

I Les années 90 : professionnalisation du marché, des entreprises et des agences de voyages.

La première édition de l'EVP s'ouvre également sur fond de crise. La première guerre du Golfe a éclaté début 91, plaçant les entreprises du monde entier dans *un climat de récession économique* avec pour conséquence des déplacements plus limités. Il faudra attendre 95 pour retrouver le rythme de 91.

Les agences de voyages sont sinistrées (boutiques vides, plateaux d'affaires silencieux). L'opportunité pour les professionnels de s'interroger sur leur métier. De plus en plus, la dissociation se fait entre le « tourisme » et le voyage d'affaires. C'est la raison pour laquelle Havas décide de créer *un lieu d'échanges et de rencontres entièrement dédié aux déplacements professionnels, L'Espace Voyages Professionnels (l'EVP)*.

La mise en place des premières PVE

Voyager économique, éviter les abus, comment faire travailler utilement son « prestataire » ? Voici les enjeux des entreprises au début des années 90 et l'une des thématiques abordée lors de la 1^{ère} édition de l'EVP.

Si l'on parle communément de PVE aujourd'hui, cette notion est alors méconnue 20 ans plus tôt. A l'époque, même si on a recours à une agence, *on parle plus volontiers de règles de déplacements et d'apprentissage* pour 42% des entreprises. Ces règles ne sont pas toujours formalisées ni diffusées : 37% des entreprises ont défini un cadre général et accordent une large flexibilité aux voyageurs. Et à l'époque, on fait confiance au collaborateur pour juger de la pertinence de leurs déplacements.

Les agences assurent 80% de la billetterie des entreprises, des contrôles existent mais principalement sur les notes de frais : les coûts d'infrastructures automatiques sont encore lourds pour les entreprises, les profils clients font tout juste leur apparition mais les chiffres société ou groupe ne sont pas encore consolidés.

Leçon de la crise oblige, 1992 **est placée sous l'ère du contrôle** : l'autorisation préalable devient la règle pour 70% des entreprises (vs 60 l'année précédente). Celles-ci déclarent que les contrôles sont devenus systématiques (82% vs 67) et 49% d'entre elles indiquent disposer d'une politique (+7pts). Enfin, 2/3 des entreprises ont mis en place une politique d'assurance et d'assistance des collaborateurs.

Ce dispositif de maîtrise des coûts est resserré en 94 pour augmenter la productivité des entreprises et pendant 2 ans encore, les budgets vont rester sous stricte surveillance (pour 90% des sociétés). Désormais, ce n'est plus la fréquence des déplacements qui prédomine-leur durée tend d'ailleurs à être plus courte-, mais leur coût avec la recherche de tarifs préférentiels. En 95, 40% des entreprises estiment ainsi avoir amélioré leurs performances (ie ont dépensé moins à volume de dépenses égal). **Enfin, on commence à parler de « PVE »**, même si cette politique reste peu élaborée et n'est écrite que dans 55% des cas.

Les premières alternatives

Ces mesures influent déjà sur le comportement des entreprises et leurs choix sur les modes de déplacement de leurs collaborateurs. Le déploiement du TGV Nord puis Atlantique fin 93 y contribuent largement. Avec la contraction des distances et des temps de trajets, ce dernier enregistre ainsi +30% de déplacements fin 94 et gagne des parts de marché sur les lignes où il est entré en concurrence avec l'aérien. Une réalité qui vaut également pour la voiture sur les trajets de moins de 2h. Et dans les 2 cas, **le TGV offre maintenant une alternative intéressante avec un différentiel de tarif favorable** pour les voyageurs d'affaires.

Avec une remontée progressive mais encore lente des budgets, les effets de la crise et l'apparition d'alternatives se mesurent dès 1996 : 1 entreprise sur 2 impose désormais à ses collaborateurs la classe économique, quelque soit la destination ou la durée du vol et 38% préconisent le TGV aussi bien dans l'hexagone que sur Londres avec l'Eurostar ou sur Bruxelles avec Thalys. **D'années en années, la part du rail dans les dépenses ne cessera de croître**. A partir de 2001, le poids de l'aérien dans les dépenses se stabilise à 50%. **De nos jours (2010), 60% des transactions concernent le train**.

