

## ÉPISODE 5

# LE BUSINESS TRAVEL SOUS TENSIONS : UN FUTUR QUI S'ÉCRIT AU PLURIEL

**LA SUCCESSION** d'événements difficilement prévisibles qui est à l'œuvre depuis 2019 (Gilets jaunes, pandémie, retour de la guerre en Europe) agit comme un accélérateur de changements déjà sous-jacents, tant du côté de la demande corporate que de l'offre business travel. Du côté des clients, de nouveaux *drivers* tels que le télétravail, la santé-sécurité, l'expérience voyageurs, l'empreinte carbone, s'imposent à côté des traditionnels objectifs d'optimisation des coûts, de consolidation et de reporting. Du côté des fournisseurs, il s'agit non seulement de s'adapter à ces demandes nouvelles, voire de les anticiper, mais aussi de transformer plus fondamentalement les modèles d'affaires qui doivent devenir plus agiles, ouverts et partenariaux. Des mouvements de consolidation mais aussi de rapprochement entre acteurs sont à l'œuvre, sur fond d'investissements technologiques massifs, pour proposer aux clients des offres moins « silotées » et plus « holistiques ». Toutefois, ce futur semble loin d'être stabilisé et se dessine plutôt comme une dynamique entre diverses tensions dont aucune ne semble encore clairement prendre le pas sur l'autre.



Ziad  
MINKARA,  
directeur  
général de  
CDS Groupe

**Puissance de l'imprévisible...** Il y a quelques semaines à peine, avec la baisse d'incidence de la pandémie, nous envisagions l'année 2022 avec une note raisonnablement optimiste. Avec la guerre en Ukraine, la séquence d'enchaînement de cygnes noirs à l'œuvre depuis 2019 fait de l'adaptation à l'incertitude la seule ligne de conduite possible pour nos organisations. Planification et stabilité sont à remiser au placard.

Pour les métiers du voyage d'affaires, la crise pandémique avait déjà provoqué une accélération d'évolutions vers plus d'agilité, d'innovation technologique et de consolidation. Nous devons poursuivre dans cette voie avec détermination. Le contexte que nous vivons exige toujours plus de réflexivité partagée, de mise en perspective, de capacité d'anticipation et de solidarité. C'est pour cette raison que CDS Groupe en partenariat avec l'IFTM Top Resa a souhaité rééditer en 2022 le Grand Live du Voyage d'affaires inauguré avec succès en plein cœur de la crise Covid. Ce format d'échanges exceptionnel entre professionnels et experts, dans toute leur diversité, vise à soutenir quatre dimensions indispensables à nos métiers : réflexion collective, communication sur le changement, valeur humaine et émotionnelle des échanges, utilité et sens de l'action. Cette nouvelle série des Cahiers du Grand Live nous permet de prolonger et d'approfondir les réflexions pour les partager largement au sein de nos organisations.

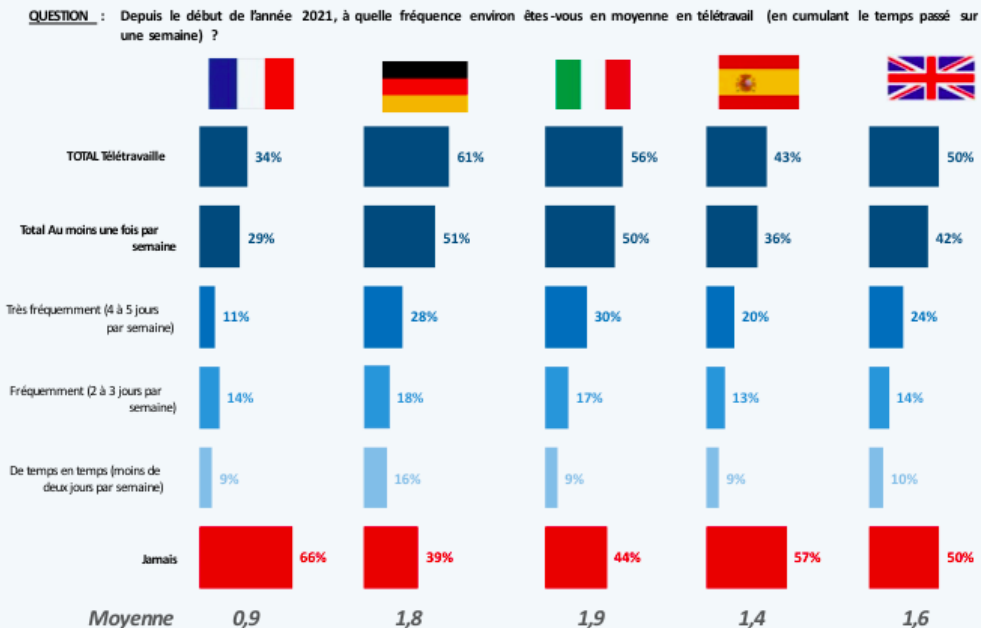
# 1. LES IMPACTS AMBIGUS DU TÉLÉTRAVAIL SUR LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

