

CONCOMITANCE

**BAROMETRE EUROPEEN
DU VOYAGE D’AFFAIRES**



par le Groupe Concomitance

2008 : American Express Voyages d'Affaires présente la dix-huitième édition du Baromètre du Voyage d'Affaires

Cette année, le Baromètre dresse une photographie du marché européen des voyages d'affaires. Après une analyse des politiques et des pratiques des entreprises en matière de gestion de leur budget voyages, l'étude apporte un éclairage sur le rôle de la Travel Management Company (TMC), ainsi que sur les perspectives pour 2009.

2008 est globalement une année d'augmentation ou de stabilité des budgets voyages pour 77% des entreprises européennes interrogées. Ces budgets sont majoritairement affectés au maintien et au développement de parts de marché dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Dans ce contexte, les entreprises ont développé ou consolidé leurs contrôles sur l'ensemble de la chaîne de valeur du voyage d'affaires. Ainsi, sur les politiques achats, la tendance est à l'internationalisation des négociations pour plus des 2/3 des organisations. Les politiques voyages se standardisent et s'élargissent à de nouveaux domaines comme la prise en compte des problématiques environnementales avec, pour effets directs, la réduction du nombre de trajets ou la mise en place de solutions alternatives comme par exemple le recours à la visio conférence.

Les procédures, les outils de suivi et de contrôle des politiques voyages se généralisent pour plus de 90% des entreprises interrogées. L'utilisation des Self Booking Tools (SBT) se développe au-delà de la réservation avec également des outils spécifiques de mesure de leur performance.

Dans un contexte général de contrôle et de suivi des budgets voyages, la Travel Management Company est de plus en plus sollicitée et sa performance mesurée. 60% des entreprises déclarent avoir au moins acheté une prestation à valeur ajoutée auprès de leur TMC comme par exemple l'aide à la mise en place d'un SBT pour 40% des entreprises interrogées ou le recours à des solutions d'optimisation de leur politique voyages pour 26% des cas.

Pour 2009, plus de 70% des entreprises interrogées considèrent que leur budget voyages sera stable ou en diminution. Ces estimations montrent les premières anticipations d'une récession économique qui s'est largement confirmée au cours des récents événements et dont les répercussions sur les dépenses voyages se seront vraisemblablement accentuées depuis la fin de l'enquête mi-septembre.

Le Baromètre 2008 a été préparé par Concomitance à partir d'une enquête réalisée par téléphone entre le 1er et le 16 septembre auprès des personnes en charge des budgets voyages (Directeur Achats, Travel Managers...) de 330 entreprises européennes sur 8 marchés principaux : Allemagne, Grande Bretagne, France, Benelux, Pays-Bas, Espagne, Italie, Pays nordiques.

1ère Partie

LE MARCHÉ EUROPEEN DU VOYAGE D’AFFAIRES

1.1 Une économie sous tension

Il est évidemment impossible de parler du marché du voyage d'affaires en 2008 sans évoquer en préambule le contexte exceptionnel dans lequel il s'inscrit aujourd'hui.

La crise financière qui s'est déclarée sur le marché américain des prêts hypothécaires à risque en août 2007 s'est aggravée au cours des six derniers mois et est entrée dans une nouvelle phase tumultueuse en septembre à la suite de la faillite de Lehman Brothers.

Ses effets, inconnus jusqu'alors et véritablement dévastateurs, ont été ressentis comme un tremblement de terre dans l'ensemble du système financier mondial et se sont répandus très rapidement sur l'économie réelle. L'activité souffre d'un choc financier extraordinaire associé à la persistance des cours élevés de l'énergie et d'autres matières premières.

Après plusieurs années de croissance vigoureuse, l'économie mondiale ralentit sensiblement. De nombreux pays, parmi les plus avancés, sont proches de la récession ou s'y engagent, alors que la croissance s'affaiblit aussi dans les pays émergents.

Il y a, comme on le sait, un lien direct entre l'activité économique et les voyages d'affaires.

Dans ce contexte très particulier, l'industrie du voyage est bien évidemment impactée en 2008. Au demeurant, force est de constater que les différents segments de marché sont touchés différemment.

1.1.2 Une industrie diversement impactée

Le transport aérien a traversé en 2008 de fortes turbulences avec un contraste fort entre le premier et le deuxième trimestre.

- Le premier trimestre a été caractérisé par une forte hausse des prix sur la classe économique (avec contraintes) en raison d'une augmentation du prix du baril de pétrole.
- Le deuxième trimestre accuse une baisse de la demande et un renversement de tendance notamment sur la classe économique à contraintes (-10.9%).

Cette tendance à la baisse a été aussi le fait d'une concurrence accrue avec les premiers effets des accords « Open Sky » et une forte baisse sur les destinations clés (y compris les tarifs en Business) avec 50 nouveaux vols transatlantiques introduits entre mars et juin 2008 :

Paris vers Atlanta : -11.45%

Paris vers Newark : -9.4%

Paris vers Washington : -19.97%

- Sur les autres routes, il y a eu une relative stabilité sur tarifs Business Class ou First et sur les vols intérieurs ou moyens courriers (hors effet surcharges).

Des contraintes conjoncturelles et structurelles continuent de peser sur les compagnies aériennes avec un coût du pétrole qui représente aujourd'hui entre 30 et 45% des coûts opérationnels contre 15 à 20% il y a quelques années. Les coûts de remplacement des avions pour opérer avec des flottes moins consommatrices de carburant pèsent aussi lourdement sur les comptes.

La perte du secteur pour 2008 est évaluée à 5,20 milliards de dollars. Premiers signes de cette tension sur le marché, IATA a dénombré 24 compagnies en faillite et mis sous surveillance pas moins de 15 compagnies aériennes.

Le marché hôtelier continue quant à lui à progresser légèrement en 2008.

Après des années de croissance régulière, les tarifs des marchés hôteliers européens ont commencé à se stabiliser au second trimestre dans certaines villes et même à baisser pour certaines destinations.

Ainsi sur 48 tarifs des métropoles affaires surveillées, 41 sont en hausse sensible (+7 %) au premier trimestre. Cette tendance s'inverse en seconde partie de l'année avec une baisse moyenne de 3,6 % pour 30 des métropoles.

Des villes comme Londres, Francfort, Edimbourg, Genève et Paris ont été plus ou moins touchées par le ralentissement économique. Même si ces capitales européennes ont toutes vu leur ADR (average daily rate) diminuer, c'est Londres, probablement fortement exposée à la crise qui, après avoir affiché une très légère hausse au premier trimestre, a reculé de 7,7% au deuxième trimestre par rapport à 2007.

C'est une année atone pour le marché de la location de voitures. Si les prix et les volumes n'ont pas connu de réels bouleversements, les loueurs rivalisent d'initiatives pour proposer des flottes de véhicules toujours plus propres tout en déclinant des actions et des partenariats pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Le marché 2008 est en pleine expansion pour le ferroviaire. C'est l'année du train à grande vitesse en Europe et en France tout particulièrement.

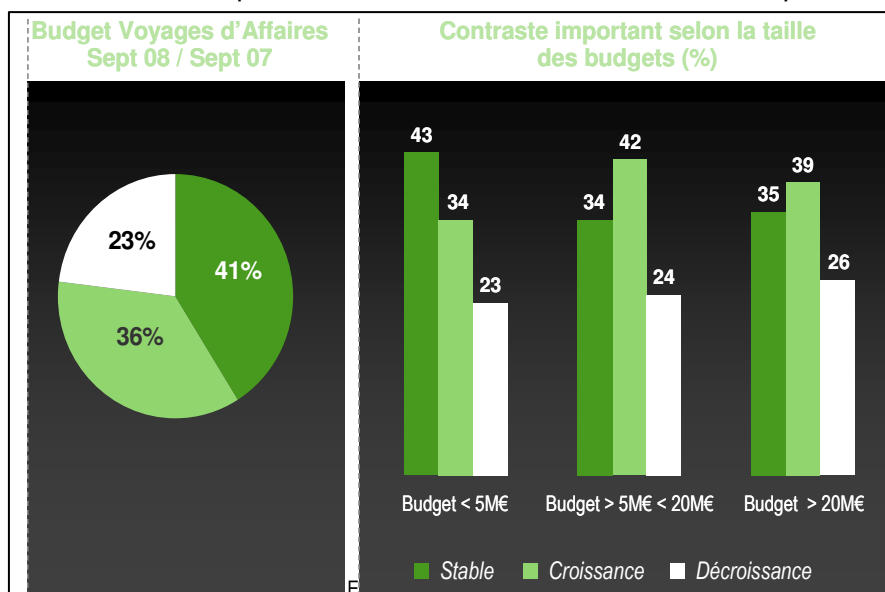
Au delà d'une sensibilisation écologique des entreprises, dont on analysera plus avant l'importance, la réduction du temps de parcours sur l'Est, la Grande Bretagne et la recherche d'économies sont des leviers qui expliquent la croissance très sensible du rail cette année.

