



Évolution de la politique voyage

Une vision globale de l'avenir

Un livre blanc de :



GLOBAL
BUSINESS TRAVEL

Table des matières

Résumé	4
Le constat	6
• La politique voyage de ces deux dernières années	
L'avenir	9
• La politique voyage dans les deux années à venir	
Initiatives visant à améliorer le service aux voyageurs	12
• Focus sur l'économie du partage	
Initiatives visant à impliquer les voyageurs	20
• Informer pour améliorer la conformité	
• Renforcer la communication	
Respecter le principe de précaution	23
Conclusion : la voie à suivre	25
Méthodologie et contributeurs	27

« *L'évolution de la politique voyage : une vision globale de l'avenir* » étudie cette année la manière dont les Corporate Travel Managers du monde entier réagissent à l'évolution constante de l'équilibre entre économies et service.

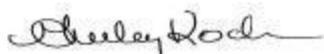
Tout au long de l'année 2015, l'*Association of Corporate Travel Executives* (ACTE) a mis en exergue la « place centrale du voyageur » – l'un des cinq piliers de son programme de sensibilisation – comme l'une des tendances les plus influentes sur la politique voyage des entreprises. Ce rapport compare la façon dont les entreprises examinent aujourd'hui les considérations liés aux voyageurs, et présente les changements qu'elles prévoient d'apporter à leurs programmes de gestion des déplacements professionnels dans le monde entier au cours des deux prochaines années.

Alors que les économies et la sécurité restent les fils rouges de ces politiques, ce rapport décrit les leviers que les Travel Managers mettent en œuvre pour améliorer l'expérience des voyageurs sans pour autant sacrifier ces deux objectifs. Plusieurs grands domaines se positionnent en première ligne, comme l'obligation de protection des voyageurs et les services aux voyageurs, c'est-à-dire les alternatives proposées par l'économie du partage, les nouveaux canaux de réservation et les plates-formes de communication.

Ces informations précieuses vous permettront de vous adapter à l'évolution des normes de ces politiques, afin que vous puissiez positionner votre entreprise en conséquence et conserver son avantage compétitif dans les années à venir.

L'ACTE remercie American Express Voyages d'Affaires de son généreux soutien, qui a su reconnaître l'importance stratégique de ce sujet. Grâce à l'aide du Global Access Partnership du groupe, l'ACTE a pu conduire des recherches approfondies auprès de groupes de discussion, produire des questionnaires pertinents et rassembler des données considérables auprès de plus de 350 Corporate Travel Managers du monde entier.

L'ACTE souhaite également remercier les Acheteurs et Travel Managers qui ont partagé leurs connaissances, faisant de cette étude un projet véritablement représentatif de notre communauté mondiale.



Greeley Koch
Directeur exécutif
Association of Corporate Travel Executives

« Oui, il est certainement encore possible de faire baisser les coûts, mais cela demandera des efforts. Nous bénéficions déjà de tarifs intéressants, mais il reste une dernière frontière à franchir : celle du comportement des voyageurs. »

— Directeur et Category Manager, groupe des services financiers, Canada

L'étude « *L'Évolution de la politique voyage : une vision globale de l'avenir* » cartographie l'évolution des politiques voyage, examine les expériences, les priorités et les meilleures pratiques des Corporate Travel Managers du monde entier. Ci-dessous un bref résumé des principales conclusions.

Le passé : entre réduction des coûts et service, la balance a penché en faveur des économies.

- Ces deux dernières années, la réduction des coûts dictait l'orientation des politiques voyage. Plus de la moitié des Travel Managers interrogés (52 %) reconnaissent que la question des économies a guidé l'évolution des politiques au sein de leur organisation, contre seulement 16 % qui citent le service aux voyageurs.
- Les politiques se sont durcies dans plusieurs domaines. Les réponses indiquent que la première baisse de flexibilité a concerné le recours à des canaux de réservation alternatifs (32 % des personnes interrogées), puis l'obligation de réaliser des achats anticipés (27 %), et enfin les classes économiques plutôt que les classes premium (21 %).

L'avenir : l'équilibre commence à s'inverser puisque les entreprises songent à améliorer le service aux voyageurs.

Si l'on se projette à un ou deux ans, la grande majorité des personnes interrogées (84 %) estiment que la réalisation d'économies dépendra de la gestion de la demande et de la garantie de conformité.

- Les politiques demeurent un levier important de réduction des coûts : 24 % des Corporate Travel Managers interrogés espèrent que les politiques en matière d'achat anticipé seront moins flexibles. 19 % d'entre eux s'attendent à un durcissement des politiques quant à l'utilisation de canaux de réservation alternatifs.
- Selon 75 % des personnes interrogées, les améliorations du service aux voyageurs peuvent entraîner des économies si et seulement si le comportement des voyageurs évolue.

Initiatives en faveur d'une amélioration du service aux voyageurs : les services de messagerie et les réservations mobiles sont favorablement accueillis. Par contre, les alternatives proposées par l'économie du partage ne sont pas encore largement soutenues.

- 30 % des Travel Managers interrogés ont déployé un système de messagerie en amont d'un déplacement, et 31 % prévoient de le faire dans les cinq années à venir ; 23 % ont mis en place un système de messagerie pendant un déplacement, et 32 % ont pour objectif d'y parvenir.
- Un système de réservation mobile a été mis en place au sein des entreprises pour 29 % des personnes interrogées. 30 % des Corporate Travel Managers interrogés prévoient d'en installer un dans les deux prochaines années.
- 26 % des personnes interrogées ont mis – ou prévoient de mettre - en place une politique en matière de covoiturage. 21 % ont mis ou prévoient de mettre en place des options d'hébergement issus de l'économie du partage, tandis que 56 % écartent totalement l'idée d'intégrer ce type d'options à leur politique.
- 45 % des Corporate Travel Managers interrogés affirment n'avoir reçu aucune demande de leurs voyageurs pour intégrer ces alternatives à leurs politiques voyage.

Évaluation des améliorations apportées au service voyageurs : les Travel Managers recherchent des indicateurs plus précis.

- Pour connaître l'indice de satisfaction des voyageurs, la plupart des répondants (75 %) s'appuient sur les retours des voyageurs par emails ou dans le cadre de sondages précis.
- Pourtant, les indicateurs fondés sur les données font leur chemin : 21 % des Travel Managers interrogés utilisent actuellement des indices de productivité des déplacements, et 16 % souhaiteraient le faire d'ici un à deux ans.
- Des indicateurs plus précis sont très demandés : pour 51 % des personnes interrogées, l'introduction d'un « coût complet du voyage » est la priorité première pour les deux prochaines années.

Tolérance zéro en matière de conformité : le dialogue et l'information sont perçus comme des solutions pour renforcer la conformité et la satisfaction des voyageurs. Les Corporate Travel Managers ciblent les utilisateurs numériques.

- 72 % des Corporate Travel Managers interrogés estiment qu'ils doivent faire des efforts pour atteindre le niveau de conformité souhaité. En outre, 12 % d'entre eux estiment qu'il reste encore plus d'efforts à fournir pour atteindre leur objectif.
- Aujourd'hui, 10 % des répondants communiquent des informations de base aux voyageurs sur leurs dépenses de voyage, et 20 % souhaitent pouvoir communiquer aux voyageurs un « tableau de bord » personnalisé complet à cet égard d'ici un à deux ans.
- 44 % des personnes interrogées ont rapporté que leur entreprise ne disposait d'aucun système formel permettant de recueillir les réactions des voyageurs. Actuellement, 22 % des personnes interrogées gèrent une communauté de groupes d'utilisateurs, et 13 % y participent. 42 % souhaitent mettre en place un groupe d'utilisateurs pour améliorer la communication : c'est la priorité numéro deux des Travel Managers.

