



ÉPISODE 7

## DISTRIBUTION DU VOYAGE D'AFFAIRES : QUAND LES CARTES SE REDISTRIBUENT

FG.

### AÉRIEN, TMC, HÔTELLERIE...

la distribution du voyage d'affaires est durablement disruptée par un flot continu d'innovations technologiques et par de nouveaux acteurs *pure players* qui les maîtrisent et veulent tirer parti de cet avantage pour simplifier la gestion des voyages et transformer les modèles économiques. Il en résulte un jeu de recomposition entre acteurs qui, via des acquisitions ou des alliances, visent à acquérir les briques qui manquent à leur offre, afin de la renouveler. Mais ce jeu traduit aussi des rapports de force complexes, afin de maintenir ou de conquérir une position-pivot privilégiée dans la chaîne de valeur et dans l'accès direct au client et à ses données. Panorama des enjeux et grandes manœuvres.



Ziad  
MINKARA,  
PDG de  
CDS Groupe

Comme la double hélice de l'ADN, nous assistons dans le voyage d'affaires, depuis la fin de la pandémie, à un mouvement croisé dont les deux dimensions sont étroitement associées. D'une part, une révolution technologique qui touche la manière dont les services aux voyageurs d'affaires et aux clients *corporate* seront désormais délivrés pour mieux répondre à leurs besoins en évolution. D'autre part, des mouvements capitalistiques, des rapprochements et des alliances entre acteurs, devant permettre d'assurer les investissements que cette révolution nécessite sur le plan technologique et humain. Ce double mouvement hélicoïdal dessine à terme une recomposition probable du paysage du voyage d'affaires tel que nous le connaissons.

Depuis 20 ans, CDS apporte des solutions dans l'hôtellerie d'affaires. Nous sommes un acteur intégré sur toute la chaîne de distribution et, à ce titre, les évolutions actuelles nous passionnent. Avec le rachat de Rydoo Travel, rebaptisé Goelett, nous voulons continuer à innover pour proposer un service performant, basé sur un outil simple à déployer, à intégrer, à utiliser, et sur un modèle économique transparent. Pour cela, nous comptons sur nos 200 collaborateurs, dont 50 en R&D. Au cœur de notre projet, nous mettons la symétrie des attentions, c'est-à-dire la conviction que la qualité de l'expérience collaborateur est la condition de la qualité de l'expérience client.

## DISTRIBUTION AÉRIENNE : LE GRAND BAZAR DE LA NORME NDC

Cela fait au moins 5 ans, si ce n'est plus, qu'on ne parle que d'elle. Elle ? La norme NDC pour *New Distribution Capability* (ou Nouvelle Capacité de Distribution). Cette initiative commune de l'industrie du transport aérien sous l'égide de l'IATA remonte à 2012 et marque la volonté du secteur de reprendre la maîtrise de sa distribution face à des GDS jugés coûteux et vieillissants. La norme NDC se veut un standard permettant de moderniser la distribution des produits aériens grâce à l'utilisation par les compagnies aériennes d'un même langage de communication dans leurs API. Les compagnies aériennes auront ainsi la possibilité de vendre aussi bien via les agences de voyages qu'en direct via leur site Internet, en affichant les mêmes prix dynamiques (*continuous pricing*) et les mêmes services. Cette approche doit permettre l'homogénéité et la transparence des tarifs aériens et des frais ancillaires pratiqués par les compagnies, quel que soit le canal de distribution, et générer *in fine* des économies pour les clients.

Les enjeux qui se dissimulent derrière la NDC sont colossaux, pour les compagnies aériennes évidemment, mais aussi pour les GDS, les TMC, les SBT et *in fine* pour les entreprises clientes. Sauf que les intérêts des uns et des autres dans cette affaire ne convergent pas spontanément. Avant, le monde était simple : dans le système traditionnel, les compagnies aériennes rétribuaient au prix fort les GDS qui, eux-mêmes, rétribuaient les TMC qui, elles-mêmes, restituaient des revenus aux clients *corporate*. En voulant reprendre la main sur leur distribution, les compagnies aériennes provoquent une conflagration du système, et personne ne sait plus très bien qui paiera quoi à qui. Cette ambition « révolutionnaire » explique sans doute les retards pris par ce projet, qui se compte désormais en années. Toutefois, selon plusieurs responsables dans les compagnies aériennes, la fin de l'année 2022 pourrait bien être celle de la bascule.