Le train prend des parts de marché sur la route et l'aérien. Ce dernier est pénalisé par la hausse des prix liée au pétrole, par le coût des taxes et par les procédures lourdes d'embarquement en particulier sur de petites distances. Le rail cependant n'échappe pas, comme l'aérien, à une tendance générale d'un glissement de la première vers la seconde classe, en particulier sur les courtes distances.

1.1.3 77% des entreprises indiquent une stabilité ou une augmentation de leurs budgets voyages

Le baromètre précise que si 41% des entreprises ont indiqué une stabilité de leurs dépenses sur la période 09 2007 / 09 2008, 36% ont constaté une hausse et 23% une baisse de leur budget déplacements professionnels.

Pour les entreprises qui indiquent une diminution de leurs dépenses, la baisse est en moyenne de 19%. Au plan européen les résultats sont contrastés. Aux extrémités, nous retrouvons la Grande Bretagne qui a connu un pourcentage de baisse de dépenses de 27% contre 16% pour la France. Les principales raisons évoquées pour expliquer cette baisse des budgets sont le ralentissement économique pour 59% des entreprises interrogées et une meilleure gestion des politiques voyages et des achats pour faire face, en particulier, aux hausses tarifaires liées au pétrole, pour 31%.



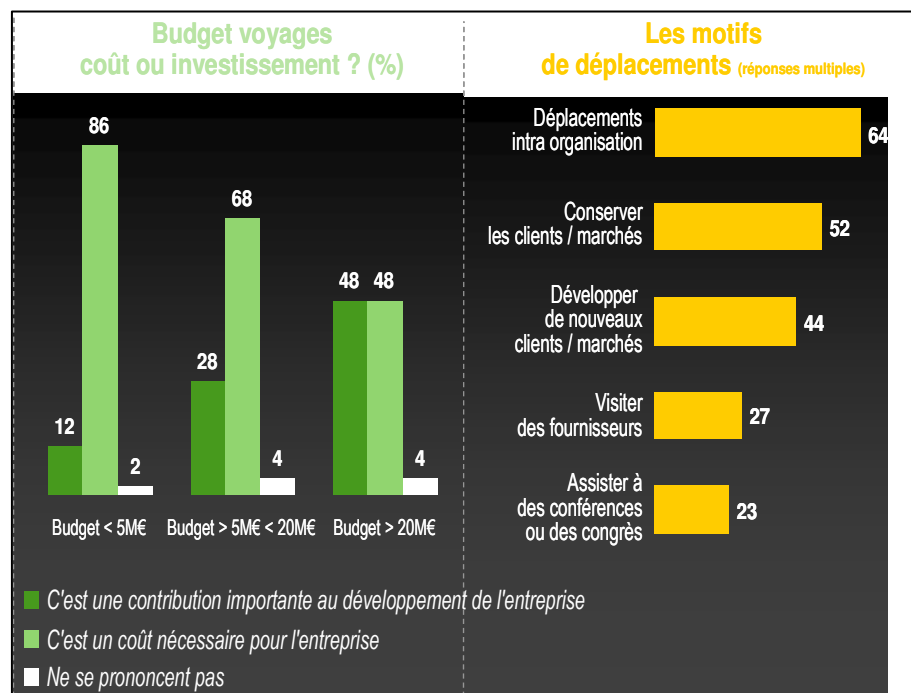
En ce qui concerne les entreprises dont les budgets sont en hausse, le pourcentage d'augmentation est en moyenne de 16%. Au plan européen, les résultats sont également contrastés avec un écart de 9% entre l'Allemagne qui détient le pourcentage de hausse le plus fort avec 19% contre 10% pour l'Espagne.

Les deux premiers quadrimestres reflètent des disparités importantes avec d'une part des entreprises qui sont clairement à la recherche de relais de croissance et d'autre part des organisations qui sont d'ores et déjà impactées par un ralentissement économique dont on connaît l'étendue depuis fin septembre. Pour les petites et moyennes entreprises, la proportion entre croissance et stabilité des budgets est inversée par rapport aux organisations ayant des budgets plus importants.

1.1.4 Le budget voyages coût ou investissement?

Le budget voyage est majoritairement considéré comme un coût par les entreprises. Cependant force est de constater que si l'on s'intéresse aux motifs des dépenses voyages, il s'agit, pour une partie importante, de dépenses liées au maintien ou à la croissance de parts de marché. Ainsi la conservation des clients ou de développement de nouveaux marchés sont cités respectivement à 52% et 44%.

Le baromètre indique également une perception différente selon la taille des budgets voyages puisque pour les budgets supérieurs à 20M€ les dépenses voyages sont perçues autant comme un coût que comme un investissement. Cette perception de la dépense voyage est le signe d'une évolution récente du marché. En effet, certaines entreprises ont mis en place des programmes visant à établir une notion de retour sur investissement pour leurs déplacements comme cela existe par ailleurs pour d'autres catégories de dépenses.



2ème Partie

POLITIQUES ET PRATIQUES DES ENTREPRISES EUROPENNES

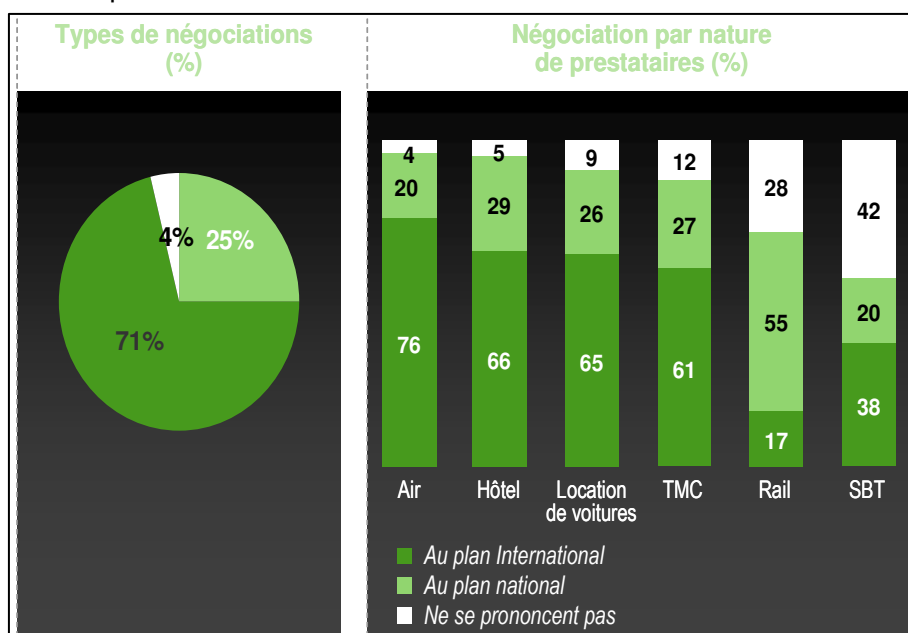
Cette année le baromètre met l'accent sur cinq tendances majeures qui touchent l'ensemble de la chaîne de valeur du voyage d'affaires :

1. Des politiques achats qui se globalisent
2. Des politiques voyages qui se standardisent et s'élargissent à de nouveaux domaines
3. Des procédures, des outils de suivi et de contrôles des politiques voyages qui se généralisent
4. L'utilisation des Self BookingTools (SBT) qui se développe au-delà de la réservation
5. La Travel Management Company qui est de plus en plus sollicitée et sa performance mesurée

2. Politiques Achats : une tendance générale à la globalisation

2.1.1. 71% des entreprises négocient au plan international

71% des entreprises interrogées déclarent négocier au plan international. Cette tendance générale à la globalisation est le reflet direct de la concentration des acteurs sur le marché, en particulier l'aérien et l'hôtellerie qui représentent les deux postes de dépenses les plus importants des entreprises.



Les niveaux de négociations sont très variables selon les secteurs.

On retrouve en tête l'aérien pour lequel 76% des entreprises déclarent pratiquer des négociations internationales. C'est le secteur sur lequel les concentrations sont les plus fortes avec des dépenses dont la maîtrise est fondamentale.

Les négociations avec les hôteliers et loueurs de voitures, même si les concentrations existent, gardent néanmoins des spécificités locales (26% pour les locations de véhicules et 29% pour l'hôtellerie). Ce sujet est complexe car les entreprises doivent souvent faire appel à des acteurs locaux, ou régionaux. De plus, les entreprises font encore face à des exceptions dans l'application de leurs accords tarifaires souvent liées à des fournisseurs ayant des réseaux de franchisés qui ne respectent pas toujours ces accords.

Pour ce qui concerne le rail, il reste une activité majoritairement locale qui devrait s'internationaliser avec l'ouverture de la concurrence européenne.

