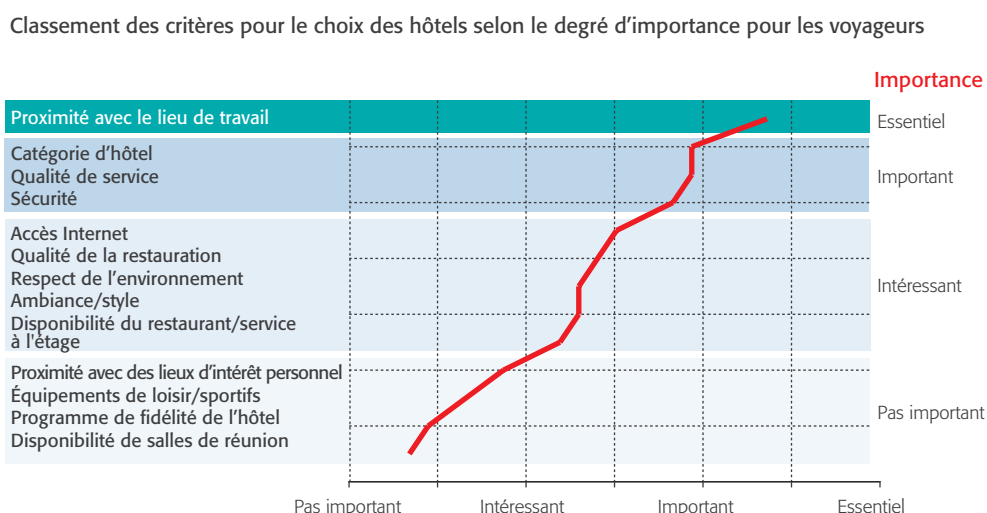


Source : CWT Travel Management Institute

Remarque : L'estimation de ces économies ne tient pas compte de l'inflation annuelle. CWT calcule un chevauchement de 3 % entre les économies réalisées dans les différents domaines. Par exemple, les économies liées aux réservations par l'intermédiaire de l'agence de voyage sont en partie dues à utilisation plus fréquente des hôtels préférés.



Figure 2: Les voyageurs placent la proximité avec le lieu de travail en tête des critères de choix d'un hôtel.



Source : CWT Travel Management Institute
Basé sur une enquête auprès de voyageurs (4 564 réponses)

Les voyageurs interrogés déclarent que la proximité de l'hôtel avec le lieu de travail est essentielle, loin devant la catégorie de l'établissement qui est le deuxième critère le plus important (voir la figure 2).

Bien que les voyageurs aient tendance à choisir des hôtels de catégorie supérieure pour les longs séjours, la **catégorie n'est pas un lien direct de satisfaction**.

De la même manière, les voyageurs adoptent une **approche « zéro superflu » pour la réservation**, n'accordant qu'une faible importance aux caractéristiques telles que les photos et les commentaires des voyageurs par rapport à la rapidité et à l'aspect pratique. Contrairement aux idées reçues, les voyageurs ont tendance à ne pas éparpiller leur recherche lorsqu'ils réservent un hôtel et seuls 14 % font des recherches sur Internet à cette fin. Trente-cinq pour cent des voyageurs savent où ils veulent séjourner avant de réserver, ce qui pourrait expliquer pourquoi ils ne sont pas spécialement intéressés par un vaste choix d'hôtels et par les conseils de l'agence de voyage.

Définir une bonne politique

Il convient de rendre certaines règles obligatoires, car les voyageurs sont plus enclins à respecter les obligations d'une politique que de simples recommandations. En particulier, les entreprises doivent rendre obligatoire l'utilisation des hôtels préférés dès qu'ils sont disponibles. Cela dit, certaines entreprises autorisent le recours à des hôtels non préférés s'ils sont significativement moins chers, au risque de diluer les volumes dépensés dans les hôtels préférés et de réduire les économies correspondantes. Dans ce cas, CWT recommande d'indiquer que le gain sur le prix de la chambre doit être d'au moins 20 %.