Effet sans doute le plus visible de la crise pandémique, le télétravail s'est installé en France, pays assez retardataire dans l'implémentation de cette pratique (et qui le reste en partie, voir figure 1). Pendant longtemps, directions, managers et syndicats ont manifesté une grande méfiance à l'égard du télétravail qu'ils assimilaient davantage à la « télé » qu'au travail. Ce mode qui ne concernait officiellement que 3 % des salariés en 2017<sup>1</sup> est monté jusqu'à 45 % des actifs du privé pendant les différents confinements, parmi lesquels 44 % étaient des primo-accédants à cette forme de travail<sup>2</sup>. Autant dire

que le Covid aura largement permis de démocratiser cette pratique, dont l'accès reste toutefois inégalitaire entre professions et secteurs d'activités.

La crise aura aussi permis aux entreprises comme aux salariés de modifier leurs représentations du travail à distance, et d'en découvrir les bénéfices autant que les limites. Au rang des bénéfices : productivité maintenue (voire accrue), réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, meilleur équilibre vie pro-vie perso, diminution de la fatigue liée aux trajets domicile-travail, développement de l'autonomie, accélération des usages des technologies numériques et réduction des mètres carrés de bureaux. Au rang des (grosses) limites : isolement, montée des risques psycho-sociaux, management parfois déboussolé, risques sur la collaboration et l'innovation, perte du lien social et du sentiment d'appartenance, « grande démission<sup>3</sup> ».

**FIGURE 1. FRÉQUENCE COMPARÉE DU TÉLÉTRAVAIL EN 2021 DANS 5 PAYS EUROPÉENS**



Source : Ifop pour la Fondation Jean Jaurès, 4 janvier 2022.

<https://www.jean-jaures.org/publication/pratiques-et-representations-associees-au-teletravail-en-europe/>

## « La crise aura permis aux entreprises comme aux salariés de modifier leurs représentations du travail à distance, et d'en découvrir les bénéfices autant que les limites. »

Aujourd'hui, de nombreux accords de télétravail visant à pérenniser cette pratique ont été signés<sup>4</sup>, particulièrement dans les grands groupes qui veulent expérimenter de nouvelles modalités hybrides de travail (alternance de présentiel et de distanciel). Les PME, de leur côté, restent plus réticentes, principalement en raison de leur plus faible digitalisation, d'une structure de l'emploi qui se prêterait moins au télétravail<sup>5</sup>, mais aussi d'attitudes managériales plus traditionnelles. Une différence que l'on retrouve aussi géographiquement entre la région parisienne et la province. Une corrélation entre numérisation du secteur d'activité et niveau de télétravail est aussi clairement établie. Quand on appréhende le phénomène du télétravail, il faut donc rester vigilant sur les biais cognitifs qui conduiraient à des généralisations à partir de la situation des CSP+ d'Île-de-France travaillant pour des grands groupes ou des start-up.

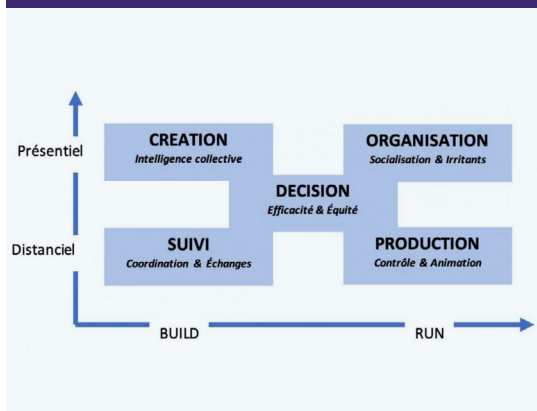
En dépit d'une expérience du télétravail en mode dégradé pendant la pandémie, les salariés continuent cependant de le plébisciter : ils sont 92 % à vouloir maintenir un niveau élevé de télétravail, entre 1 et 3 jours par semaine<sup>6</sup>, et les jeunes en font de plus en plus fréquemment une condition à l'embauche. Mais la France reste tout de même à la traîne par rapport à d'autres pays européens.