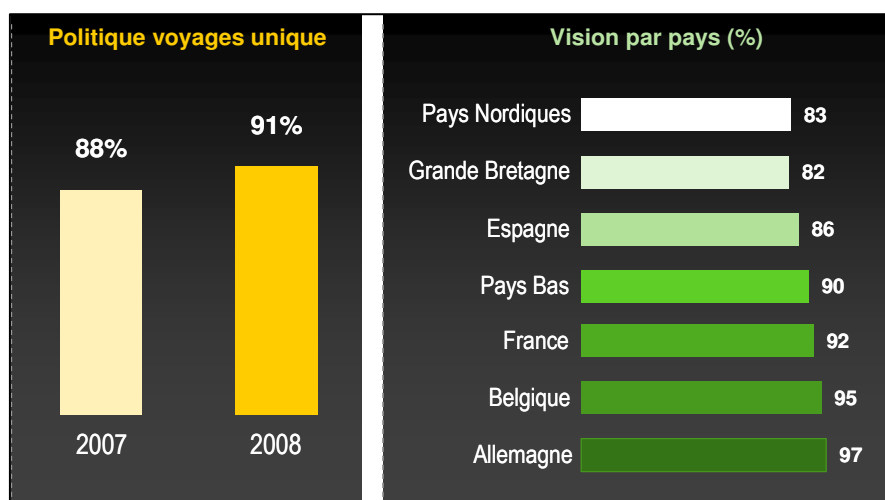
Dans ce contexte les TMC obéissent à des logiques de négociation nationale et internationale au travers de consultations sur des volumes consolidés nationalement pour les petites et moyennes entreprises, régionalement pour les plus importantes ayant des implantations multi locales et globalement pour les grandes multinationales.

Ces caractéristiques de négociation mettent en exergue un enjeu crucial pour les entreprises qui est lié à l'accès et à la consolidation des données.

2.2 Les politiques voyages se standardisent et s'élargissent à de nouveaux domaines

2.2.1 Vers des politiques voyages uniques et standardisées

91% des entreprises interrogées disposent d'une politique voyages uniforme qui s'applique à l'ensemble de la société et de ses filiales. Ce chiffre, qui est très proche de 2007, démontre à l'évidence que les entreprises ont désormais atteint un niveau de maturité important dans ce domaine. Il s'agit ici des corps de règles qui régissent l'ensemble des déplacements de l'entreprises: de l'ordre de mission jusqu'au remboursement de la note de frais en passant par les canaux de commande de la prestation voyage.



Le baromètre souligne que, si la trame générale des politiques voyages est clairement définie, il existe quelques différences entre les pays européennes. En effet, les législations et relations sociales peuvent différer en fonction des pays et des variantes liées à des particularités locales existent, (exemple : la présence du réseau TGV par rapport à l'aérien en France ou la politique de remboursement sur des indemnités de repas).

2.2.2 Des couvertures de politiques voyages renforcées et élargies

Cette année le baromètre relève une tendance générale à un renforcement de la couverture des politiques voyages.

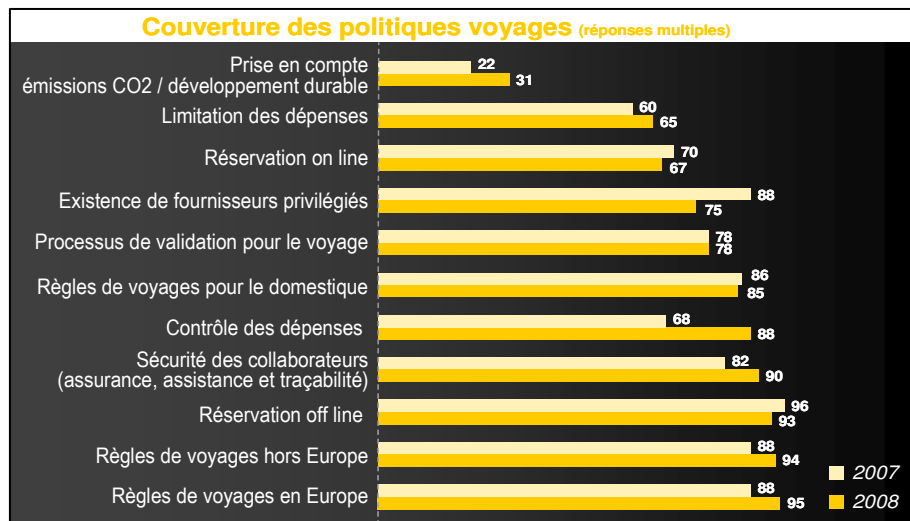
Les progressions se font quasiment sur l'ensemble des sujets couverts par les politiques voyages.

Au premier nous retrouvons le contrôle et la limitation des dépenses (respectivement +20 points et +5 points par rapport à 2007).

Ce renforcement touche également les règles de déplacements dans et en dehors de la zone Europe. Ceci est sans doute une des résultantes du développement des négociations au plan international souligné ci-dessus.

La sécurité des employés fait désormais partie intégrante de la politique voyages (+8 points par rapport à 2007).

Les entreprises ont depuis quelques années développé le concept de « business continuity » tant sur la partie sécuritaire (dans plusieurs pays européens le sujet de la sécurité des personnels relève du pénal) que sur des aspects de prise en compte de l'efficacité des collaborateurs au cours de leur voyage. On retrouve ici les éléments d'investissement que nous avons évoqués plus haut.

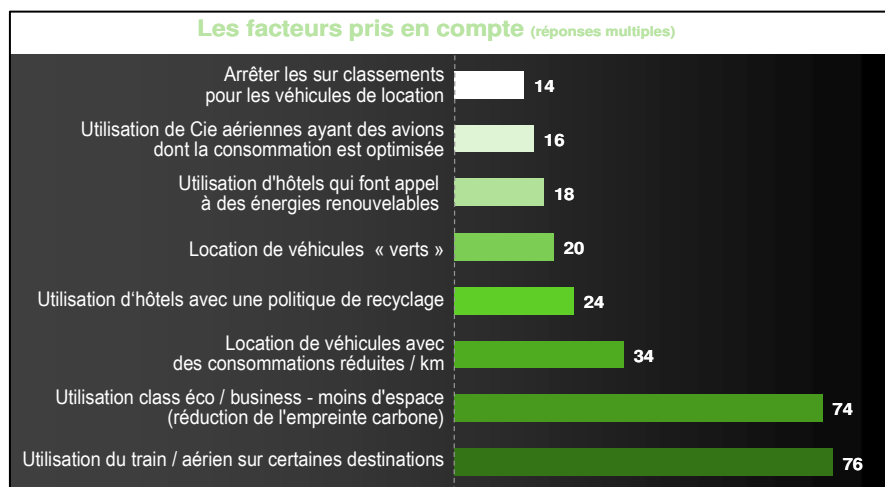


La notion de fournisseurs privilégiés est en baisse (-13 points). Ceci peut s'expliquer par une demande plus forte des entreprises à acheter au moins cher (« Best Buy »). Cette stratégie d'achat doit se conjuguer intelligemment avec la gestion des contrats firmes car la première peut aussi jouer contre le bénéfice de la seconde.

Les couvertures des politiques voyages s'élargissent également avec la prise en considération des problématiques environnementales pour plus de 30% des entreprises interrogées. Cette tendance est désormais de plus en plus intégrée dans les appels d'offres internationaux.

2.2.3 Une politique CO2 qui se dessine auprès des fournisseurs

Généralement, les entreprises ont entrepris des démarches concernant le choix de leurs fournisseurs.



Certaines mesures sont d'ores et déjà en place comme, par exemple, la préférence du train à l'aérien (76%) sur des destinations où cela est possible ou le recours à des locations de véhicules ayant des consommations réduites (34%).

A titre d'exemple, le marché français a connu un transfert de l'avion domestique sur le rail (sur des trajets de moins de deux heures) qui s'est accéléré avec la mise en place de politiques CO2 par les organisations.

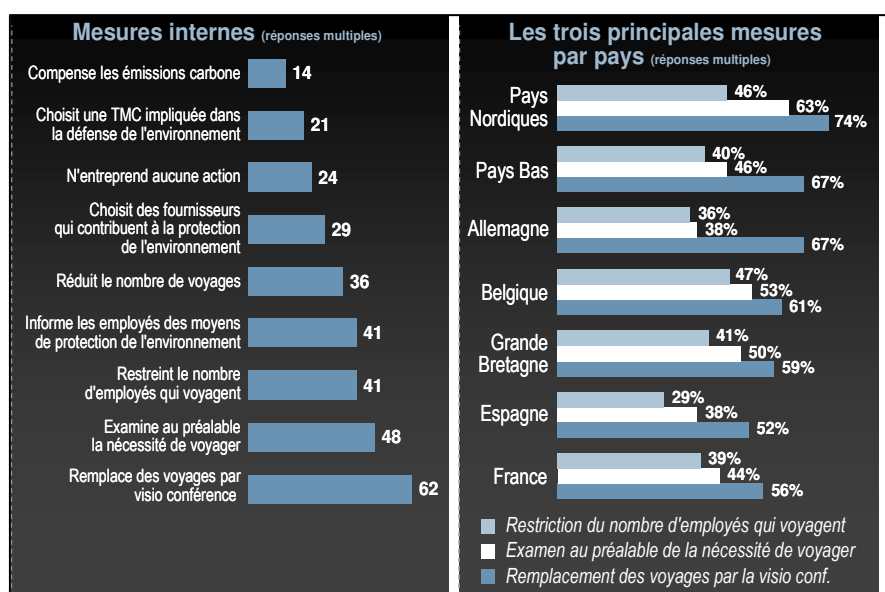
Pour ce qui concerne les loueurs, ils ont développé au plan européen des concepts de « flottes vertes » avec la mise en place de véhicules de petites cylindrées et ayant des rejets carbone inférieur ou égal à 120 g/CO2 / km.