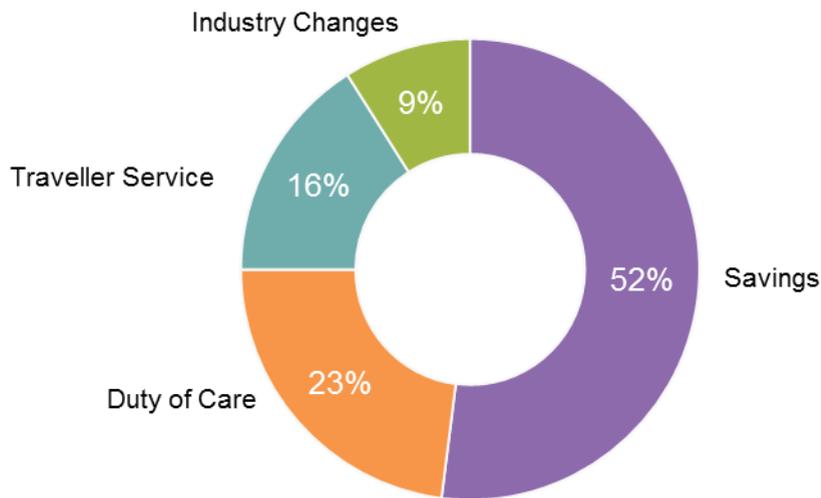
L'obligation de protection des voyageurs est fermement ancrée dans le programme des Corporate Travel Managers et fait partie de la vie quotidienne des voyageurs

- 55 % des Corporate Travel Managers interrogés informent les voyageurs des obligations incombant à leur employeur en matière de protection en vertu des lignes directrices et de la réglementation en la matière.
- 47 % font appel à des tierces –parties spécialistes pour informer les voyageurs des destinations à haut risque, et 27 % ont mis en place une nouvelle formation ou une formation additionnelle pour eux.
- 20 % ont introduit de nouveaux dispositifs, par exemple des systèmes de SMS d'urgence, pour faciliter la communication pendant un voyage.

La politique voyage de ces deux dernières années

“ Ces deux dernières années, nous nous sommes focalisés sur la réduction des coûts en veillant à la stricte conformité de la politique voyage au niveau mondial. Nos collaborateurs ont besoin de se déplacer davantage, et la conformité nous le permet, à coûts constants. ”

— Global Travel Manager, Royaume-Uni



Graphique 1 : Quels sont les éléments qui ont guidé l'évolution des politiques voyage au cours de ces deux dernières années ?

Avant d'essayer de prédire l'évolution des politiques voyage des entreprises, nous devons comprendre où se situe le secteur aujourd'hui et comment nous en sommes arrivés là.

Quand nous leur demandons de revenir sur les deux dernières années, les personnes interrogées décrivent un cadre modelé par la volonté de réaliser des économies. Près de la moitié des répondants (52 %) confirme que les économies étaient le principal moteur de la politique de leur organisation en matière de déplacements professionnels au cours de cette période. De fait, les économies se situaient loin devant les autres priorités, bien avant l'obligation de protection des voyageurs (23 %) et les initiatives visant à améliorer leur expérience (16 %). Ce constat se vérifie quel que soit le degré de maturité des programmes (programmes en développement ou déjà bien établis).

Une question se pose donc : comment les Travel Managers utilisent-ils les politiques pour réaliser des économies ? Pour des raisons de commodité, les conclusions de cette étude sont présentées en deux parties : tout d'abord les politiques de réservation, puis les politiques s'appliquant à d'autres stades de l'expérience des voyageurs.

Politiques et réservations

Réservations : comment la politique voyage en vigueur au sein de votre entreprise a-t-elle évolué au cours de ces deux dernières années ?

	Moins flexible	Plus flexible	Pas de changement	Pas de politique
Recours à des canaux de réservation alternatifs	32 %	6 %	55 %	7 %
Obligation d'anticiper les achats	27 %	5 %	61 %	7 %
Autorisation des surclassements	19 %	10 %	58 %	13 %
Classe premium / classe économique	21 %	21 %	50 %	8 %

Dans de nombreuses entreprises, les politiques relatives à ces pratiques fondamentales semblent stables au cours de ces deux dernières années. Dans les cas où il y a eu des changements, les CorporateTravel Managers ont fait état d'une tendance à une flexibilité moindre, particulièrement marquée sur l'utilisation des canaux de réservation alternatifs. En effet, dans ce domaine, près du tiers des personnes interrogées (32 %) a assisté à une restriction des politiques.

Les politiques en matière d'achat anticipé et d'autorisation des surclassements ont été elles aussi renforcées, respectivement dans plus d'une entreprise sur quatre (27 %) et près d'une entreprise sur cinq (19 %).

Entre la classe premium et la classe économique, plus d'une personne interrogée sur cinq (21 %) a rapporté une baisse de la flexibilité. Toutefois, la même proportion observe plus de flexibilité à ce propos.

Alors qu'il existe des exemples d'assouplissement des politiques en matière de réservations, les chiffres indiquent que la tendance générale est à la baisse de flexibilité.

Politiques et expérience de voyage

Après la réservation : comment votre politique voyage a-t-elle évolué au cours des deux dernières années ?

	Moins flexible	Plus flexible	Pas de changement	Pas de politique
Accès à un espace lounge	9 %	4 %	58 %	29 %
Utilisation personnelle des programmes de fidélité	7 %	7 %	78 %	9 %
Remboursement des frais annexes	10 %	12 %	65 %	13 %
Pré-contrôle TSA ou autre contrôle similaire	9 %	17 %	43 %	31 %

La rétrospective des politiques appliquées aux aspects autres que les réservations, indique une grande stabilité des politiques.

On observe une certaine évolution en faveur d'une flexibilité accrue en matière de remboursement des frais annexes, peut-être liée à l'arrivée récente de ces options de voyage à valeur ajoutée. Sur ce fond de stabilité générale (sans changement pour 65 % des personnes interrogées), à peine plus d'un Travel Manager sur dix rapporte un assouplissement des politiques en matière de remboursement des frais annexes.

Concernant les politiques relatives aux systèmes de contrôles de sécurité, tel que le programme américain TSA, près d'une entreprise sur cinq (17 %) a assoupli sa politique au cours des deux dernières années. Au vu de l'importance croissante accordée à la sécurité, il peut s'avérer surprenant de constater que près du tiers des personnes interrogées (31 %) ont rapporté que leur entreprise n'avait pas mis en place de politique en matière d'utilisation de services de contrôle préalable de la sécurité.

L'avenir

Les politiques dans les deux années à venir

“ Il est encore possible de réaliser des économies. Les outils de réservation peuvent être une solution, mais en amont, la formation des collaborateurs est indispensable. Il y a encore beaucoup à faire pour que les voyageurs apprennent à réserver seuls et de manière plus intelligente. ”

—Travel Administration Manager, Canada

Ce chapitre est tourné vers l'avenir et étudie comment les Corporate Travel Managers prévoient d'utiliser les politiques au cours des deux prochaines années.