S'il n'y a plus de grand doute à avoir sur la pérennisation du mode hybride de travail (dans des proportions qui resteront variables), ses répercussions à terme sur les mobilités professionnelles domestiques demeurent en revanche plus ambiguës.

L'expérience généralisée de la visioconférence et d'autres pratiques numériques collaboratives

va clairement contribuer à « effacer » durablement une partie des déplacements professionnels, en particulier sur l'intra-entreprise. Mais d'autres facteurs peuvent venir en sens contraire favoriser des déplacements professionnels d'un nouveau type. Si, du fait du télétravail, l'éloignement entre lieu de résidence et lieu de travail se confirme – comme semble l'indiquer une tendance relative au rattrapage des prix des résidences entre Paris et la province –, alors ces nouveaux travailleurs éloignés devront venir assez fréquemment au bureau pour maintenir le lien social. Le même effet s'exerce lorsque des entreprises déconcentrent leurs bureaux entre région parisienne et métropoles régionales ou encore s'affilient à des « tiers-lieux ». Dans ce contexte, les réunions « build » d'intelligence collective et de lancement de projets ainsi que tout ce qui relève de la socialisation (team building, convivialité) – selon l'intéressante segmentation de David Autissier, professeur à l'Essec entre activités Build et Run (voir figure 2) – devraient se multiplier, induisant de nouvelles mobilités. Quant aux jeunes, ils sont certes friands de télétravail et de respect de l'environnement, mais aussi avides de voyages et de découvertes. Ambiguïté ici encore.

**FIGURE 2. SEGMENTATION ENTRE PRÉSENTIEL/DISTANCIEL SELON LES ACTIVITÉS DE TYPE BUILD OU RUN**



Source : Adapté de David Autissier (2021). <https://www.forbes.fr/management/management-vers-des-organisations-build-run/>

Le rail s'adapte déjà à cette nouvelle donne via des offres business pro et pro seconde classe, et en intégrant à terme le low cost Ouigo à l'offre d'affaires, comme indiqué par Jean-Pierre Farandou, PDG du groupe SNCF, lors du Grand Live de CDS Groupe. Moins de déplacements signifient aussi des séjours souvent plus longs, que ce soit pour maximiser les opportunités de rendez-vous business ou pour prolonger les séjours par une expérience loisirs (*bleisure*). Selon le baromètre de l'hôtellerie d'affaires publié par EPSA et CDS Groupe en janvier 2022, cette tendance est déjà à l'œuvre avec des séjours de 2,2 jours en 2021 contre 1,9 en 2019. L'industrie de l'hospitalité s'adapte avec des réaménagements des espaces de travail au sein des hébergements, mais aussi pour offrir une expérience voyageur qui soit à la fois plus digitalisée et plus personnalisée (vs la standardisation du monde d'avant). Reste une inconnue : si les personnes voyagent moins, les entreprises seront-elles disposées à dépenser plus pour les voyages restants ?

Sur le plan domestique, l'hôtellerie et le rail devraient sortir gagnants des nouvelles mobilités engendrées par le travail à distance.

« Sur le plan domestique, l'hôtellerie et le rail devraient sortir gagnants des nouvelles mobilités engendrées par le travail à distance.

### FIGURE 3. DURÉE DES SÉJOURS (JOURS)



Source : Baromètre de l'hôtellerie d'affaires publié par EPSA et CDS Groupe lors du Grand Live du voyage d'affaires, janvier 2022.

## 2. ACHETEURS ET TRAVEL MANAGERS : INTÉGRER L'INCERTITUDE

Les gestionnaires des voyages au sein des entreprises ont désormais intégrer l'incertitude comme un paramètre de leurs politiques. Dès avant la crise Covid, tous les indices mesurant l'incertitude mondiale<sup>7</sup> convergeaient pour dire que celle-ci n'avait jamais été aussi haute depuis 2009 : terrorisme perlé, contexte géopolitique tendu et éruptif, désordres, manifestations, grèves nationales de grande amplitude (comme celle de la fin 2019 en France), risques climatiques de plus en plus fréquents, violents et avérés...