Au même moment, on évoque sérieusement l'émergence de la visioconférence, introduite dès 95 à la suite de la guerre du golfe.

Le rôle de l'agence se développe

En parallèle, le rôle de l'agence tend à se renforcer, puisque 96% des entreprises travaillent avec une (79%) ou plusieurs agences (17%). Et elles la sélectionnent avant tout pour le prix (83%) et l'engagement Service (74%), loin devant des critères de proximité (44%) ou d'appartenance réseau (33%)... même si c'est un sujet du moment puisque les acteurs du secteur se rapprochent (JV Havas/American Express en 95).

Les collaborateurs sont davantage responsabilisés, **et peu à peu on assiste à une généralisation des PVE**. Même si la définition de leur périmètre s'étend lui aussi, on est encore loin des politiques que l'on connaît aujourd'hui, mais on introduit des objectifs et cette progression démontre la volonté des entreprises de mieux gérer leurs frais généraux.

Même tendance côté contrôle (notes de frais : 95%, suivi budgétaire : 85%, tendance du contrôle a priori : 60% VS 50 % en 95). Ainsi en 1997, 90% des entreprises ont un suivi de l'activité voyage plus ou moins sophistiqué.

Alors que le marché reprend un véritable rythme de croissance (97 :+4%), il subit de façon concomitante une augmentation des voyages et tarifs aériens après un arrêt brutal en 1992 (moins 6%). Ces fluctuations incitent donc les entreprises à rester vigilantes en matière de dépenses voyages pour **dépenser mieux et c'est précisément ce qu'elles demandent à leur agence**. La recherche de tarifs avantageux prime à 70%, la durée des déplacements tend toujours à diminuer ainsi que le nombre de collaborateurs voyageant ensemble et ce, de façon moins luxueuse : 1/2 entreprise privilégie systématiquement la classe éco en avion et en train. Les dépenses globales ont fait un bond de 7,5% (+ 10% en 98), en témoigne le poids croissant de l'aérien : 45% VS 40% dans les années 90 (dépense de l'aérien + 35% depuis les années 90, soit 2 fois plus).

Les bouleversements technologiques

La fin des années 90 voit aussi évoluer **l'ensemble des systèmes de réservation** (Amadeus, Sabre, Galileo), **la naissance des outils de contrôle qualité** (robotisation).

Même si elles font preuve d'une attitude prudente face aux nouvelles technologies, **les entreprises prennent vite conscience de la nécessité d'investir pour les intégrer** tôt ou tard. Mais à l'époque, e-mail et Internet restent marginaux : très peu d'entre elles sont connectées (ou avec des accès individuels par modem) et téléphone ou fax restent les outils privilégiés de la réservation de billets à 97%, loin devant le minitel et les logiciels des agences (données 97).

Le passage des systèmes à l'an 2000, et le besoin de s'y préparer va accélérer leur adoption et placer ces nouvelles technologies au cœur des voyages du nouveau millénaire. En 99, le profil de voyageur d'affaires mobile devient un personnage de plus en plus familier. 74% des voyageurs d'affaires ont déjà utilisé un billet électronique et 44% s'en sont servi cette année-là pour faire une réservation.

II Les années 2000 : Maturité du secteur, globalisation et industrialisation

Evolution des besoins des entreprises et du rôle de l'agence

En parallèle du passage à l'an 2000, des investissements technologiques massifs sont déployés pour répondre aux attentes des entreprises en termes de consolidation des données. On l'a vu, la reprise économique a fait croître les besoins des entreprises en termes de déplacements de plus en plus internationaux -qui ont parfois modifié la structure de leurs organisations- et **qu'elles souhaitent maintenant mesurer mondialement** à un niveau « global ». De la même façon, le nombre des acteurs du secteur du voyage d'affaires se développe : de nouveaux fournisseurs technologiques apparaissent ainsi que de nouveaux modèles économiques, avec les low cost, notamment.