Dans le même temps, les entreprises doivent fournir des instructions claires sur ce qu'il convient de faire lorsque les établissements préférés ne sont pas disponibles, notamment la réservation auprès d'une chaîne préférée, le respect d'un

prix plafond par ville et l'application des recommandations de l'agence de voyage ou de l'outil de réservation en ligne.

Autre règle importante : la réservation par l'intermédiaire de l'agence de voyage, qui permet aux voyageurs d'accéder à des prix nettement inférieurs pour les hôtels préférés et non préférés. (Les recherches de CWT montrent que les tarifs sont en moyenne 18 à 21 % moins chers). En outre, le recours à une agence de voyage permet aux voyageurs d'être localisés en cas d'urgence et de gagner du temps lors de la réservation. Une politique de voyage hôtel efficace implique également de réserver au moins deux semaines à l'avance chaque fois que possible et de payer avec une carte de crédit professionnelle. Enfin, les dépenses additionnelles, remboursables ou non, doivent être abordées dans cette politique.

Optimiser le programme hôtel

Une approche méthodique peut aider les entreprises à choisir les bons hôtels dans les bons endroits. Tout d'abord, elles doivent prendre en compte les établissements ou destinations qui représentent au moins 10 000 \$ de dépenses, cette limite pouvant varier selon les marchés et les entreprises. Dans l'optique de bénéficier de tarifs plus bas, les acheteurs doivent concentrer les dépenses sur le plus petit nombre possible d'établissements tout en répondant aux besoins des voyageurs. De plus, d'importantes économies peuvent être réalisées en réexaminant les catégories d'hôtel incluses dans le programme. Avec des écarts tarifaires de 21 à 25 % en moyenne entre les catégories, il est intéressant d'envisager la mise en place d'un programme à plusieurs niveaux qui propose une gamme d'établissements différents selon la population de voyageurs ou la destination (par exemple, des catégories inférieures pour les voyages domestiques ou certaines entités au sein de l'entreprise).

Il est également important de décider s'il convient de garder les fournisseurs en place ou de travailler avec des établissements concurrents. Bien que cette dernière option puisse générer des économies, les recherches de CWT indiquent que les entreprises qui conservent au moins 80 % de leurs hôtels

préférés d'une année sur l'autre limitent souvent mieux les hausses de tarifs par rapport aux sociétés plus ouvertes au changement. Enfin en plus de fournir aux voyageurs les bons services au meilleur prix, un programme hôtelier efficace doit aborder les problèmes de sécurité et le respect de l'environnement.

Négocier efficacement.

Environ un tiers des entreprises signent des accords avec au moins 100 établissements. Elles doivent par conséquent adapter leur approche en fonction du retour sur investissement escompté. Les hôtels les plus fréquentés nécessitent des négociations intenses qui font appel à tous les leviers possibles, tels que les dépenses additionnelles (qui peuvent accroître de 33 % le coût des nuitées), et impliquent la tenue de plusieurs phases de négociations. Des négociations « limitées » peuvent suffire pour les autres hôtels. Lorsqu'une entreprise ne dépasse pas le seuil de nuitées/dépenses au-delà de laquelle la négociation au niveau de l'établissement est recommandée, elle peut se tourner vers des accords chaîne pour étendre son programme hôtelier.

Bien que les contrats à tarifs fixes soient généralement recommandés pour les établissements préférés, certaines entreprises optent pour des accords à prix dynamique. Ces derniers, qui consistent en un pourcentage de remise sur le meilleur tarif public disponible de l'hôtel, sont plus économiques que les accords à tarifs fixes dans certaines conditions (par exemple, quand les hôtels transmettent des informations régulières et acceptent de renégocier les prix si les tarifs accordés à l'entreprise évoluent moins favorablement que la moyenne du marché).