Il en ressort qu'à côté des traditionnels objectifs de maîtrise et d'optimisation des coûts, d'autres enjeux montent en puissance dans les entreprises. Comme l'indique Amélie Berruex (Axys Odyssey), « *les entreprises ont fait la preuve de leur capacité à gérer l'incertitude, à être agiles, à se mouvoir dans des contextes en transformation inédits, et cela devrait leur donner de l'audace pour innover et attaquer de nouveaux sujets* ». Toutefois ici encore, différentes tendances coexistent, pouvant induire des comportements assez différenciés selon les organisations et nécessiter des arbitrages entre des priorités parfois concurrentes.

### LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ DES VOYAGEURS : UN ENJEU DEVENU CRUCIAL

Assurer la sécurité et la santé des voyageurs (« *duty of care* ») était déjà pour les entreprises une obligation légale contraignante issue, en France, du droit du travail<sup>8</sup> – qui plus est confirmée par la jurisprudence dans le cadre des voyages internationaux<sup>9</sup>. Avec la pandémie, la sécurité des voyageurs est devenue une obsession au point que certains n'hésitent pas à avancer que le Travel Management est devenu un « *Travel Risk Management* ».

Les entreprises sont particulièrement vigilantes sur l'application par leurs prestataires des règles sanitaires, *a fortiori* évolutives et différenciées selon les régions du monde. Elles apprécient les labels sanitaires adoptés dans l'aérien et l'hôtellerie et les mesures de distanciation sociale mises en place. Elles recourent à des procédures d'approbation renforcée des voyages et vérifient que les portails de réservation en ligne sont à jour et enrichis de toute l'information utile sur la crise et ses évolutions. Elles sont désormais extrêmement attentives au fait de pouvoir localiser leurs voyageurs à tout moment et de pouvoir communiquer en temps réel en cas d'événement grave. Les achats de voyages « dissidents » (ou *leakage*) opérés directement par les voyageurs, par exemple en matière d'aérien low cost ou d'hôtels, sont de ce fait mal tolérés. Les attentes et réflexes acquis pendant la pandémie risquent fort de perdurer et les entreprises sont désormais en attente de conseils stratégiques en matière de gestion des risques de voyage.

### LA SATISFACTION DES VOYAGEURS : BIEN-ÊTRE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

La prise en compte du bien-être et du confort des voyageurs devient un paramètre qui concourt à l'attractivité de l'employeur et à l'image des entreprises. Les salariés ont pris l'habitude d'être maîtres de leurs voyages dans leur vie personnelle et réclament une même liberté dans l'organisation de leurs déplacements professionnels. Les entreprises comme les fournisseurs du voyage doivent tenir compte de ces comportements et proposer des solutions qui donnent une grande impression d'autonomie et de liberté de choix, tout en permettant aux organisations de satisfaire leurs enjeux de maîtrise des coûts, de consolidation et de *duty of care*. Au risque, sinon, de voir se développer le *leakage*. L'expérience voyageurs et la mesure de leur satisfaction doit être appréciée tout au long d'un continuum allant de l'avant-voyage au remboursement des notes de frais – ce qui nécessite une connaissance toujours plus fine

du profil des voyageurs. Cette attention accrue portée à la satisfaction des voyageurs peut impacter la politique de voyages qui devient plus souple, et induire des paramètres nouveaux dans les stratégies d'achats, avec une appréciation de la valeur apportée par les fournisseurs qui ne se limiterait pas aux seules conditions tarifaires. Mais elle peut aussi entrer en concurrence avec les objectifs d'économies des entreprises et, de ce fait, nécessiter des arbitrages compliqués.