Les chiffres tendent fortement à prouver que les futures politiques continueront d'être encadrées par la réduction des coûts. Cela dit, les personnes interrogées estiment qu'il faudra changer d'orientation si l'on veut pouvoir réaliser des économies. Près de la moitié d'entre elles (45 %) estiment qu'il n'est plus possible de réaliser des économies par des accords négociés. Pour la grande majorité (84 %), la gestion de la demande et le meilleur respect de la conformité des politiques sont cruciaux pour réaliser de nouvelles économies d'ici un à deux ans. Cela pourrait signaler un bouleversement majeur dans la façon dont les Travel Managers s'approprient les politiques. L'accent n'est plus mis sur le contrôle des coûts des fournisseurs mais sur la gestion du comportement des voyageurs.

Politiques et réservations

Réservations : quelle sera l'évolution de la politique voyage de votre entreprise au cours des deux prochaines années ?

	Moins flexible	Plus flexible	Pas de changement	Pas de politique, mise en place prévue	Pas de politique, pas de mise en place prévue
Recours à des réseaux de réservation alternatifs	19 %	11 %	60 %	6 %	3 %
Obligation d'anticiper les achats	24 %	5 %	61 %	7 %	3 %
Autorisation des surclassements	15 %	10 %	63 %	6 %	6 %
Classe premium / classe économique	15 %	15 %	59 %	7 %	3 %

“ L'époque des grandes économies est révolue. Désormais, il s'agit plutôt d'éviter les dépenses. Nous avons déjà fait tout ce qui était possible. Maintenant, on s'attache à mieux faire respecter les programmes pour pouvoir concrétiser les économies négociées. ”

— Global Travel Manager, États-Unis

Si l'on regarde vers l'avenir, la première impression qui se dégage est une stabilité. Dans chaque catégorie de politique en matière de réservations, la réponse la plus fréquente est « il n'y a pas de changement ».

Pourtant, quelques réponses sortent du lot. Près du tiers (24 %) des Travel Managers interrogés s'attendent à un durcissement des politiques en matière d'obligation d'anticiper les achats. Le recours aux canaux de réservation alternatifs est un autre domaine dans lequel une proportion significative de personnes interrogées (19 %) prévoient un renforcement de la politique ; alors que 15 % estiment que les politiques en matière de surclassement seront elles aussi moins flexibles.

Comme pour les deux dernières années, la même proportion de Corporate Travel Managers interrogés (15 %) s'attend à ce que les politiques relatives au choix entre classe premium et classe économique deviennent de plus en plus strictes.

Les personnes interrogées rattachées aux services achats / approvisionnement stratégique sont plus susceptibles de prévoir un renforcement des politiques que les personnes interrogées prises dans leur ensemble. Cette tendance est plus marquée avec les obligations d'achat anticipé (30 % contre 24 %), le choix entre classe premium / classe économique (19 % contre 15 %) et l'utilisation de canaux de réservation alternatifs (23 % contre 19 %).

Politiques et expérience de voyage

Après la réservation : quelle sera l'évolution de votre politique voyage d'ici un à deux ans ?

	Moins flexible	Plus flexible	Pas de changement	Pas de politique, mise en place prévue	Pas de politique, pas de mise en place prévue
Accès à un espace lounge	8 %	7 %	65 %	5 %	14 %
Utilisation personnelle des programmes de fidélité	8 %	8 %	77 %	3 %	5 %
Remboursement des frais annexes	12 %	10 %	66 %	7 %	5 %
Pre-contrôle TSA ou autre contrôle similaire	6 %	14 %	60 %	12 %	11 %

Lorsqu'il s'agit du futur de la politique voyage et de l'expérience de voyage, les perspectives vont une fois de plus dans le sens de la stabilité générale. Dans chaque catégorie, près de deux Travel Managers interrogés sur trois ne prévoient « pas de changement » d'ici un à deux ans.

Dans les cas où ils s'attendent à un changement, des schémas intéressants émergent. Concernant le remboursement des frais annexes, les personnes interrogées prévoient un renversement de la tendance passée. Les Travel Managers interrogés sont un peu plus nombreux à prévoir un durcissement des politiques en la matière au cours des deux prochaines années.

Par ailleurs, en ce qui concerne les pre-contrôles de sécurité TSA et autres, les attentes penchent en faveur d'un assouplissement : 14 % des personnes interrogées espèrent que les politiques s'assoupliront, tandis que 6 % d'entre elles s'attendent au contraire à un durcissement.

“ *Ce qui nous intéresse, c'est de mettre la technologie à profit pour réduire le stress des voyageurs, en les autorisant par exemple à bénéficier d'un surclassement ou d'autres nouveaux services annexes que proposent les compagnies aériennes. Aux États-Unis, la disponibilité peut poser problème. C'est pourquoi nous offrons davantage de flexibilité à nos voyageurs.*

— Corporate Travel Services Manager, États-Unis ”

Les déplacements remplacés par la technologie

Au cours des deux dernières années, les trois quarts des Travel Managers interrogés (75 %) ont constaté une constance ou un assouplissement des politiques relatives à l'utilisation de téléconférences pour éviter les déplacements. Ce n'est que dans 18 % des cas que la politique est renforcée pour substituer au déplacement la technologie au cours de cette période.

Dans l'avenir, 14 % prévoient d'assouplir leur politique en la matière, 15 % envisagent de la durcir et un tout petit peu plus de la moitié (51 %) ne la modifieront pas.

Initiatives pour améliorer le service aux voyageurs

“ *Les économies et les services ne doivent pas s'exclure mutuellement. Le fait de proposer des services aux voyageurs ne nous empêche pas de réaliser des économies. Parfois, il faut prendre le temps d'expliquer que nous arrivons à faire des économies et que les décisions prises portent leurs fruits. C'est à ce moment là que nos collaborateurs comprennent enfin ce que nous faisons.* ”

— Global Travel Manager, États-Unis

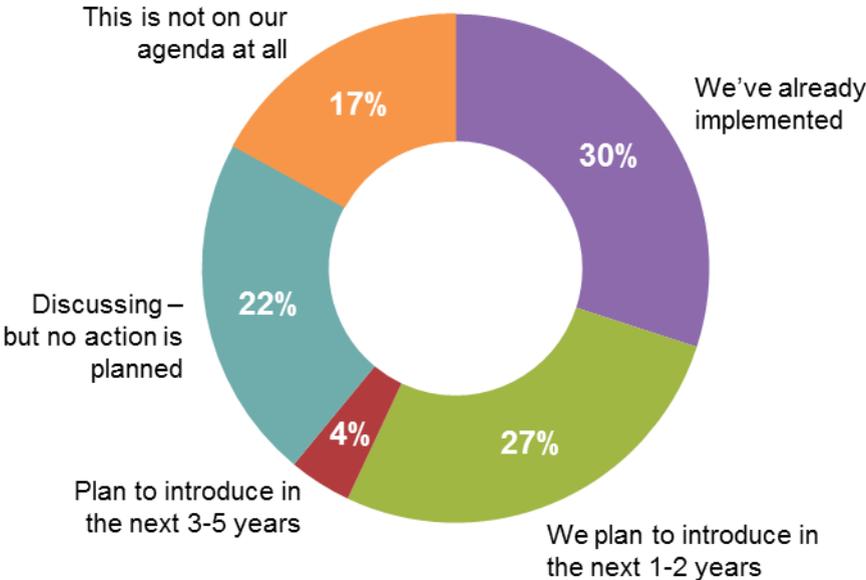
Dans un environnement où les économies découleront d'un changement de comportement des voyageurs et d'un meilleur respect de la conformité, les Corporate Travel Managers et les Acheteurs cherchent à améliorer le service aux voyageurs comme une possibilité de réaliser de nouvelles économies. Les trois quarts (75 %) des personnes interrogées reconnaissent que les améliorations du service aux voyageurs peuvent déboucher sur des économies. Qui plus est, selon la plupart d'entre elles, cette amélioration ne doit pas nécessairement s'accompagner d'une réduction des coûts : 72 % ne sont pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle les améliorations du service aux voyageurs se font au détriment des dépenses et des coûts engagés lors de déplacements professionnels.