D'autres mesures sont plus complexes à mettre en œuvre comme, par exemples le recours à des avions ayant des consommations plus faibles, le choix d'hôtels avec des politiques de recyclage ou sont encore en avance de phase comme la location de voitures hybrides. Pour autant, certaines entreprises d'Europe du nord sélectionnent d'ores et déjà leurs compagnies aériennes en fonction des appareils utilisés et sont à la recherche de compagnies dotées d'avions ayant des consommations plus faibles.

Le baromètre met l'accent sur des différences culturelles importantes dans la mise en place d'une politique CO2. Les pays ayant donné le plus de réponses sont en priorité : les pays nordiques, l'Allemagne et la Grande Bretagne .On retrouve l'Espagne, la France et l'Italie en bas du classement des pays européens.

2.2.4 ...et pour les pratiques internes

En complément des actions vers les fournisseurs, les entreprises mettent en place des politiques internes qui ont des effets immédiats sur la réduction des voyages (réduction du nombre de voyages ou du nombre de voyageurs) ou le recours à des solutions alternatives.



A cet égard, il faut noter la présence importante de la visio conférence (62% des citations) que l'on retrouve également sur les principaux marchés comme alternative aux déplacements.

Des facteurs structurels (coûts de communication à la baisse, technologies plus performantes) et conjoncturels (pression des voyageurs au regard de leurs conditions de voyages - aéroports surchargés, temps d'attente) pèsent manifestement en faveur de la visio conférence.

Ce sont les pays du nord de l'Europe pour lesquels ces mesures sont les plus appliquées, avec comme trio de tête les pays nordiques, Pays Bas et l'Allemagne.

A l'évidence, ces pratiques internes mettent l'accent sur le difficile équilibre pour l'entreprise entre un choix environnemental et les réalités concurrentielles qui la poussent à davantage d'activité pour la

conquête de nouveaux marchés. En effet, sur certains marchés, notamment asiatiques, le contact personnel et régulier avec les clients est une donnée incontournable pour la prospérité des affaires.

Même si la tendance à la mise en place de mesures internes est manifeste, le baromètre soulève deux éléments qui illustrent un autre volet de cette réalité : en moyenne 14% des entreprises déclarent compenser les émissions de carbone engendrées par leurs voyages aériens et 70% ignorent si elles mesurent l'impact de leurs voyages d'affaires sur l'environnement.

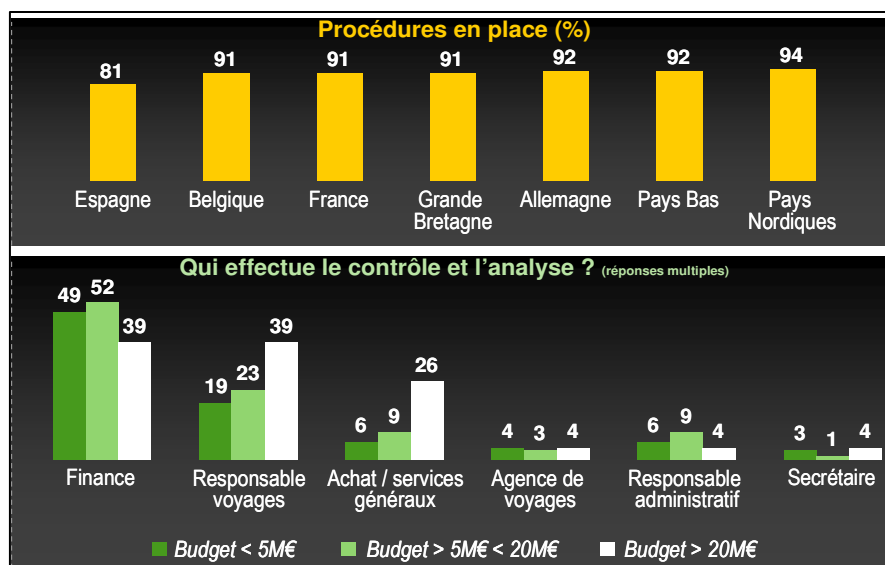
2.3 Les procédures, les outils de suivi et de contrôle des politiques voyages se généralisent

A l'instar des politiques voyages, les procédures de suivi et de contrôle se généralisent pour plus de 90% des entreprises interrogées. Signe d'une maturité importante du marché européen, l'ensemble des pays ont mis en place ces procédures et ces outils de contrôle.

A noter qu'ils sont suivis par plusieurs personnes au sein de l'entreprise.

Il y a une prépondérance des services financiers pour les structures ayant des budgets inférieurs à 20M€ et pour les budgets plus importants, un partage des tâches plus marqué entre le travel manager (39%), le département achat (26%) et le financier (39%).

Le baromètre indique qu'il n'existe pas de différences importantes entre les pays s'agissant de la nature des interlocuteurs et du partage de leurs tâches.



Le contrôle est relativement homogène avec une tendance plus forte à l'utilisation d'analyses du voyage en amont («pré trip») et d'analyses systématiques des accords. Les méthodes plus traditionnelles continuant quant à elles d'exister avec des analyses à posteriori des voyages («post trip») et des analyses sur l'application des contrats.

Enfin, la périodicité d'analyse s'oriente clairement vers un contrôle continu du budget.

Cette tendance est sensiblement marquée pour les budgets supérieurs à 20M€ qui mettent en place cette fréquence d'analyse dans 74% des cas.

2.3.1 Des sources de données diverses pour analyser les dépenses voyages

Nous avons d'ores et déjà mentionné l'importance du suivi et de la consolidation des données avec un rôle prépondérant de la TMC dans ce domaine.

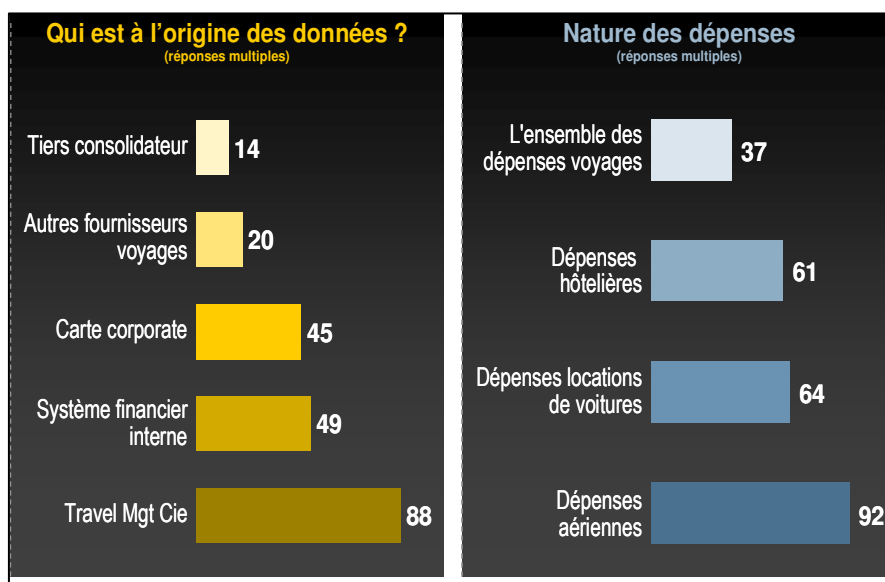
A cet égard, le baromètre met en exergue la multiplicité des sources d'informations reçues régulièrement par les entreprises pour analyser leurs dépenses et le rôle de la TMC comme prestataire principal (88%), loin devant l'interne (49%) et les informations en provenance des cartes de paiement et des autres fournisseurs pour respectivement 45% et 20% des cas.

Pour la Grande Bretagne et l'Allemagne, le recours aux données en provenance des cartes de paiement est plus important avec respectivement 77% et 64% des citations.

A noter que pour les dépenses supérieures à 20M€, le recours à l'interne est plus faible (35%) alors que celui de la TMC devient incontournable avec un score de 100%.

Au global, des différences importantes existent en fonction de la nature des dépenses reçues avec en tête les informations sur les dépenses aériennes (92%). Les dépenses hôtelières et locations de voitures viennent en seconde et troisième position (64% et 61%).