### LA PRÉOCCUPATION ENVIRONNEMENTALE : VOYAGER MOINS, VOYAGER MIEUX

Sous l'effet d'une sensibilité environnementale de plus en plus marquée chez les parties prenantes, nombre de grands patrons rivalisent de déclarations d'engagement sur leurs actions RSE. La prise en compte de l'impact environnemental des voyages reste toutefois un serpent de mer dont la maturité est variable selon les entreprises, mais aussi selon les sensibilités des pays et selon les générations de salariés. Les grandes organisations<sup>10</sup> sont soumises en France depuis 2017 à une déclaration de performance extra-financière (DPEF<sup>11</sup>), incluant des bilans carbone sur leur scope 1 et 2<sup>12</sup>. Les différents départements de l'entreprise dont les gestionnaires des voyages sont donc incités à intégrer progressivement ces paramètres. Pour autant, aux dires de nombreux observateurs, 75 % des entreprises n'ont pas encore modifié leur politique de voyages pour inclure cette dimension de façon contraignante. Elles recourent plutôt à des incitations à l'égard de leurs voyageurs pour qu'ils arbitrent entre le choix de voyager ou ne pas voyager, ou le choix entre des moyens de transport plus ou moins émetteurs. Les appels d'offres fournisseurs intègrent le plus souvent des paramètres environnementaux, mais le poids donné à ce critère demeure variable dans l'évaluation des offres. Il sera aussi nécessaire d'élargir les critères d'évaluation des acheteurs au-delà des économies réalisées, si les entreprises veulent vraiment faire bouger les lignes sur le plan environnemental. Nous



reviendrons en détail dans un prochain cahier sur les manières d'inciter à des achats responsables et durables en matière de déplacements professionnels.

## « Il sera nécessaire d'élargir les critères d'évaluation des acheteurs au-delà des économies réalisées, si les entreprises veulent vraiment faire bouger les lignes sur le plan environnemental. »

### MAÎTRISER LES COÛTS OU MAÎTRISER LES VOYAGES ?

Les différents composantes du programme voyages d'une entreprise – politique de voyages, sourcing de fournisseurs, stratégie achats, pilotage du budget voyage – sont traditionnellement au service de l'objectif de maîtrise et d'optimisation des coûts. Cette priorité va-t-elle céder le pas à d'autres ? Cela paraît douteux d'autant que les entreprises vont globalement faire face à une poussée inflationniste chez la majorité des fournisseurs durement éprouvés, qu'il s'agisse de l'hôtellerie, des TMC, de l'aérien ou de la location de voitures. L'augmentation des prix des carburants sous l'effet de la guerre en Ukraine et des sanctions contre la Russie va encore aggraver la situation.

Pour répondre à ce contexte, la *data* va prendre une valeur stratégique. Rassembler et consolider des sources statistiques éparses sur les volumes et les coûts des voyages, est en effet une nécessité pour obtenir la vision du prévisionnel de dépenses et mener les négociations tarifaires. Aujourd'hui, l'objectif de *Business Intelligence*, qui doit permettre non seulement de « tracker » et centraliser les données mais aussi de les transformer en connaissance utile, va devenir un critère essentiel de sélection des fournisseurs. De même que leur capacité à automatiser les process et les traitements, et à assurer

des passerelles de connexion (voire d'intégration) entre les différents systèmes d'information internes et externes à l'entreprise – agence de voyages, OBT, HBT, T&E, opérateurs bancaires, etc. La fluidité opérationnelle sera de plus en plus considérée comme un facteur d'efficacité. Les acheteurs examinent donc les alliances entre fournisseurs qui permettraient d'obtenir ces interfaçages sans couture, ainsi que des reporting avancés (*advanced analytics*) et bientôt du *reporting prédictif* à base de machine learning et de big data.

Les plus matures et les plus grandes des organisations pourraient aller beaucoup plus loin, en reprenant le contrôle direct de l'ensemble des fournisseurs et, *de facto*, le pilotage de leur programme voyages qu'elles considèrent avoir souvent délégué de façon trop large aux TMC. Cette tendance venue des États-Unis est désignée par le terme *BYO (Build Your Own travel program)*. Andrew Menkes (Partnership Travel Consulting) fait un parallèle intéressant avec l'online banking : si 80 % des opérations financières se font par voie dématérialisée, sans aucun contact humain, pourquoi payer les coûts fixes que représentent les agences bancaires et leur personnel ? De même, si 2/3 des réservations peuvent se faire aujourd'hui par des canaux numériques diversifiés, il devient possible d'arbitrer plus finement entre ce qui sera confié à la TMC et ce qui sera géré en interne ou via des outils tiers. Comme l'explique Brigitte Jakubowski (JK-AC et PTC EMEA), cette tendance consiste à « *devenir maître de sa base voyageurs, avoir ses propres outils de data et son propre choix d'outils technologiques de réservation en ligne, avec bien sûr le soutien d'une agence de voyages ayant une vraie valeur ajoutée* ». Cela pourrait aller de pair avec une préférence pour le sourcing en continu sur les prestations primaires de voyages en lieu et place des appels d'offres. Plus les comptes sont importants, plus ils souhaiteront aller vers une autonomie de décision et de gestion, mais cela n'est évidemment pas à la portée de toutes les organisations.