Face à cette mutation du secteur et à ces nouvelles attentes, les agences vont progressivement adapter leur rôle. **On voit déjà naître la notion de Travel Management Company** qui succèdera à celle d'agence de voyages « classique » : c'est le passage du métier d'émetteur de billets à celui de Conseil accompagnant l'entreprise pour l'aider au mieux à optimiser son poste de dépenses « Voyages ». Idem côté entreprises avec l'apparition du terme de « Travel Manager », qui démontre la structuration de la filière. Une fonction à part entière qui sera officiellement reconnue avec la naissance de l'AFTM (association française des Travel Managers) mi 2008.

L'agence est désormais perçue comme un véritable partenaire au service des entreprises, dont la grande majorité ne travaille plus qu'avec un seul réseau d'agences. Ces dernières progressent rapidement grâce aux nouvelles technologies de l'information, dont la maîtrise fait partie des nouveaux critères pour être sélectionnée (après le prix, la QOS, la réactivité et la taille du réseau).

Le « Online », nouveau levier d'économies et nouvelle étape de la transformation de la TMC

En 2003, après les événements politiques (élections, guerre du golfe, SRAS) et les mouvements sociaux du printemps, les entreprises ajustent leurs pratiques voyages. 1 an plus tard, avec la reprise du marché, la restriction du nombre de voyages à l'étranger, la réduction des coûts, du nombre de collaborateurs par mission et de la durée du déplacement restent une priorité largement affichée. On constate une évolution des contrôles plus stricts : 73% des grandes entreprises déclarent faire des analyses et un suivi.

2004 confirme donc le démarrage du Online et la façon de travailler avec l'agence change. Elle s'apprête à transformer son business modèle pour se préparer au nouveau mode de rémunération « commission 0 » (1^{er} avril 2005) : déjà, 75% des entreprises rémunèrent les services de leur agence de voyage (« transaction fee »). La notion de TMC prend alors toute sa valeur.

Ce nouveau rôle va pouvoir s'illustrer pleinement dès 2005 et pour les années suivantes. Alors que la reprise s'approche de son niveau historique des années 2000/2001, **les entreprises ont pris pleinement conscience de l'importance de maîtriser leurs postes de dépenses voyages, et sont maintenant à la recherche de véritables leviers d'économies.** La plupart ne dispose encore que de simples règles de déplacement sur les postes de dépenses les plus importants, au détriment d'une véritable PVE totalement finalisée.

La TMC va pouvoir jouer un rôle crucial pour identifier ces nouveaux gisements et développer avec elles le Online, nouvelle piste de réduction des coûts, au travers d'offres dédiées et la mise en place d'outils de réservation en ligne avec des procédures de validation (14% des entreprises déclarent utiliser des outils de réservation en ligne). Pour contenir les dépenses, la TMC incite les responsables voyages à instaurer **des règles de plus en plus strictes en élargissant le scope de la politique,** notamment sur la partie hôtelière.

Résultats perceptibles dès l'année suivante : 2006 est « l'année de l'internet », celui-ci étant le deuxième canal de réservation pour les voyages d'affaires : 35% des entreprises l'utilisent (vs 13% en 2005) et pour 80% des entreprises, le taux d'application de leur politique de voyage est supérieur à 70%.

Face à **l'industrialisation des politiques des entreprises** et à **l'élargissement de leur périmètre à l'environnement et la sécurité, la TMC joue désormais un rôle clé dans l'accompagnement de ses clients.** Elle est de plus en plus sollicitée en matière de **Conseil** pour la négociation de leurs tarifs, la mise en œuvre de systèmes de réservation et l'utilisation d'astuces tarifaires. En 2007, plus de la moitié des entreprises est dotée d'une politique de voyages d'affaires avec un taux d'application « supérieur à plus de 70% ».