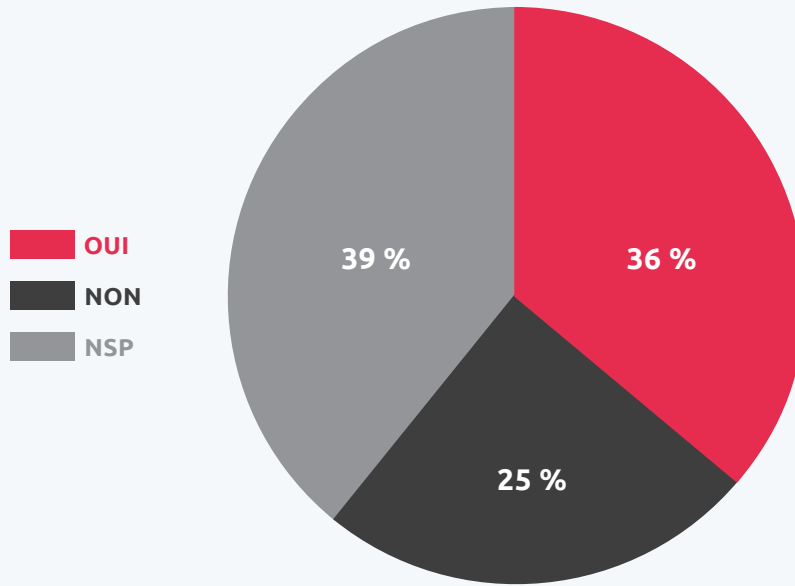
« En voulant reprendre la main sur leur distribution, les compagnies aériennes provoquent une conflagration du système, et personne ne sait plus très bien qui paiera quoi à qui. »

Selon l'IATA, 25 % de la distribution indirecte des vingt premières compagnies aériennes du monde se fait aujourd'hui selon l'offre NDC, mais cette part moyenne correspond essentiellement à des ventes sur le segment des loisirs à travers les OTA, les agences de voyages en ligne. Pour le voyage d'affaires, l'impact de la NDC apparaît encore limité, car l'écosystème de *business travel* (BT) est beaucoup plus complexe que celui des loisirs, faisant intervenir un empilement d'acteurs dont les intérêts ne sont pas toujours alignés. De leur côté, les clients *corporate* ne voient toujours pas clairement quelle sera la valeur ajoutée pour eux de la NDC, comme en a témoigné un sondage mené en direct lors du *Grand Live du Voyage d'affaires* en janvier 2022 (VOIR FIGURE 1).

« Les clients *corporate* ne voient toujours pas clairement quelle sera la valeur ajoutée pour eux de la NDC. »

Si les compagnies aériennes sont certes très avancées sur ce dossier, elles ne sont pourtant qu'un maillon de la chaîne du voyage d'affaires, qui compte aussi des TMC, des SBT et des agrégateurs, tels que les 3 GDS historiques – Amadeus, Sabre et Travelport – mais aussi de nouveaux opérateurs qui profitent de la redistribution des cartes ouverte par la NDC. Sur un plan technologique, cette interconnexion généralisée se révèle déjà très complexe à opérer, mais les difficultés traduisent aussi et surtout des jeux de rapports de force entre les différents acteurs. Si l'idée initiale de la NDC était que chaque compagnie aérienne puisse s'autonomiser vis-

## FIGURE 1. SELON VOUS, NDC EST-ELLE UN PROGRÈS DANS LE VOYAGE D’AFFAIRES ?



Source : Sondage conduit en direct sur 1400 participants au Grand Live du voyage d'affaire, 20 janvier 2022 (CDS Groupe).