## « Les enjeux des entreprises en matière de business travel sont de plus en plus interconnectés, mais restent encore trop souvent pensés en silos, relevant de responsabilités ou services différents.

*In fine* se dégage de ces différentes tendances l'idée que les enjeux des entreprises relativement aux déplacements professionnels sont de plus en plus interconnectés (sécurité-santé, satisfaction des voyageurs, attractivité, empreinte carbone, optimisation des coûts), mais qu'au sein même des organisations, ces problématiques restent souvent pensées en silos, relèvent de responsabilités et services différents, et ne se répercutent pas automatiquement dans le choix des fournisseurs. Quand les directions générales sont peu impliquées dans ces décisions ou n'affichent pas une politique claire et déterminée, les arbitrages entre les priorités *people, planet, profit* sont difficiles à opérer, et les vieux réflexes guidés par des logiques tarifaires court-termistes prédominent encore. Toutefois, les organisations les plus matures commencent à avoir une vision plus holistique et collaborative de la question des voyages. Comme le souligne Aurélie Duprez (Areka Consulting), « la période s'annonce passionnante, avec un retour vers l'intérieur de l'entreprise pour analyser comment consommer le voyage autrement ».

### 3. CONSOLIDATION ET NOUVEAUX ENTRANTS CHEZ LES TMC

L'ensemble de l'écosystème fournisseurs du voyage d'affaires a été durement éprouvé par cette crise sans précédent. Avec la fin des aides publiques, la priorité sera de reconstituer la trésorerie et les marges, et de réussir à mieux accompagner les nouvelles demandes corporate.

Le paysage des TMC en particulier paraît en pleine recomposition. De nouveaux entrants,

qualifiés de « disrupteurs » par Andrew Menkes (PTC), amènent avec eux leur ADN digital, porteur de solutions qui sont nativement intégrées (travel, expense, moyens de paiement), ainsi que des modèles de facturation alternatifs au *transaction fee*. Les *new players* bénéficient de levées de fonds spectaculaires. Ils attaquent le marché par le *mid-market* mais peuvent à terme influencer tout le spectre de l'industrie. Ils représentent un aiguillon pour les acteurs traditionnels dont les plus gros s'introduisent en bourse ou lèvent à leur tour avec succès de l'argent frais pour accélérer leur mutation technologique et effectuer des acquisitions. Cela indique que les investisseurs ont foi dans la pérennité du rôle de l'agence de voyages comme accompagnateur, surtout si l'on considère qu'une grosse partie du *mid-market* est encore désintermédiée : « La crise a permis de prendre conscience du rôle que joue l'agence et de sa valeur ajoutée » affirme Christophe Roth (Epsa). L'acte de décès du *transaction fee* n'est toutefois plus qu'une question de temps : « Tout le monde savait que le modèle économique de l'agence était en fin de vie, mais maintenant c'est assumé de manière beaucoup plus décomplexée » indique Amélie Berruex (Axys Odyssey). Et Brigitte Jakubowski (JK-AC) de conclure : « Il va falloir que les entreprises admettent d'être obligées de payer un forfait ou un abonnement, au moins pour une partie des prestations d'agence. C'est un mal nécessaire, et cette nécessité est devenue visible avec la crise. Pas de voyages, donc pas de rémunérations pour les agences qui doivent a minima pouvoir couvrir leurs frais fixes. C'est donc une question de survie. »

## « De nouveaux entrants, qualifiés de « disrupteurs », amènent avec eux leur ADN digital, porteur de solutions qui sont nativement intégrées.