Cette section de « *L'Évolution de la politique voyage* » cherche à savoir comment les Corporate Travel Managers prévoient d'améliorer le service aux voyageurs. Après avoir étudié des initiatives précises, l'enquête a mis en exergue la manière dont les Travel Managers justifient les investissements dans le service aux voyageurs auprès de leur Senior Management.

Quelles sont les prévisions ?

Avant l'enquête quantitative réalisée dans le cadre de ce rapport, plusieurs Corporate Travel Managers ont participé à un groupe de discussion cherchant à recenser les initiatives programmées pour améliorer le service aux voyageurs : messages avant le départ, pendant le voyage, applications et réservations mobiles. Il a été demandé aux personnes interrogées de dévoiler leurs projets en la matière.

Messages avant le départ



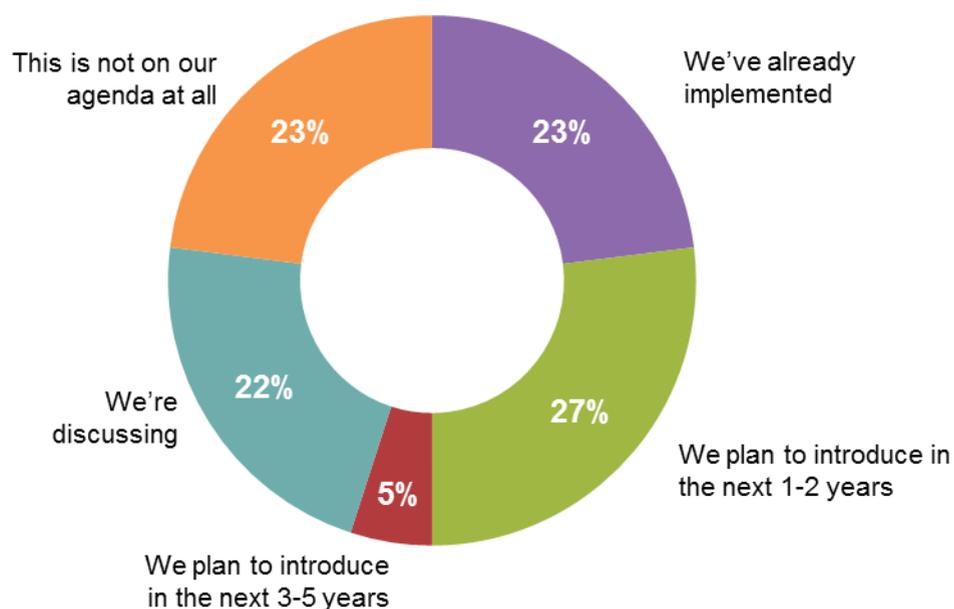
Graphique 2 : Messages avant le départ

L'envoi d'informations actualisées aux voyageurs avant leur départ s'avère une façon dynamique d'améliorer le service. Près du tiers des Corporate Travel Managers (30 %) interrogés ont déjà mis en place des messages types avant le départ, tandis que plus du quart d'entre eux (27 %) souhaitent mettre en œuvre des services de ce type d'ici un à deux ans. Plus de la moitié (53 %) des programmes matures et bien établis de voyage, utilisent déjà ce type de dispositifs.

Messages pendant le voyage

L'envoi de messages pendant un déplacement est un autre moyen de communication pour améliorer le service aux voyageurs. Moins du quart des personnes interrogées (23 %) ont déjà mis en place un dispositif d'envoi de messages pendant le voyage. Pour 27 % d'entre elles, ce dispositif devrait être mis en place assez rapidement (d'ici un à deux ans), ou plus tard, dans 5 % des cas. Les programmes de voyage matures et bien établis utilisent déjà à 40 % ce genre de dispositif.

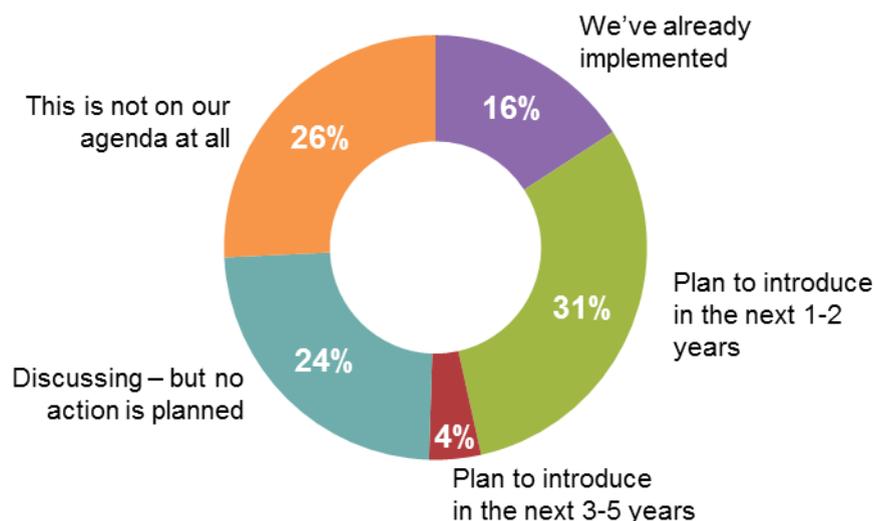
Graphique 3 : Messages pendant le voyage



“ Le dispositif de messagerie - avant, pendant et après le voyage- représente la meilleure amélioration du service : par exemple, les voyageurs reçoivent, dès l’atterrissage, des conseils et des informations sur les formalités d’immigration et peuvent ainsi poursuivre leur voyage en toute sérénité. ”

— Global Travel Manager, États-Unis

Applications mobiles de gestion des déplacements professionnels



Graphique 4 : Applications mobiles concernant les modifications pendant un voyage

Les Travel Managers semblent étonnés par le potentiel des applications mobiles pour améliorer l'expérience des voyageurs. Près d'un tiers des personnes interrogées (35 %) prévoient de mettre en place des applications permettant aux voyageurs de modifier leur réservation après le départ ; 31 % souhaitent le faire d'ici un à deux ans.

Toutefois, dans la pratique, ces projets sont rarement concrétisés ; en effet, seules 16 % des entreprises interrogées ont mis en place des applications mobiles. Ce chiffre est toutefois plus élevé dans le cas des programmes matures et bien établis : 26 % ont déjà mis en place des applications permettant les modifications après le départ. Plus du quart (26 %) des personnes ayant répondu à l'enquête n'envisagent même pas d'en mettre en place.

Le fait que les entreprises interdisent de télécharger des applications sur les appareils mobiles des voyageurs freine-t-il les projets d'installation? Pas nécessairement : plus du tiers (38 %) des entreprises interrogées ne limitent pas les téléchargements, et 19 % prévoient d'assouplir leur politique en la matière.