à-vis des trois GDS historiques (compte tenu des coûts qu'ils engendraient) et se connecter directement à un écosystème choisi d'acteurs, la pratique montre que les TMC, qui sont les distributeurs finaux de la billetterie aérienne d'affaires, ne peuvent se passer d'un agrégateur de contenus. Pour une majorité de TMC, il serait évidemment impossible de se connecter individuellement à chaque compagnie aérienne. Le GDS Amadeus, dominant en France, a donc développé une plateforme NDCX, permettant aux TMC d'accéder non seulement aux tarifs NDC, mais aussi au reste de l'offre (non NDC). Toutefois, les compagnies aériennes n'ont aucune obligation d'y figurer, et certaines préfèrent pour le moment diversifier leurs partenariats de distribution NDC, restant ainsi cohérentes avec la philosophie initiale du projet.

La conséquence de la NDC pour les TMC est une fragmentation de l'accès à l'offre aérienne entre une diversité d'agrégateurs, ce qui pourrait pénaliser leur productivité, diminuer la souplesse sur certaines prestations (changements de billets, remboursements, rebooking, etc.) et affecter leur capacité à rendre à leurs clients *corporate* un service d'une qualité équivalente à ce qui existait auparavant. En outre, dans le système NDC, les TMC perdent les *incentives* qui leur étaient reversés par les GDS. Quant aux clients, ils s'interrogent légitimement : est-ce que ce grand changement, sous couvert d'amélioration technologique, ne va pas aboutir à leur faire payer des frais supplémentaires, sans qu'une transparence additionnelle ne soit au rendez-vous ? Convaincre les TMC et les acheteurs *corporate* des avantages offerts par la NDC ne sera pas une mince affaire.

## TMC : MOUVEMENTS CROISÉS

Il n'y a pas que la distribution aérienne qui soit en pleine ébullition. Les TMC aussi, maillon essentiel de la distribution aux grands comptes, font face à des changements notables. Le paysage des agences est en pleine recomposition, avec d'une part des rachats spectaculaires (rachat d'Egencia par Amex GBT, de Reed&Mackay et de Comtravo par TripActions, de Click Travel par Travel Perk, de la division « travel » de Rydoo par CDS, etc.) et d'autre part de nouveaux acteurs technologiques capables de lever des centaines de millions d'euros avec une facilité déconcertante. Alors que beaucoup annoncent que les grands comptes vont sabrer durablement dans leur budget voyages en raison de la facilité des communications numériques mais aussi pour des raisons économiques et écologiques, les PME, encore faiblement intermédiées, vont-elles devenir le relais de croissance des TMC pour les années à venir ?

En France, 50 % des entreprises ne font pas (encore) appel à une agence de voyages pour les déplacements professionnels de leurs collaborateurs, selon une estimation du cabinet Epsa. Ce marché suscite donc bien des convoitises, mais il est très fragmenté et pas si facile à capter. C'est par le segment des PME que les nouveaux acteurs du *business travel*, comme l'américain TripActions, entendent attaquer le marché européen. Ils parient sur le fait qu'il existe une demande latente pour une plus grande simplification de l'organisation des voyages d'affaires. Avec leurs plateformes numériques qui permettent de gérer à la fois le *travel*, les notes de frais et les paiements par cartes, ces opérateurs affirment répondre au besoin d'agilité et de rapidité des PME, grâce à des solutions « *packagées* » et « *end to end* » pouvant être implémentées en 30 jours. Les agences historiques font valoir que ces réponses « *one size fits all* », avec leurs grands plateaux localisés à distance, ne peuvent répondre ni aux besoins de proximité, ni aux besoins d'individualisation, puissants chez les PME.

« C'est par le segment des PME que les nouveaux acteurs du *business travel* entendent attaquer le marché européen. Ils parient sur le fait qu'il existe une demande latente pour une plus grande simplification de l'organisation des voyages d'affaires.

On assiste en fait à de multiples mouvements croisés : d'une part, des méga-TMC achètent des entreprises technologiques pour compléter leur offre et, d'autre part, des agences tech achètent des opérateurs plus traditionnels à forte composante humaine. Ces rapprochements ont aussi pour but d'accroître les volumes pour peser sur les négociations avec les fournisseurs. Sur le plan des stratégies de marché, les grandes TMC essayent de descendre sur le marché des PME et de standardiser leur offre, tandis que des agences indépendantes parviennent à capter des grands comptes grâce au « sur-mesure » et à une hyper-personnalisation du service. Dans l'arbitrage entre « tout-technologique » et conseil humain à valeur ajoutée, le curseur est souvent difficile à placer : d'un côté, les *pure players* revendiquent que 80 % des interactions liées aux voyages peuvent être dématérialisées et automatisées, ce qui permet alors de réserver 20 % du temps à des relations humaines synchrones très qualifiées ; de l'autre, malgré la crise sanitaire, les grandes TMC ont eu le mérite de conserver leurs plateaux ouverts pour assurer le conseil humain. Ces dernières réclament aujourd'hui des adaptations de comportements chez les clients afin qu'ils acceptent de recourir davantage à des solutions numériques comme les *chatbots*. Mouvements croisés ici encore !