Seulement 37% des entreprises interrogées reçoivent des informations sur la totalité des dépenses liées aux déplacements professionnels. Fait notable, les dépenses de type ferroviaire ne font visiblement pas l'objet d'envois réguliers aux entreprises.

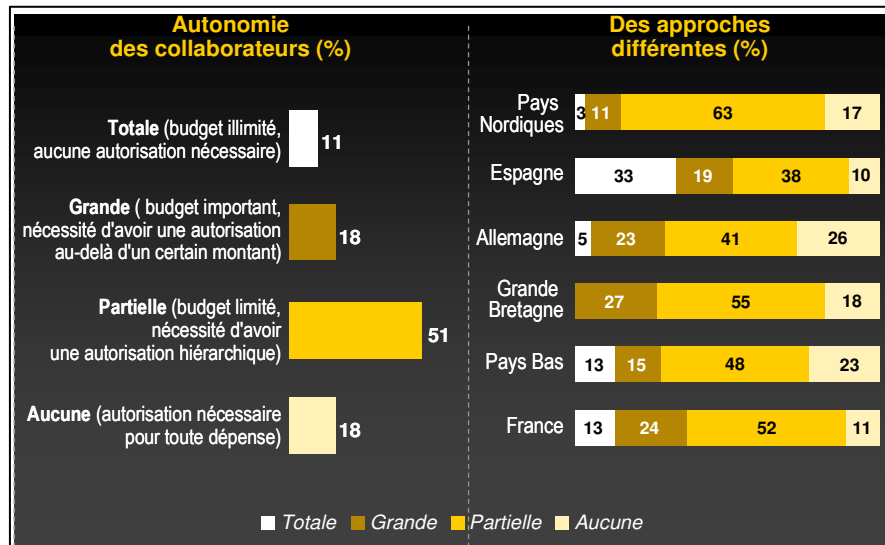


De grosses disparités existent également en fonction de la taille des budgets. Pour les entreprises ayant des budgets supérieurs à 20M€, la nature des dépenses reçues est de 100% pour l'aérien, 87% pour les loueurs, 83% pour les hôtels et 78% pour les autres dépenses.

C'est sur le marché français que les entreprises indiquent recevoir le moins d'informations pour les dépenses hôtelières et de locations de voitures (39% et 52%).

2.3.2 Des collaborateurs sous surveillance

Assez logiquement le renforcement des politiques voyages, la généralisation de la mise en place des outils de mesure et de contrôle s'accompagnent de mesures qui contribuent à limiter l'autonomie des collaborateurs pour leurs dépenses voyages.



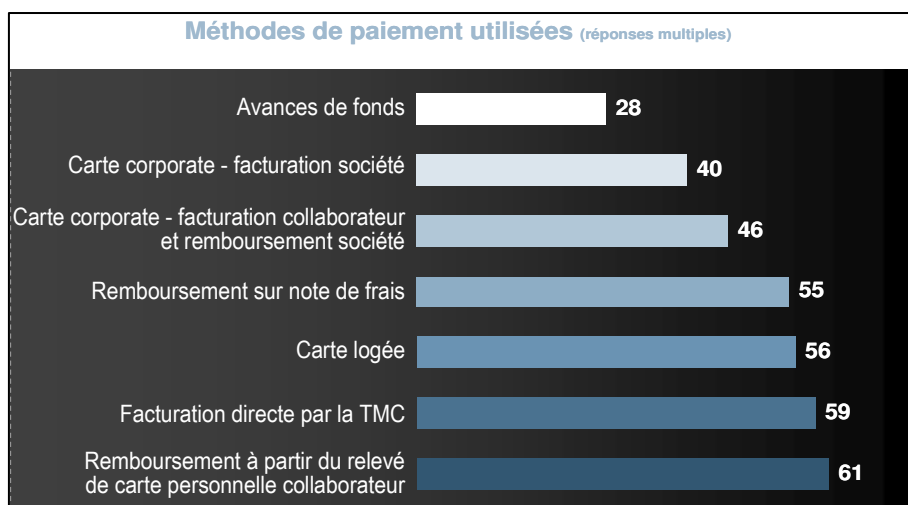
51% des entreprises accordent une autonomie partielle à leurs collaborateurs pour les dépenses qu'ils engagent. Il s'agit de dépenses qui sont en général plafonnées et pour lesquelles le dépassement est soumis à l'autorisation de la hiérarchie. Comme cela a été indiqué, même si les couvertures de politiques voyages se sont développées, il existe encore certaines prestations, notamment terrestres, pour lesquelles une certaine autonomie subsiste (c'est notamment le cas pour les taxis, les navettes ou les locations de salles de réunion)

A noter de fortes disparités culturelles entre les pays européens qui proviennent, comme cela a été souligné, d'un contexte législatif hétérogène et de pratiques différentes d'entreprises en matière de politique sociale.

2.3.3 Des méthodes de paiements diversement utilisées

Force est de constater que les méthodes et les moyens de paiements utilisées restent multiples sans qu'il y ait une tendance qui se détache.

Le baromètre révèle également que la taille des budgets n'influence nullement ce choix mais qu'au contraire, plus le budget est important plus les entreprises combinent les méthodes de paiement.



Dans ce contexte, la nature et la combinaison de ces méthodes de paiement génèrent des coûts internes de traitement (comme par exemple la note de frais) et de réconciliation (comme par exemple la consolidation des dépenses) qui sont lourds pour les entreprises.

Cette multiplication des processus pénalise l'entreprise non seulement sur ses coûts indirects mais également sur ses coûts directs où les enjeux de consolidation des dépenses sont clés.

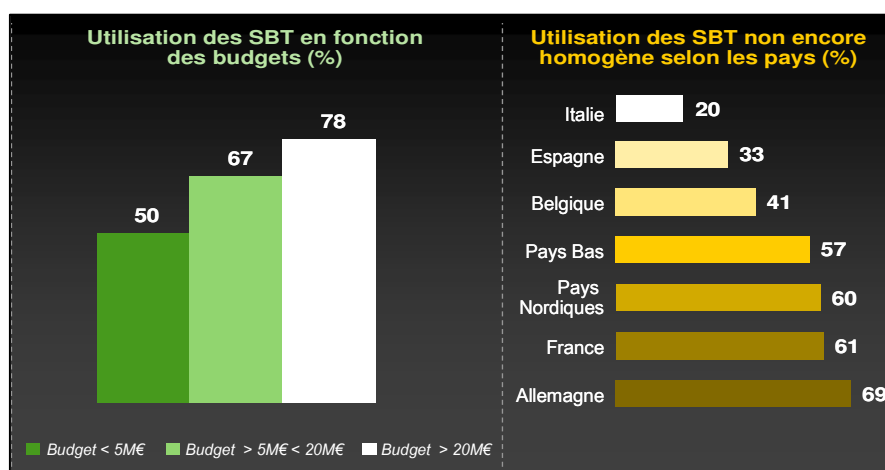
En effet, si l'aérien, le rail et les locations de véhicule sont dans l'ensemble assez bien gérés, l'hôtellerie, la restauration et les prestations terrestres sont mal identifiées. Une utilisation plus rationnelle des méthodes et des moyens de paiement permettrait que ces dépenses fassent à leur tour l'objet d'une démarche achat optimisée.

2.4 Une utilisation des self booking tools (SBT) qui se développe au-delà de la réservation

2.4.1. Une utilisation des SBT qui se généralise

Les SBT sont définitivement installés dans les entreprises. En moyenne plus de 57% des entreprises européennes déclarent utiliser un outil de réservations en ligne.

Ce sont les gros budgets qui sont les plus gros utilisateurs (78%), suivis des budgets compris entre 5 et 20M€ (67%) et des budgets inférieurs à 5M€ (50%).



Le baromètre indique le rôle primordial de la TMC dans l'assistance à la mise en œuvre de l'outil pour 84% des entreprises interrogées par rapport aux fournisseurs de SBT (12%) et le recours à des conseils externes pour 4%.

Les TMC sont ici pleinement dans leur domaine d'expertise et dans leur rôle de conseil et d'assistance dans le choix de la solution technique, du plan de mise en œuvre et d'accompagnement de l'outil.