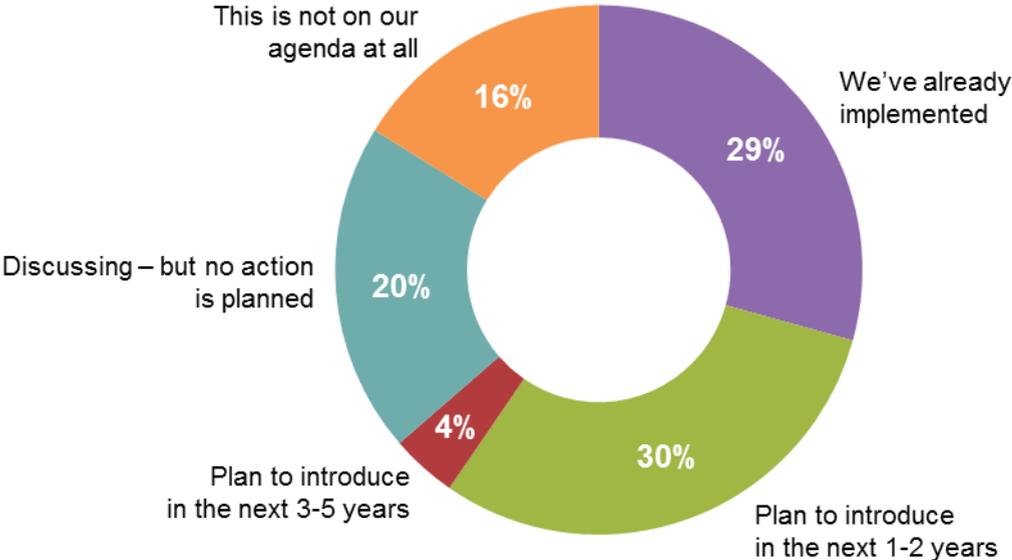
“ Pour nous, les services en ligne interactifs et les applications personnalisées représentent la prochaine vague d'amélioration. Toutefois, nous n'en sommes encore qu'au stade de projet. ”

— Global Travel Manager, États-Unis

Réservation mobile

Pour les entreprises, la réservation mobile s'impose comme le moyen privilégié pour améliorer le service aux voyageurs. Près de deux tiers (63 %) des personnes interrogées ont déjà mis en place un système de réservation mobile (29 %) ou prévoient de le faire (34 %). En outre, une personne interrogée sur cinq (20 %) étudie la question.

Graphique 5 : Options de réservation mobile



Focus sur l'économie du partage

L'émergence de l'économie du partage a révolutionné les transports. Comment les professionnels du secteur l'appréhendent-ils?

Les Corporate Travel Managers manifestent peu d'intérêt pour les possibilités qu'offre l'économie du partage en matière de transports terrestres. Plus d'une personne interrogée sur dix (13 %) a répondu que les politiques de leur entreprise évoquaient ces options, tandis que 13 % prévoient de les mettre en œuvre d'ici un à deux ans. Un tiers (33 %) envisage de mettre en place une politique à cet égard, mais une part plus importante, quelque 39 %, affirment ne même pas envisager ces options.

L'enthousiasme est encore plus faible pour les options qu'offre l'économie du partage en matière d'hébergement. Bien qu'un peu plus d'une organisation sur dix (13 %) ait mis en place des options d'hébergement, et que 8 % prévoient de le faire d'ici deux ans, plus de la moitié (56 %) les rejettent catégoriquement.

Au sein du groupe de discussion, les participants ont invoqué la sécurité comme la première source de préoccupation, surtout vis-à-vis de l'hébergement. Cependant, cet intérêt mitigé peut également être imputé aux préoccupations concernant les risques encourus par les voyageurs. À peine plus du quart (27 %) des personnes interrogées ont reçu des demandes de renseignements de leurs collaborateurs, et près de la moitié (45 %) affirment que leurs collaborateurs ne s'y intéressent pas.

Témoignages

“ *Je vois l'économie du partage comme une formidable occasion de réduire les coûts et de permettre à nos collaborateurs de travailler autrement. Je suis très enthousiaste à ce sujet. Nous utilisons déjà des options de ce type pour le covoiturage. Nous poussons nos collaborateurs en ce sens, et de leur côté, ils sont demandeurs.*

— Head of Global Category (Travel, Car & Fleet), Royaume-Uni

Est-ce que nous utiliserions Airbnb ? Absolument pas, surtout pour des raisons de sécurité. Nous n'envisageons pas de changer d'attitude dans les deux prochaines années. Avec Uber, les choses sont différentes. Nous n'avons pas terminé d'évaluer ce service en termes de sécurité, mais nous n'empêchons pas nos collaborateurs d'y avoir recours.

— Global Travel Manager, Royaume-Uni

Ces derniers mois, quelques personnes nous ont posé des questions au sujet des options de partage. Nous avons donc publié une annonce à ce sujet sur notre réseau intranet. Nous avons dissuadé nos collaborateurs d'y avoir recours. Cela pose des problèmes en termes d'assurance et de responsabilité. Que se passerait-il en cas d'accident ?

— Travel Management Analyst, Canada ”

Services aux voyageurs : Les arguments en faveur d'une amélioration



Comment amener nos collègues du service financier à se rendre compte de la valeur du service ? C'est une question à 64 000 dollars ! Nous essayons tous de trouver une façon de communiquer sur les indicateurs pour exprimer la valeur des services.

— Regional Head of Travel Services, États-Unis



Comment justifiez-vous les améliorations de l'expérience des voyageurs ?

	Informations utilisées actuellement	Utilisation prévue d'ici un à deux ans	Utilisation souhaitée mais non prévue	Informations non utilisées
Retour d'expérience des voyageurs	75 %	6 %	8 %	11 %
Sondages formels	53 %	16 %	13 %	18 %
Indicateurs de productivité des voyageurs	21 %	16 %	19 %	44 %
Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	9 %	11 %	22 %	59 %
Indicateurs de fidélisation des collaborateurs	9 %	13 %	20 %	59 %
Indicateurs de réduction du stress	5 %	12 %	19 %	64 %

D'après les recherches de « *L'Évolution de la politique voyage* », la plupart des personnes interrogées estiment que les améliorations du service aux voyageurs appuient la dynamique d'économies. Reste une grande question : comment les Travel Managers peuvent-ils justifier l'accent mis sur le service aux voyageurs à leurs collègues d'autres services (Finances, Ressources humaines, Achats) ?

Pour la majorité (75 % des Travel Managers interrogés), il s'agit d'un processus informel, s'appuyant sur les commentaires que formulent occasionnellement les voyageurs. Toutefois, plus de la moitié d'entre eux (53 %) ont mis en place des systèmes plus formels pour recueillir l'avis des voyageurs à l'aide de leurs propres sondages (ou de sondages gérés par leur agence de voyages). En outre, 16 % souhaitent voir ce type de système mis en place au sein de leur entreprise.

La situation est très différente concernant les indicateurs qui montrent les progrès réalisés en termes d'objectifs commerciaux ou de ressources humaines. Si plus d'un Travel Manager sur cinq (21 %) utilise une forme ou une autre d'indicateurs de productivité, moins d'un sur dix (9 %) utilise des indicateurs portant sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou sur la fidélisation des collaborateurs. En outre, seuls 5 % d'entre eux utilisent des indicateurs pour établir un lien entre réduction du stress et amélioration du service.