« Dans l'arbitrage entre « tout-technologique » et conseil humain à valeur ajoutée, le curseur est souvent difficile à placer.



Au sortir de la pandémie, il était beaucoup question de sortir de la *transaction fee* et de faire mieux rémunérer aux clients les services des agences de voyages, puisqu'avec l'arrêt des voyages, celles-ci n'avaient plus bénéficié, *de facto*, ni des commissions sur les transactions, ni des revenus fournisseurs. Un nouveau modèle était supposé émerger, tirant parti des leçons de cette crise inédite. Force est de constater que ces bonnes intentions semblent avoir fait long feu et que les clients *corporate* ne semblent pas franchement disposés à payer plus cher qu'auparavant. Comme l'indique Yorick Charveriat, General Manager France chez American Express GBT : « *C'est moins facile que ce qu'on aurait pu penser. Maintenant, c'est à nous aussi d'être peut-être un peu meilleur dans notre façon d'expliquer la façon dont on gagne de l'argent, d'être encore plus transparent* ». Une difficulté que ne connaissent pas les nouvelles agences comme TripActions, du fait de leur absence d'historique. Centrées sur l'expérience utilisateurs, ces dernières souhaitent faire bouger les lignes, en proposant de nouveaux modèles de rémunération qualifiés de

« plus transparents » : une commission unique calculée au voyage et non plus à la transaction, et un abonnement pour la partie « notes de frais et paiements ». Ce débat sur le modèle de rémunération, Eric Ritter, Président de l'agence VoyagExpert, le balaie d'un revers de la main : « *C'est trop facile de dire que les clients ne reconnaissent pas notre travail. C'est à nous de le vendre, et de montrer que notre job, ce n'est pas d'émettre un billet de train, c'est tout le reste. Et [...] c'est aussi à nous d'être flexibles et de nous adapter aux structures de chaque entreprise pour créer une tarification qui leur soit adaptée en termes de comptabilité analytique et de suivi stratégique* ». Agilité, flexibilité, adaptabilité, tels devraient être durablement les mots d'ordre pour les TMC.

**Agilité, flexibilité, adaptabilité, tels devraient être durablement les mots d'ordre pour les TMC.**



## DISTRIBUTION HÔTELIÈRE : TOUJOURS PLUS DE DIVERSITÉ ET DE BESOIN DE CONSOLIDATION

Compte tenu de la fragmentation du marché de l'hôtellerie, la réservation hôtelière a toujours été un poste complexe à gérer pour les entreprises. C'est pourquoi, les clients *corporate* ont longtemps privilégié des accords négociés avec les grandes chaînes et, de leur côté, les agences pouvaient s'appuyer en complément de ces accords sur l'offre d'hôtels, certes limitée, mais présente dans les GDS.

Toutefois, en 15 ans, ce paysage a été radicalement bouleversé par la montée en puissance des OTA, qui ont ouvert à la réservation une myriade d'établissements indépendants qui ne figuraient pas dans les solutions professionnelles. Si le grand public a été vite conquis par la souplesse de ces outils, les voyageurs d'affaires se sont aussi mis à y recourir, et à challenger les offres proposées par la solution d'entreprise avec celles qu'ils pouvaient trouver par eux-mêmes. Cela a produit un effet de « *leakage* » négatif pour les entreprises tant en termes de suivi budgétaire qu'en matière de « *duty of care* » à l'égard de leurs voyageurs.

« La distribution hôtelière n'a cessé de s'étoffer et de se diversifier, proposant une multitude de points d'accès qui sont venus accentuer sa complexité.

La distribution hôtelière n'a, depuis lors, cessé de s'étoffer et de se diversifier, proposant une multitude de points d'accès qui sont venus accentuer sa complexité.