La crise : formidable accélérateur de tendances

2^{ème} poste de dépenses discrétionnaires de l'Entreprise, le voyage d'affaires est violemment touché par *la crise la plus brutale traversée depuis les 50 dernières années.* **Aucun secteur et aucune région n'est épargné** : en 2009, **7 entreprises sur 10 ont baissé leur budget de plus de 30% en moyenne.** **Les mesures restrictives de déplacements ou de gel complet s'imposent spontanément, avec des variations** en termes de nombres de voyages enregistrées de **-20% à -75%** (sur l'automobile et les biens de consommation notamment).

On assiste à un **changement de comportement durable des voyageurs** : **La crise a joué un rôle d'accélérateur de tendances latentes** auprès des entreprises, des fournisseurs et de la TMC qui s'y sont tous adaptés : volonté de visibilité (61% des entreprises déclarent disposer de la totalité des informations sur leurs dépenses contre 37% en 2008), de contrôle des dépenses, de définition ou de remise à plat de règles dans l'entreprise **9 entreprises sur 10 sont désormais dotées d'une PVE en 2009.** Les mesures prises pendant la crise vont s'assouplir mais **on ne reviendra pas en arrière** parce qu'elles ont été comprises par les collaborateurs et qu'elles se sont avérées *très intéressantes sur un plan financier.* Les entreprises vont donc recommencer à voyager mais les **déplacements devront être justifiés** (57 % du budget voyage de l'entreprise est consacré au maintien ou au gain de nouveaux marchés). Elles globalisent leurs accords, les règles définies sur la classe éco vs business (selon la durée des trajets) avec l'introduction de nouvelle classe premium (désormais une référence) perdurent et l'utilisation des tarifs à contrainte tend à se généraliser.

Dans un contexte d'harmonisation mondiale de leur PVE, les entreprises entendent **plus que jamais d'être accompagnées à l'année ou sur 2 à 3 ans par la TMC.** **De nouvelles prestations leur sont proposées telles que les solutions alternatives** -téléprésence entre autres- pour les réunions internes notamment et le Business Travel Outsourcing (BTO), pour les entreprises qui souhaitent bénéficier de la compétence de la TMC sur leur propre site.

III 2010 : l'ère de la mobilité

La crise sans précédent qui a fortement impacté le voyage d'affaires renforce **l'usage de la TMC comme premier levier d'économies**. Devenues plus mûres, **les entreprises se recentrent sur les fondamentaux et optimisent tous leurs outils** : les contrôles sont étendus en interne (93% d'entre elles ont mis en place des procédures de suivi), l'utilisation des SBT va bien au-delà de la réservation avec la mise en place de fonctions en aval et en amont (depuis l'ordre de mission jusqu'au traitement des notes de frais), et leur performance est mesurée.

Le poste voyages s'inscrit donc bien dans le développement de l'activité de l'entreprise mais il est considéré comme un investissement pour l'entreprise qui cherche à calculer le retour.

Si le climat économique de la prochaine décennie s'annonce incertain, une troisième révolution s'est annoncée : c'est l'ère de la mobilité.

Cette année, **plus de 50% des entreprises ont eu recours aux téléphones mobiles, smart phones et laptop pour leurs déplacements**. Et elles indiquent que cet usage va s'amplifier dans les prochains mois.

Parallèlement, pour se mettre en conformité avec les dispositions sur la responsabilité sociale des entreprises liées à la sécurité de leurs employés au cours de leurs déplacements, **74% d'entre elles déclarent avoir mis en place des mesures pour rester en contact avec leurs collaborateurs**

Les récents événements climatiques (nuage de cendres) ne pourront qu'inciter les entreprises à pérenniser ces tendances fortes et la TMC à **développer de nouveaux outils de mobilité** permettant d'instaurer un lien permanent avec les voyageurs.