Pour l'avenir, il y a un intérêt manifeste à définir des indicateurs humain et de performances plus fiables. 12 % des Corporate Travel Managers aimeraient disposer d'indicateurs permettant d'évaluer la réduction du stress d'ici un à deux ans, et le tiers d'entre eux (33 %) souhaite disposer d'indicateurs portant sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Les personnes interrogées souhaiteraient également pouvoir évaluer de manière exhaustive le retour sur investissement des déplacements professionnels. Interrogées sur leurs souhaits pour les deux prochaines années, quatre personnes sur cinq (80 %) affirment vouloir mettre en place un indicateur sur le "coût complet du voyage", soit deux fois plus que pour la mise en place de groupes d'utilisateurs de voyage, qui arrive en deuxième position sur la liste.

Les Corporate Travel Managers souhaitent mettre en place des indicateurs plus précis. Qu'est-ce qui les en empêche ? Selon l'un d'entre eux, il s'agit avant tout de trouver les bonnes données : « J'aimerais bien savoir comment les statistiques sont calculées sur ces sujets ! »

“ Au vu des retombées engendrées ces trois dernières années en termes de déplacements professionnels, nous ne sommes plus du tout perçus de la même manière au sein de l'entreprise. Désormais, on nous voit comme une fonction à valeur ajoutée. On nous demande de fournir des prix en vue d'une fusion ou de la construction d'un site de production. Grâce à nos initiatives, l'organisation se développe. ”

— Head of Global Category (Travel, Car & Fleet), Royaume-Uni

Initiatives visant à impliquer les voyageurs

“ En 2014, tout tournait autour de l’élaboration et de la mise en place de la politique voyage. En 2015, nous avons porté notre programme de communication à un niveau supérieur. Maintenant, il s’agit d’informer nos collaborateurs, pour qu’ils comprennent à quoi sert cette politique. Au départ, ils ne l’appréciaient pas mais depuis, les choses sont plus claires. ”

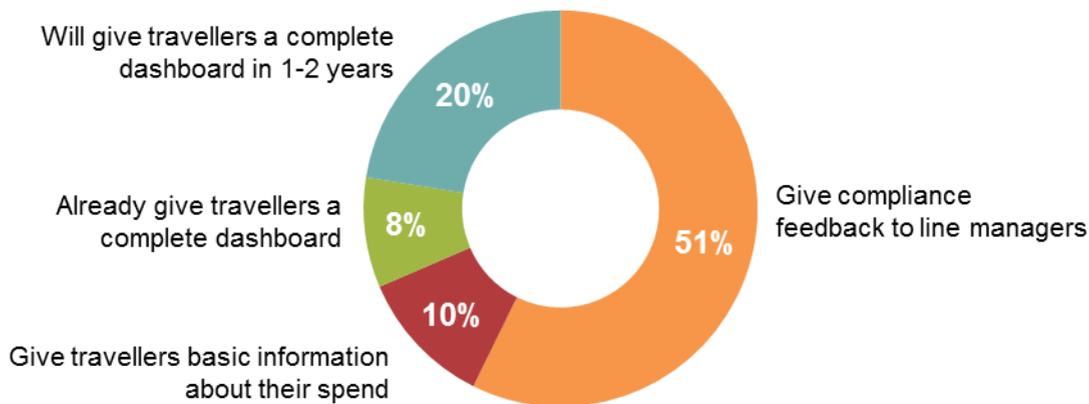
—Travel Administration Manager, Canada

Les Corporate Travel Managers attachent une grande importance à la communication avec les voyageurs. Cette section étudie pourquoi et comment les Corporate Travel Managers élaborent de meilleurs canaux de communication.

Mieux informer pour améliorer la conformité

“ On ne peut nier que les voyageurs font des efforts pour mieux respecter les politiques, en effectuant par exemple un aller en classe Premium Economy et un retour en classe affaires. Les voyageurs savent que les règles sont un mal nécessaire et ils s’efforcent de les respecter. ”

— Global Travel Manager, Royaume-Uni



Graphique 6 : Informer les voyageurs au sujet des frais de déplacements et de la conformité

Les Corporate Travel Managers sont convaincus que la communication est le secret de la conformité. En effet, elle permet d'informer les voyageurs de l'existence et du contenu des politiques et de leur propre rôle pour qu'elles soient un succès. L'un des participants au groupe de discussion en parle en ces termes : "les voyageurs aimeraient respecter les politiques, mais ils ne savent pas toujours en quoi elles consistent."

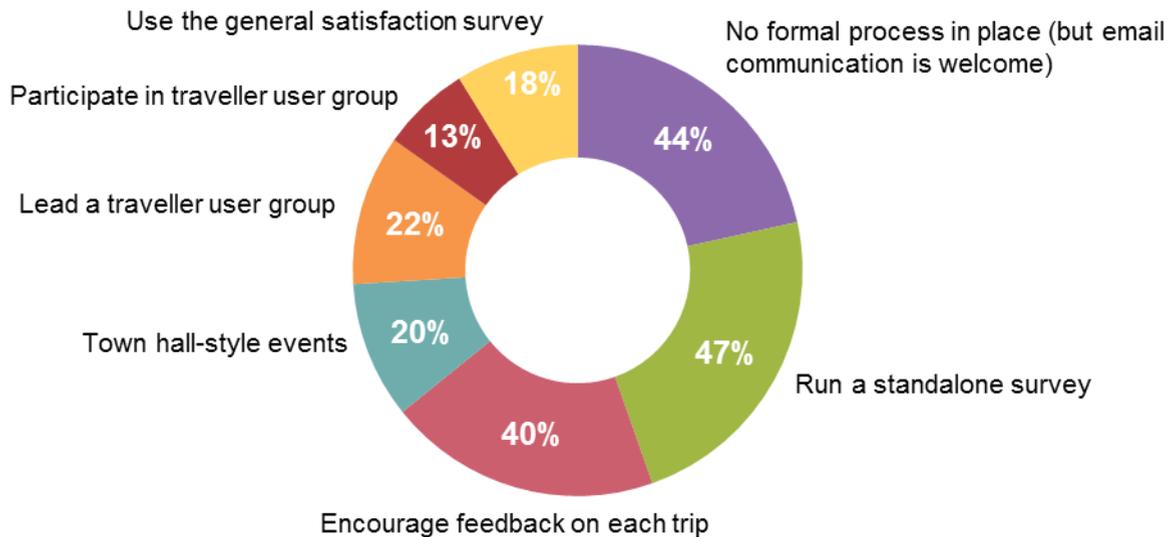
Que font les entreprises pour informer et former les voyageurs au sujet de leurs dépenses et de la conformité ? Cette étude montre que plus de la moitié (51 %) des entreprises interrogées donne leurs impressions en matière de conformité aux responsables et chefs d'équipe.

Une personne interrogée sur dix (10 %) communique directement aux voyageurs des informations basiques sur leurs dépenses, mais d'autres sont plus ambitieux. Une personne sur cinq (20 %) souhaiterait d'ici un à deux ans, fournir aux voyageurs un "tableau de bord" complet comprenant les dépenses, les indicateurs de comparaison, et les objectifs. Actuellement, moins d'une personne interrogée sur dix (8 %) est en mesure d'apporter des informations d'une telle richesse aux voyageurs.