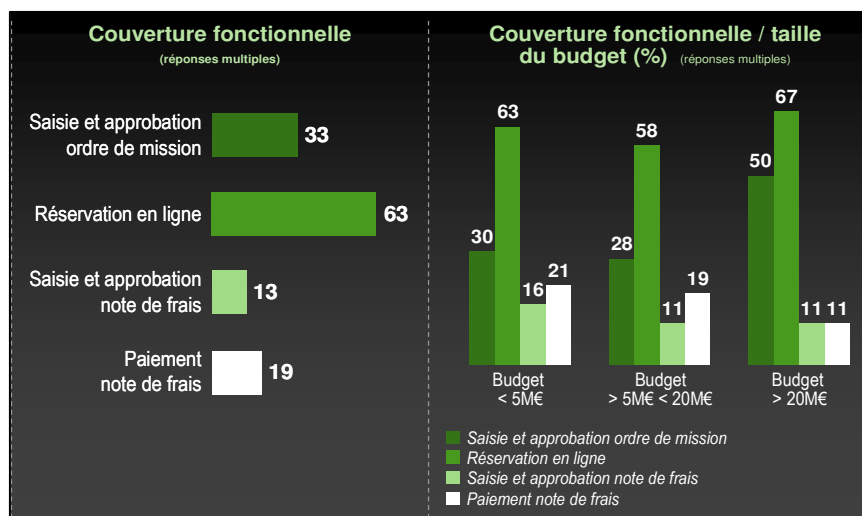
Le baromètre précise que les plus gros budgets ont plus souvent recours aux fournisseurs de solutions SBT (22%) auprès desquelles elles acquièrent des versions personnalisées en fonction de leur propre cahier des charges. Les petites et moyennes entreprises optent, par mesure d'économies, pour des outils mis à leur disposition par les TMC sous la forme de portail ou sites mutualisés.

A noter que l'utilisation des SBT n'est pas encore homogène en Europe.

Les pays du nord de l'Europe se détachent sensiblement devant l'Espagne et de l'Italie avec un taux d'utilisation de 20%.

Ces écarts peuvent s'expliquer en raison de la typologie des trafics à gérer mais aussi par la maturité des entreprises vis-à-vis de ces technologies.

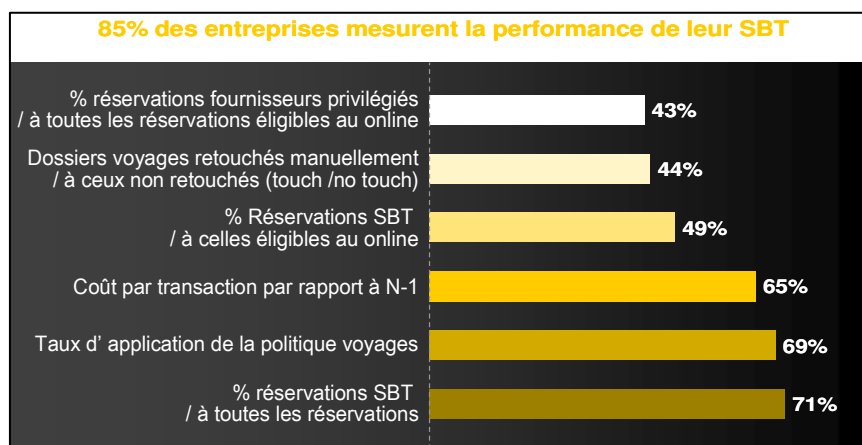
2.4.2. Des fonctionnalités qui se développent en complément de la réservation



A noter qu'aujourd'hui la notion de solution SBT globale de bout en bout («Full T&E») commence à se mettre en place de façon intégrée ou au travers de la combinaison de solutions proposées par des acteurs spécialisés dans la gestion des notes de frais qui viennent se greffer sur les SBT. Cette approche «Full T&E» est plus difficile à mettre en œuvre chez les grandes entreprises dont les processus et les workflows sont souvent peu homogènes entre les départements ou entre les filiales et nécessitent de ce fait, des interfaçages lourds avec les systèmes d'informations existants. Ceci explique un usage plus prononcé des fonctionnalités en aval de la réservation par les petites et moyennes entreprises qui n'ont pas ce type de contraintes.

2.4.3. Une performance de plus en plus mesurée

85% des entreprises déclarent avoir mis en place des outils de mesure des SBT.

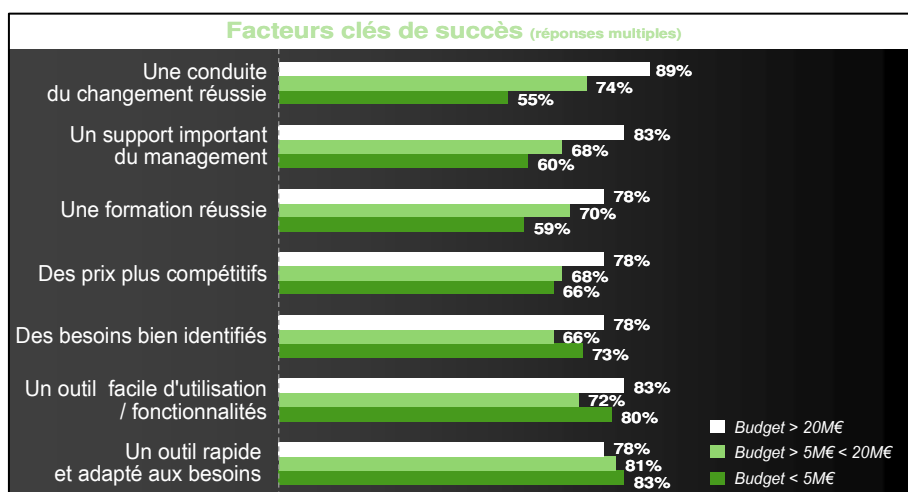


Au même titre que des outils contrôles existent pour le suivi des budgets voyages, la performance des outils SBT est également mesurée comme tout investissement dans une entreprise. Logiquement on retrouve des mesures de performance qui s'appliquent sur les réservations faites par l'outil ou sur le taux d'application de la politique voyages mais aussi des mesures plus complexes sur les critères d'éligibilité au « on line » en fonction ou non de la présence de fournisseurs privilégiés.

Un critère de mesure important est à relever : les dossiers retouchés manuellement par la TMC qui sont encore relativement élevés dans certains pays d'Europe et qui ont un impact sur le coût par transaction. En cas de reprise manuelle, l'entreprise perd sur ces dossier l'avantage lié au « on line » puisque le dossier est finalement géré par les équipes de la TMC.

2.4.4. Des facteurs clés de succès largement partagés

La notion de maturité en matière d'utilisation des SBT se retrouve dans l'unanimité autour des facteurs clés de succès, et ce, pour l'ensemble des entreprises interrogées.



C'est semble-t-il la démonstration d'une transition réussie tant d'un point de vue de l'outil et de ses performances techniques ou fonctionnelles que des facteurs humains nécessaires à son bon fonctionnement.

Le baromètre indique que les grandes entreprises se sont aussi fortement mobilisées sur l'accompagnement du changement, le soutien du management et une formation réussie qui sont logiquement plus complexes à mettre en œuvre dans ce type d'organisation.

Le baromètre met l'accent sur la notion d'accès à des prix compétitifs qui semble avec le temps s'être également imposée et qui montre l'importance de veiller à préserver l'intérêt économique du modèle afin d'inciter les voyageurs à réserver en ligne.

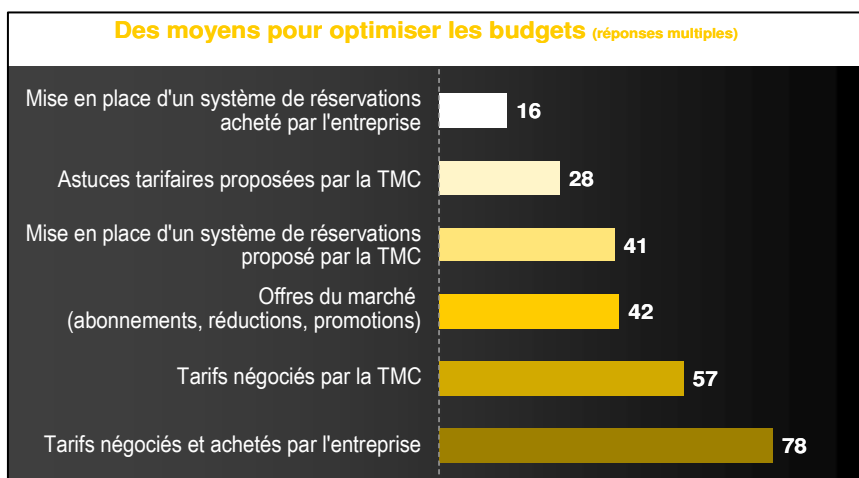
2.5 La Travel Management Company est de plus en plus sollicitée et sa performance mesurée

2.5.1 Le rôle clé de la TMC dans l'optimisation des dépenses

Les entreprises indiquent avoir recours à la TMC dans l'optimisation de leurs démarches d'achat et d'optimisation de leurs processus. En effet, à la question sur les moyens mis en œuvre par les entreprises pour optimiser leurs budgets, 57% déclarent avoir recours à des tarifs négociés par la TMC et 28% déclarent utiliser les astuces tarifaires proposées ponctuellement par l'agence.

Pour ce qui concerne l'optimisation de leurs processus, elles sont 41% à avoir bénéficié de la mise en place d'un système de réservations proposé par la TMC et 16% à avoir eu recours à la TMC pour mettre en œuvre un outil acheté par leur soin.

Il ressort que plus la dépense voyages est importante plus les entreprises combinent les différentes formes d'optimisation des dépenses qu'elles négocient en direct ou non.