Si possible, les entreprises doivent négocier une clause de « dernière chambre disponible » (c'est-à-dire que l'hôtelier s'engage à offrir le tarif négocié même s'il ne reste plus qu'une seule chambre disponible dans la catégorie négociée). Cette mesure permet de diminuer le prix moyen de la chambre sur l'année, même si les tarifs négociés en amont ont tendance à être légèrement supérieurs.

Si la situation du marché évolue en faveur des acheteurs, les entreprises ont intérêt à demander aux hôtels préférés de renégocier les tarifs en cours d'année.

Améliorer le respect de la politique par les voyageurs.

Chacun sait que la conformité à la politique voyage est faible lorsqu'on parle d'hôtels. Seulement les études de cas montrent que 26 % à peine des transactions concernent des hôtels préférés et que seulement 20 % des réservations passent par les canaux de réservation préférés. Bien que les entreprises ne puissent s'attendre à un taux d'utilisation des hôtels préférés de 100 %, — aucun programme ne pouvant couvrir toutes les destinations — il est possible néanmoins d'obtenir des scores plus élevés.

Les meilleures pratiques incluent de s'assurer que le guide des hôtels préférés est à jour et facilement accessible, de diffuser la politique de voyages auprès des organisateurs de voyages et des voyageurs, de configurer l'outil de réservation en ligne de l'entreprise pour promouvoir la conformité de la politique et d'entreprendre une action de suivi lorsqu'un voyageur ne

respecte pas les règles. Par ailleurs, le programme hôtelier doit être actualisé régulièrement pour prendre en compte les besoins des voyageurs. En effet, ces derniers expliquent le plus souvent leurs réservations dans des hôtels non préférés par des raisons de commodité professionnelle (même si les gestionnaires de voyages interrogés tendent à penser que l'absence de conformité est principalement due aux préférences personnelles des voyageurs).

Mesurer les performances.

Un contrôle scrupuleux est essentiel pour faciliter le succès du programme hôtelier en termes d'amélioration du respect de la politique, pour garantir que les hôteliers respectent les conditions contractuelles et pour prendre des mesures correctives si besoin. En règle générale, le contrôle de la conformité peut être renforcé en exploitant d'autres indicateurs que l'utilisation des hôtels préférés, auxquels les voyageurs n'ont pas toujours accès.

Par exemple, il peut s'agir de la réservation des types de chambres autorisés et du respect des prix plafond par ville.

En outre, les entreprises doivent effectuer des audits réguliers des tarifs chargés dans les GDS et de la clause de « dernière chambre disponible » car de nombreuses erreurs peuvent se produire. En réalité, cinq études de cas ont démontré que seuls 50 % des tarifs étaient chargés correctement dans la période suivant immédiatement les négociations et que les tarifs incorrects étaient supérieurs de 15 % en moyenne.

Une autre étude a montré que des hôtels « squatteurs » (c'est-à-dire des établissements non préférés utilisant à tort les codes GDS prévus pour les hôtels préférés d'une entreprise) représentaient 4 à 5 % des réservations de deux entreprises et qu'ils étaient en moyenne 3 à 21 % plus chers que les hôtels préférés.

Conclusion

Les acheteurs peuvent prendre des mesures concrètes pour accroître la valeur de leur programme hôtel en collaborant avec des spécialistes du référencement d'hôtels et de l'optimisation des programmes. Comme l'a démontré cette recherche, de nombreuses entreprises peuvent optimiser leur dépense hôtel afin de réaliser des économies supplémentaires.

Pour savoir comment les spécialistes de CWT peuvent aider votre entreprise à optimiser sa dépense hôtel, contactez votre responsable de programme ou le représentant du service commercial de CWT ou envoyez-nous un e-mail à l'adresse tmi@carlsonwagonlit.fr.

L'étude complète Optimiser la dépense hôtel : *les clés du succès* est disponible sur www.carlsonwagonlit.com.