“ Les collaborateurs sont très attentifs aux politiques, parce que nous nous entretenons avec eux pour savoir pourquoi ils voyagent, et personnalisons la politique avec ces informations en tête. ”

— Global Travel Manager, États-Unis

Renforcer les moyens de communication



Graphique 7 : Comment les Travel Managers recueillent-ils l'avis des voyageurs ?

L'étude montre que les Corporate Travel Managers utilisent un large éventail d'outils pour recueillir l'avis des voyageurs : sondages en ligne, entretiens individuels, etc.

De manière surprenante, près de la moitié (44 %) des personnes interrogées disent ne pas avoir mis en place la moindre procédure formelle et se fondent sur les emails ponctuels que peuvent leur envoyer les voyageurs.

Dans le cas où il existe une procédure formelle, un grand nombre de Corporate Travel Managers mettent à profit les technologies communautaires en ligne pour améliorer la communication avec les voyageurs. À ce jour, à peine plus d'une entreprise sur cinq (22 %) a mis en place une communauté de ce type, tandis que 13 % d'entre elles sont membres de groupes d'utilisateurs créés par des collaborateurs.

Les personnes interrogées rattachées aux services Achats / Approvisionnement stratégique sont celles qui manifestent le plus d'intérêt à l'adoption de ce type de technologie : au moins 44 % d'entre elles dirigent des groupes d'utilisateurs en ligne ou en sont membres, contre 35 % des personnes interrogées dans leur ensemble.

Par la suite, 42 % des personnes interrogées placent la création de groupes d'utilisateurs en deuxième place dans la liste de leurs priorités.

Témoignages : se rapprocher des clients

« Nous utilisons les emails et l'intranet, mais aussi un groupe que j'ai créé dans notre CRM. »

« Cette année, nous avons mis en place des comités régionaux composés de chargés de voyages de différentes régions. »

« Auparavant, nous utilisions des formulaires pour transmettre nos impressions, mais nos collaborateurs préfèrent envoyer un simple email. »

« Nous nous servons des forums de discussion de l'entreprise et avons ouvert un groupe consacré aux déplacements professionnels. »

« Nous interagissons régulièrement et personnellement avec les vingt plus gros voyageurs de l'entreprise. »

« Nous nous réunissons en groupe pour parler des déplacements professionnels, en direct, pas sur l'intranet de la société. »

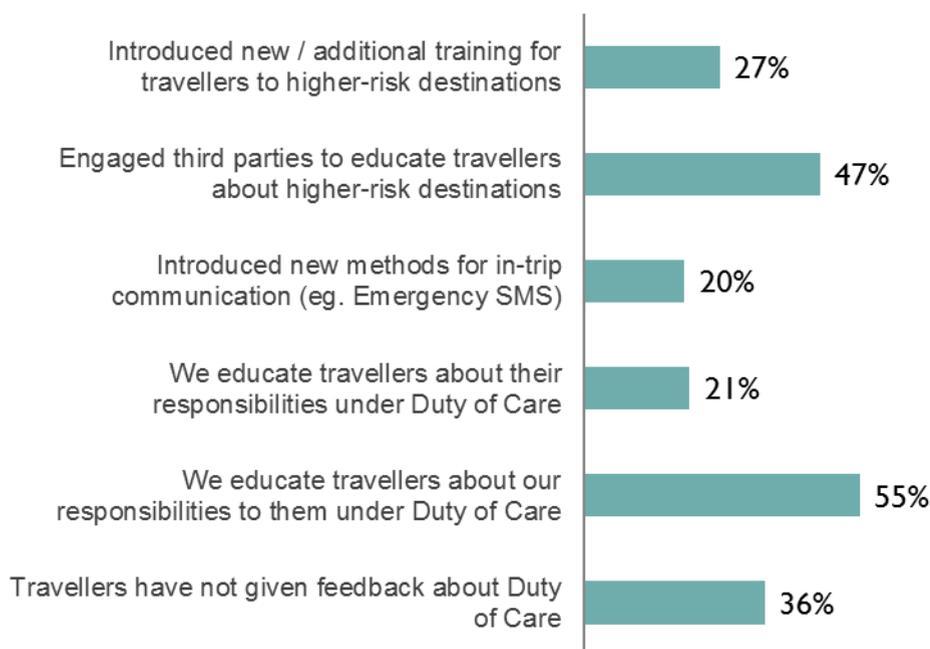
« L'agence de voyage envoie un email aux voyageurs environ deux fois par an, mais elle ne pose pas forcément les questions pour lesquelles nous souhaitons des réponses. »

Respecter l'obligation de protection

“ En un sens, on a l'impression que l'obligation de protection est, en pratique, préjudiciable à l'expérience des voyageurs. Nos collaborateurs préféreraient de loin pouvoir réserver eux-mêmes à la dernière minute. Mais ils comprennent que l'obligation de protection a pour but d'assurer leur sécurité et que l'agence de voyages facilitera leur réservation. ”

— Directeur et Category Manager, Canada

Chart 8: Helping travellers stay safe



Étant donné que les entreprises accordent davantage de valeur à leurs collaborateurs, qu'ils considèrent désormais comme des actifs stratégiques, l'obligation de protection est devenue un sujet clé pour les Corporate Travel Managers. Selon près du quart (23 %) d'entre eux, c'est ce principe qui a dicté l'essentiel des modifications apportées aux politiques de voyage ces deux dernières années.

Plus de la moitié (55 %) des Corporate Travel Managers interrogés informent les voyageurs des obligations qui incombent à leur employeur en matière de protection des voyageurs. Plus d'un sur cinq (21 %) va encore plus loin, en veillant à ce que les voyageurs comprennent leurs droits et responsabilités.

Les Corporate Travel Managers prennent des mesures supplémentaires pour réduire les risques et protéger les collaborateurs qui se rendent vers des destinations à haut risque. Près de la moitié (47 %) des personnes interrogées demandent à des experts indépendants de conseiller ces voyageurs. Parmi celles rattachées aux services Achats / Approvisionnement stratégique, ce chiffre atteint les 57 %.

De leur côté, les entreprises prennent elles aussi des mesures pour améliorer les procédures de sécurité et de précaution pendant un déplacement. Une personne interrogée sur cinq (20 %) a mis en place de nouvelles méthodes pour communiquer avec les voyageurs.

“ Auparavant, l’obligation de protection ressemblait pour certains à une formalité contraignante et inévitable. Maintenant, nos collaborateurs l’apprécient à sa juste valeur. Nous leur faisons comprendre qu’il ne s’agit pas tant de les surveiller que de les protéger.