1. Part de la population active travaillant à distance au moins une fois par semaine de manière formelle. Source : Hallépée S., Mauroux A., « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Dares Analyses*, n° 051, 4 novembre 2019.
2. Malakoff Humanis, Étude de perception CSA, « Étude Flash Télétravail et Covid-19, deuxième vague », recueil par internet du 4 au 7 mai 2020.
3. Cette expression fait référence au phénomène de « Great Resignation » ou « Big Quit » vécu aux États-Unis en 2021 où chaque mois, à partir d'avril, entre 3,9 et 4 millions d'Américains ont démissionné, jusqu'au record d'août 2021, avec 4,3 millions de départs volontaires. Outre la bonne dynamique de l'emploi, on attribue le phénomène au fait que la crise Covid aurait permis aux travailleurs de réévaluer la place du travail dans leur vie et/ou de s'orienter vers des nouveaux choix de vie ou de carrière.
4. 700 accords télétravail ont été signés entre juillet et octobre 2020. ANACT-ARACT, « Installer le télétravail dans la durée ? Analyse d'accords télétravail et recommandations pour l'action », novembre 2021.
5. CPME, « Enquête Covid-19, Mise en place et appréciation du télétravail par les dirigeants », 24 juillet 2020.
6. ANACT, « Télétravail de crise en 2021 : quelles évolutions ? Quels impacts ? », mai 2021. Consultation menée du 24 février au 19 avril 2021.
7. World Uncertainty Index du FMI, Global Economic Policy Uncertainty Index, Geopolitical Risk Index de la FED.
8. Articles L4121-1, L4121-2, L4121-3, L4121-4 du Code du travail.
9. La jurisprudence Karachi (TASS, 15/01/2004) a établi un précédent en matière de condamnation de l'employeur pour manquement à l'obligation de sécurité, lors d'un déplacement à l'étranger de collaborateurs. La jurisprudence Jolo (Cour d'appel de Paris, 07/06/2006) oblige l'employeur à informer les collaborateurs des risques qu'ils encourent lors de leurs déplacements à l'international. La jurisprudence Abidjan (Cour de cassation, 07/12/2011) étend la responsabilité et l'obligation de sécurité de l'employeur à la vie privée du collaborateur en déplacement international. Cependant, en 2015, l'Arrêt Air France a assoupli l'obligation de sécurité, en ne la soumettant plus à une obligation de résultat, mais à une obligation de moyens renforcée.
10. Pour les sociétés cotées : plus de 500 salariés, et un bilan supérieur à 20 millions d'euros, ou un chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros. Pour les sociétés non cotées : plus de 500 salariés, et un bilan ou un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros.
11. La déclaration de performance extra-financière dérive d'une directive européenne, transcrite en droit français par l'Ordonnance 2017-1180 du 19 juillet et le décret 2017-1265 du 9 août.
12. Les scopes désignent le périmètre au sein duquel sont étudiées les émissions de gaz à effet de serre de l'organisation dans le cadre d'un bilan GES, le scope 1 étant le périmètre le plus restreint et le scope 3 le plus large.

Illustration : Fabien Gilbert  
Conception : Cahier and Co  
Maquette : Laëtitia Lafond

©CDS Groupe, 2022.

NOTES



## POUR EN SAVOIR PLUS

Cette synthèse est issue de plusieurs interventions et tables rondes du Grand Live du Voyage d'affaires du 20 janvier 2022, organisé par CDS Groupe en partenariat avec l'IFTM et animé par François-Xavier Izenic : intervention exclusive de Jean-Pierre Farandou, PDG du groupe SNCF ; « Télétravail : une révolution en questions » avec David Autissier (Essec), Abdelaziz Bougja (Marco Polo) et David Mahé (Human & Work) ; « Consultants : le voyage d'affaires en perspective » avec Amélie Berruex (Axys Odyssey), Aurélie Duprez (Areka Consulting), Brigitte Jakubowski (JK-Associates Consulting et PTC EMEA) et Christophe Roth (Epsa Groupe) ; interview Tendances internationale avec Andrew Menkes (Partnership Travel Consulting) et Amon Cohen (journaliste business travel).

Tous les replays du Grand Live sont disponibles sur le site internet [www.cdsgrroupe.com](http://www.cdsgrroupe.com)



LES  
SYNTHÈSES  
DE CDS GROUPE  
AVRIL 2022

CONTACT  
[rxerri@cdsgrroupe.com](mailto:rxerri@cdsgrroupe.com)