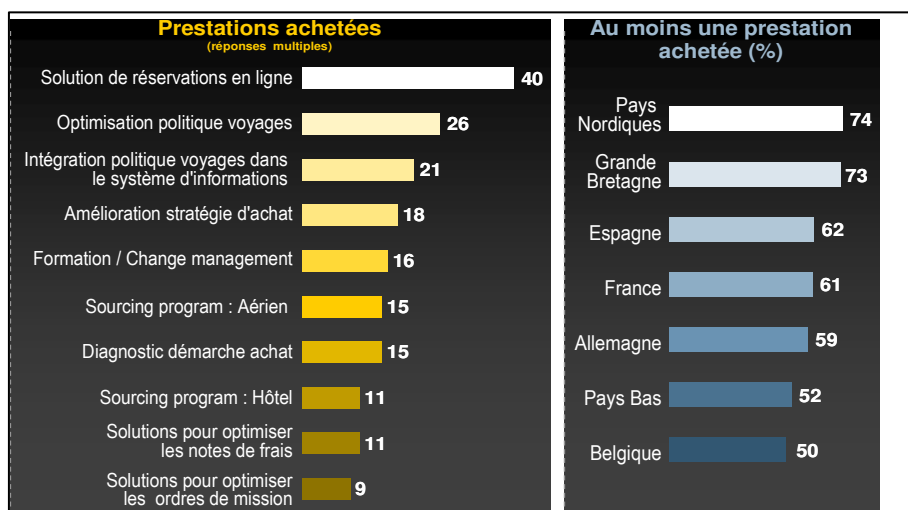


En fonction des tailles de budgets, les entreprises sollicitent de manière différente les TMC. A titre d'exemple, les entreprises ayant des budgets inférieurs à 5M€ d'euros font d'avantage appel aux tarifs proposés par la TMC (58% contre 43% pour les budgets plus importants) et ont moins recours à la TMC pour la mise en place de solutions de réservations en ligne (40% contre 47% pour les budgets plus importants).

La TMC joue un rôle différent et intervient en tant que besoin non seulement sur la création de programmes d'optimisation des dépenses mais aussi sur leurs mises en œuvre.

2.5.2 Et sur l'ensemble de la chaine de valeur

60 % des entreprises déclarent avoir eu recours à au moins une solution proposée par leur TMC. Le baromètre indique que les prestations vendues par la TMC concourent directement à la baisse des coûts directs. Parmi les prestations utilisées nous trouvons au premier rang la migration de trafic en ligne (40%) suivie de l'optimisation des politiques voyages (26%) et d'achat (18%).



Les entreprises, comme indiqué ci-dessus, ont recours aux solutions proposées par leur TMC en fonction de leurs besoins spécifiques. Ainsi, les entreprises ayant un budget supérieur à 20M€ font

davantage appel aux programmes de sourcing aérien (35% contre 15% en moyenne) ou hôtelier (30% contre 11% en moyenne).

Les entreprises ayant des budgets inférieurs à 5M€ font davantage appel à la TMC pour des programmes de diagnostic des processus achat (18% contre 15% en moyenne).

Sont apparues récemment des solutions en amont et en aval de la réservation (gestion des ordres de mission -9%-ou des notes de frais-11%) qui, on l'a identifié, sont en cours de mise en place au travers des SBT.

A ce titre il est intéressant de noter que se sont les entreprises dotées d'un SBT qui ont le plus eu recours aux solutions proposées par la TMC, suggérant pour ces entreprises un niveau de maturité pour gérer l'ensemble de la chaîne de voyage.

Il est également fort probable qu'une demande pour des programmes visant à obtenir une meilleure consolidation des dépenses va se développer en réponse aux enjeux identifiés sur la globalisation des achats et l'élargissement des couvertures de politiques à davantage de prestations (en particulier terrestres).

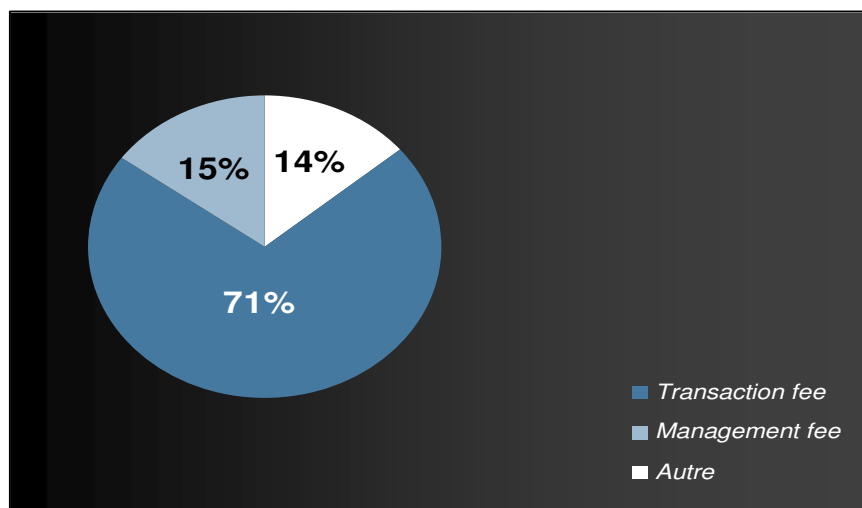
2.5.3 Les modes de rémunération en évolution

71% des entreprises interrogées déclarent rémunérer leur TMC à la transaction. Ce type de rémunération s'est peu à peu imposé sur le marché aidé par la généralisation de l'utilisation des systèmes de réservations en ligne.

Dans certains pays, l'approche «transaction fees » est pourtant plus limitée. Ce sont les pays où les réservations en ligne sont encore très faibles comme l'Espagne ou l'Italie.

Notons également l'évolution de nouvelles approches de rémunération de la TMC.

14% des entreprises interrogées déclarent utiliser un mix entre un management fee ou transaction fee avec un premier volet qui rémunère l'acte de « production » de l'agence de voyages et un second volet qui rémunère son action «de conseil » et les missions qu'elle assume à ce titre pour le compte de son client.



En parallèle, un nouveau modèle de rémunération est apparu en Suède, puis en Grande Bretagne et qui se met en place aujourd'hui en France et aux Pays Bas. Il s'agit du « business process outsourcing » où la TMC se voit confier par délégation la responsabilité de la gestion du budget voyages dans le respect d'un cahier des charges très précis et revu chaque année. Ce modèle est relativement souple et peut aller jusqu'à la sous-traitance totale de l'ensemble de l'activité voyage à la TMC.

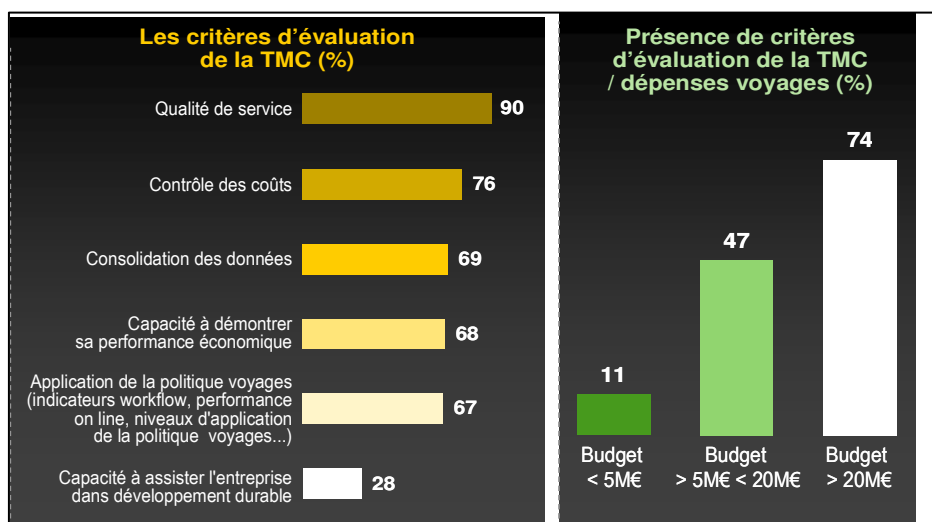
2.5.4 La performance de la TMC globalement mesurée

Le baromètre indique que se sont les plus gros budgets qui ont mis en place des critères de performance pour leur TMC (24% des entreprises interrogées déclarent avoir mis en place ces critères).

Les grandes entreprises font appel à leur TMC pour les aider à gérer la complexité liée à leurs organisations multiples et hétérogènes et à leurs implantations internationales.

Seuls des indicateurs de performance permettent en réalité d'évaluer la performance de leur partenaire au regard des objectifs fixés par l'entreprise, très souvent déterminés en amont avec la TMC.

Pour autant, même les plus petites entreprises suivent au minimum un ou deux des critères fondamentaux tels les économies réalisées et la qualité de service produite.