— Global Travel Manager, États-Unis ”

Conclusion

La voie à suivre

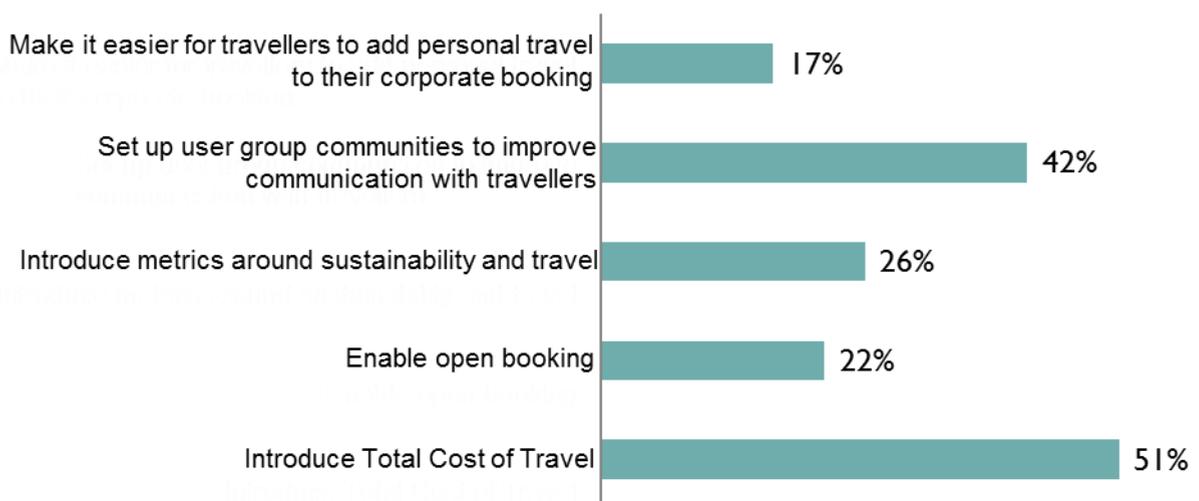
L'une des tendances les plus frappantes identifiées par notre étude « *L'Évolution de la politique voyage* » est le changement d'équilibre entre les économies et le service. Les personnes interrogées déclarent que les politiques voyage étaient essentiellement guidées par les économies au cours des deux dernières années, tandis que le service aux voyageurs n'arrivait qu'en troisième place du classement des Corporate Travel Managers.

Dans l'avenir, les Corporate Travel Managers mettent davantage l'accent sur le service aux voyageurs, qui ne se fera pas au détriment des économies. Au contraire, les Corporate Travel Managers estiment qu'une amélioration du service aux voyageurs permettra de faire des économies. Ce n'est pas une offre à prendre ou à laisser, mais plutôt une situation gagnant/gagnant.

Comme indiqué, les personnes interrogées évaluent un éventail d'initiatives visant à améliorer le service aux voyageurs. Certains enregistrent déjà des progrès (réservation mobile, messages avant le départ, etc.), tandis que d'autres en sont encore en phase d'étude. Enfin, certains points tels que le recours à l'économie du partage, restent d'un intérêt secondaire.

L'un des thèmes évident dans cette étude est l'attachement des Corporate Travel Managers à l'utilisation des technologies pour faciliter la vie des voyageurs ; s'y ajoutent les démarches visant à améliorer la communication et la formation des voyageurs. Les Corporate Travel Managers s'intéressent à diverses initiatives pour favoriser la satisfaction des voyageurs et renforcer la conformité des politiques.

Graphique 9 : Priorités pour les deux prochaines années



Que nous réserve l'avenir ? S'agissant de leurs priorités pour les deux prochaines années, les personnes interrogées disent se focaliser sur les pratiques et outils faisant appel aux technologies pour améliorer la communication et aider les voyageurs à prendre leur responsabilité dans le bon fonctionnement des politiques voyage. Les deux grandes initiatives privilégiées concernent le reporting en matière de "coût complet du voyage" (choisi par 51 % des personnes interrogées) et les communautés de groupes d'utilisateurs (42 %). Il est intéressant de noter que 22 % des Corporate Travel Managers ajoutent *l'open booking* à leur liste de priorités. Toutefois, en réalité, ils sont plus pragmatiques : seuls 11 % d'entre eux s'attendent à un assouplissement des politiques relatives aux canaux de réservation alternatifs.

Tout en veillant à réaliser des économies et à améliorer le service aux voyageurs, les Corporate Travel Managers continueront d'étendre leurs domaines de compétences. Avec l'arrivée de l'obligation de protection, la profession a rapidement endossé de nouvelles responsabilités. La volonté des personnes interrogées à élaborer de nouveaux indicateurs relatifs à la durabilité ou à la productivité laisse entendre que les Corporate Travel Managers souhaitent s'impliquer davantage encore dans le programme stratégique de leur entreprise.

ACTE a réalisé cette étude auprès d'un groupe de Corporate Travel Managers pendant deux semaines au mois d'août 2015. Un peu plus de 350 Corporate Travel Managers et/ou Acheteurs ont participé à l'étude quantitative. Par ailleurs, l'ACTE a organisé un groupe de discussion mondial composé de Corporate Travel Managers et d'Acheteurs en vue de concevoir l'étude.

Quelques mots sur les participants

Parmi les Corporate Travel Managers ayant participé à l'étude, un peu moins de la moitié (49 %) représentent des entreprises qui consacrent jusqu'à 15 millions de dollars par an aux voyages d'affaires par avion ; 38 % y consacrent entre 15 et 100 millions de dollars par an ; enfin, 13 % y consacrent 101 millions de dollars ou plus.

Plus des trois quarts (76 %) des personnes interrogées qualifient de mature leur programme de déplacements professionnels (sur ce chiffre, ce programme est en pleine restructuration dans 31 % des entreprises).

Sur le plan de la responsabilité, plus du tiers (37 %) des Corporate Travel Managers sont rattachés aux services Achats / Approvisionnement stratégique, un quart aux services administratifs / services partagés et 24 % aux services financiers.

À propos de l'Association of Corporate Travel Executives (ACTE)



L'Association of Corporate Travel Executives est un organisme de recherche et de formation à but non lucratif travaillant au service de l'industrie du voyages d'affaires dans 51 pays du monde entier. Depuis 1988, ACTE a conçu des programmes exclusifs pour les Travel Managers et des politiques innovantes qui améliorent les conditions dans lesquelles s'effectuent les déplacements professionnels, tout en augmentant sensiblement les recettes des entreprises. ACTE domine actuellement l'industrie du voyage d'affaires, grâce à l'organisation de 75 manifestations dans le monde entier, gérées à partir de ses bureaux en Asie, en Australie, au Canada, aux États-Unis et en Europe, ou via ses représentations en Amérique latine et en Afrique. Aucune autre association professionnelle du secteur ne peut se prévaloir d'un tel bilan.

À propos d'American Express Voyages d'Affaires



American Express Voyages d'Affaires offre aux entreprises et aux voyageurs d'affaires une expertise, un réseau et un service clients exceptionnel, à l'échelle mondiale. Grâce à la technologie et aux informations, American Express Voyages d'Affaires fournit les meilleures solutions de voyage, des services de conseil intégrés, des recherches exclusives et des solutions complètes pour l'organisation de réunions et d'événements. Ces offres innovantes permettent aux clients d'optimiser le retour sur investissement de leurs voyages et de leurs réunions.

American Express Voyages d'Affaires a des partenaires opérationnels et un réseau incomparable avec des implantations dans près de 140 pays à travers le monde, et compte environ 12 000 collaborateurs. American Express Voyages d'affaires occupe la première place du classement 2015 Corporate Travel 100 (« CT100 »), une liste annuelle dressée par Business Travel News, qui répertorie les entreprises spécialisées dans le secteur du voyage d'affaires, qui affiche les plus gros volumes de réservation de vols aux USA. Pour en savoir plus sur la présence mondiale d'American Express Voyages d'Affaires, rendez-vous sur www.amexglobalbusinesstravel.com/fr. American Express Voyages d'Affaires est une joint-venture qui n'est pas intégralement détenue par American Express Company ou l'une de ses filiales (« American Express »). « American Express Global Business Travel », « American Express Voyages d'Affaires », « American Express » et le logo American Express sont des marques déposées d'American Express, utilisées dans le cadre d'une licence limitée.