Pour les entreprises ayant des budgets importants, les critères sont clairement identifiés et touchent les principaux domaines d'intervention de la TMC :

- La qualité de service et la généralisation de contrats sur les niveaux et critères de services comme par exemple la rapidité de réponse au téléphone....
- Le contrôle des dépenses et des coûts avec l'optimisation des budgets et le suivi des coûts
- La consolidation des données dont on a déjà souligné l'importance
- La performance économique avec la mise en place de critères de mesure sur la force de proposition de la TMC pour optimiser les dépenses avec, par exemple, le suivi des économies proposés et effectués
- L'application de la politique voyages, indicateur, que l'on retrouve également sur le SBT

Apparaissent à présent, dans l'Europe du nord, de nouvelles mesures de performance sur l'environnement avec des attentes fortes sur l'accompagnement ou la production de rapports de consommation de CO2.

PERSPECTIVES 2009

3.1.1. Le FMI prévoit une croissance négative pour le marché Européen

Le fonds monétaire international prévoit une année 2009 sombre pour l'économie mondiale. Ce ralentissement devrait toucher en particulier les pays les plus développés. Alors que le FMI tablait sur une croissance de +1,4% en juillet dernier, cette prévision a été abaissée à -0,3% le 6 novembre dernier. Pour les pays en développement, la prévision de croissance en 2009 a été ajustée à +5,1% contre +6,7% prévue il y a trois mois.

Aux Etats-Unis, l'activité devrait s'établir à -0,7 % contre une prévision de +0,1 % un mois auparavant. Il en est de même dans la zone euro où l'activité devrait être de -0,5 % contre une prévision de +0,2 % dans la précédente prévision.

Parmi les économies en développement, on notera que le FMI prévoit une croissance de 8,5 % pour la Chine qui devrait donc rester, avec l'Inde, l'un des moteurs de la croissance mondiale.

Tout n'est pas noir pour autant. Les cours des produits de base devraient se stabiliser. Depuis le 11 juillet, le prix du baril du pétrole a chuté de plus de 50 %. Selon le FMI, l'inflation devrait revenir à des taux raisonnables en 2009, avec une hausse générale des prix de 1,4 % dans les pays développés contre 3,8 % en 2008.

3.1.2 Marché aérien

Concernant l'aérien européen, plusieurs facteurs pourraient concourir à une hausse des prix :

- demande plus importante sur l'Asie,
- rationalisation des capacités sur le moyen-courrier
- arrêt des lignes non rentables,
- consolidation d'acteurs majeurs
- volatilité des prix du pétrole.

Pour autant, cette hausse devrait rester limitée du fait de la mauvaise conjoncture et d'une compétition plus importante sur les longs courriers et entre les compagnies Européennes et Américaines avec la généralisation des accords « Open Sky ».

Les estimations d'évolution de prix sur la zone Europe s'établissent dans une fourchette allant de 0 à 9% d'augmentation pour 2009 (hors effets surcharges).

	Domestic / Short-haul (Economy Fares)	International / Long-haul (Business Fares)
France	1% to 3%	3% to 8%
Germany	2% to 5%	3% to 9%
Nordics	1% to 4%	4% to 8%
United Kingdom	-2% to 1%	-2% to 2%
Europe	0% to 4%	1% to 9%

Source American Express

3.1.3 Marché hôtelier et location de voitures

La demande pour l'hôtellerie en Europe devrait se stabiliser. Les prix devraient néanmoins continuer d'augmenter sans pour autant atteindre les progressions à deux chiffres constatées les années précédentes.

L'offre disponible a été en croissance mais il est probable que les hôteliers vont procéder à des réajustements pour compenser la baisse de la demande liée à la crise économique en Europe.

Les estimations d'évolution de prix sur la zone Europe s'établissent dans une fourchette allant de 0 à 6,5% d'augmentation pour 2009.

	Hotel Mid-Range Properties Increases for 2009	Hotel Upper-Range Properties Increases for 2009
France	3% to 6.5%	2% to 5%
Germany	2.5% to 6.5%	1% to 5%
Nordic/Sweden	2% to 5%	1.5% to 4.5%
United Kingdom	0% to 5%	0% to 4.5%
Europe	0% to 6.5%	0% to 5%

Source American Express

Concernant la location de voitures, la concurrence entre les loueurs devrait rester forte en 2009 et les prix devraient rester stables ou en légère diminution (+2% et -1%) et en raison notamment du ralentissement économique, des pressions à la hausse dues à l'augmentation des coûts de flotte (conséquence du recul de la flotte constructeurs de 9% en Europe) et des surcharges aéroports ou gares.

3.1.4 Marché ferroviaire

Le marché ferroviaire pour 2009 s'ouvre sur des perspectives de croissance et sur une ouverture à la concurrence.

La croissance sera naturellement tirée par le développement du réseau à grande vitesse en Europe et les politiques voyages qui privilégient, quand cela est possible, le train sur l'aérien.

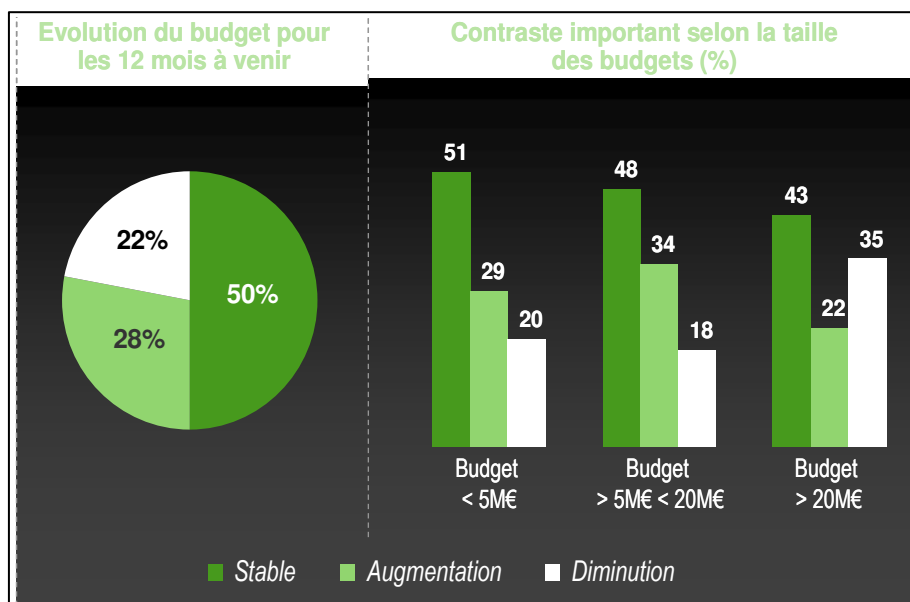
Concrètement dès 2009, des destinations comme Amsterdam ou Cologne seront désormais à un peu plus de 3 heures de Paris. Cette tendance s'inscrit dans un contexte global de développement du train à grande vitesse au plan européen avec par exemple l'ICE en Allemagne ou l'AVE (Alta Velocidad Espanola) en Espagne.

2009 sera aussi la dernière année où la SNCF sera dans une situation de monopole.

En effet, Air France et Veolia ont déjà annoncé leur volonté de créer une société commune à partir du 1er janvier 2010 pour préparer le lancement de trains à grande vitesse sur le réseau européen (notamment entre Bruxelles et Vintimille).

3.1.5 Plus de 70% des entreprises anticipent une stabilité ou une baisse de leur budget voyages pour 2009

Les entreprises interrogées indiquent une tendance à la stabilité ou la baisse de leurs budgets pour 2009. De fortes disparités existent en fonction de la taille de budgets. 35% des grandes entreprises anticipent une baisse de leur budget (la moyenne des entreprises européennes s'établit à 22%). Enfin les entreprises qui indiquent une baisse de leurs budgets voyages considèrent que le pourcentage de baisse sera d'environ 12%.



Les zones où les anticipations à la baisse sont les plus fortes sont la Grande Bretagne avec 32% des budgets à la baisse, le nord de l'Europe avec 24% et l'Espagne avec 23%.

Ces chiffres ne sont pas surprenants car c'est en Europe du nord que les effets de la crise ont été ressentis dès la fin du printemps et pendant l'été.

L'Espagne quant à elle n'est pas épargnée ; elle est touchée par le ralentissement des aides européennes conjugué à la crise économique et la fin de la bulle immobilière.

La Belgique et la France ressentent depuis septembre ce ralentissement. Pour ces deux pays, les estimations faites par les entreprises du pourcentage des budgets à la baisse s'établissent respectivement autour de 19% et 17%.

Ces anticipations baissières de budget sont plus marquées pour les grandes entreprises dont la part des dépenses compressibles est plus importante que dans les moyennes ou petites entreprises.

Nous rappelons qu'il s'agit d'anticipations qui ont été recueillies mi septembre, comme indiqué en début de ce baromètre. Compte tenu des événements récents, ces prévisions feront certainement l'objet de réajustements d'ici la fin de l'année.