Cette situation ne fait pas l'affaire des entreprises qui recherchent prioritairement un seul

point de contact pour leurs voyageurs, ainsi que la possibilité de contrôler leur budget « hôtels », de réconcilier et de consolider les dépenses. Ce point devient d'autant plus important que, depuis la pandémie, la part de la dépense hôtelière au sein du budget voyages (traditionnellement évaluée à 25 %) tend à s'alourdir proportionnellement au transport, du fait de la substitution partielle de l'aérien par le rail – pour des raisons tant économiques qu'environnementales, mais aussi en raison du télétravail.

L'objectif est donc d'interconnecter au maximum l'ensemble des solutions de distribution pour rendre accessible aux voyageurs d'affaires l'offre hôtelière la plus exhaustive possible, tout en offrant à l'entreprise les tarifs les plus compétitifs et les services de suivi budgétaire et statistique dont elle a besoin.

C'est là qu'interviennent les HBT (*Hotel Booking Tool*), plateformes ouvertes, multicanales et multi-sources, qui intègrent non seulement des centaines de milliers d'hôtels mais aussi l'éventuel programme hôtels négocié par l'entreprise, et qui visent à éviter l'éparpillement des réservations hors des canaux *corporate*. Ces plateformes proposent non seulement le sourcing le plus complet possible, mais garantissent en outre des prix optimisés, une simplicité d'utilisation et un ensemble de solutions de paiement, de traçabilité des dépenses et de reporting statistique via leur écosystème de partenaires. Ces solutions sont accessibles à travers leur intégration à la TMC ou au SBT de l'entreprise.

« Les HBT proposent non seulement le sourcing le plus complet possible, mais garantissent en outre des prix optimisés, une simplicité d'utilisation et un ensemble de solutions de paiement, de traçabilité des dépenses et de reporting statistique.

La pandémie a toutefois produit un effet paradoxal sur les modes de réservation d'hôtels. D'une part, les entreprises n'ont jamais été aussi soucieuses d'éviter le « *leakage* » et de suivre

étroitement leurs voyageurs afin d'assurer leur santé et sécurité ; elles ont été particulièrement attentives à la sélection de l'offre hôtelière en fonction des garanties et des labels en matière d'hygiène et sécurité. D'autre part, au fil des confinements et déconfinements, les voyageurs ont souvent privilégié la réservation directe avec les hôtels pour s'assurer par eux-mêmes de l'ouverture effective de l'hôtel (nombreux ont, en effet, été les hôtels qui ont fermé brutalement pendant la pandémie, sans forcément que ces fermetures soient fidèlement remontées dans les systèmes), de l'existence d'une restauration en chambre, des mesures d'hygiène prises par l'établissement, etc. Une étude récente sur le marché européen de la distribution hôtelière<sup>1</sup>, certes non spécifique au voyage d'affaires, montre que les réservations directes ont significativement augmenté durant la pandémie. Ces habitudes prises pourraient perdurer.

\*\*\*

Les mouvements relatifs à la distribution du voyage d'affaires montrent une situation loin d'être stabilisée. Tout le secteur est poussé au renouvellement, conséquence sans doute de positions qui furent longtemps figées dans des modèles peu transparents et des rentes de situation. Globalement, sous l'effet d'une concurrence plus ouverte et de la plateformes de l'offre, se dessine la possibilité (sinon la volonté) d'assurer une meilleure transparence du juste prix des prestations primaires et secondaires entre les différents fournisseurs et intermédiaires. Comme souvent, lorsqu'un secteur est disrupté par le numérique, une désorganisation de la chaîne de valeur s'installe, avant que les gagnants du « nouvel ordre » ne tirent les marrons du feu. La fin de la pandémie ne marque donc pas la fin de l'incertitude. Jamais le jeu stratégique n'aura paru aussi ouvert. C'est l'intelligence stratégique et technologique qui fera la différence et déterminera les gagnants et les perdants de demain.

« La fin de la pandémie ne marque donc pas la fin de l'incertitude. Jamais le jeu stratégique n'aura paru aussi ouvert. »

1. 5<sup>e</sup> étude sur le marché européen de la distribution hôtelière, réalisée par Hotrec (association faitière des hôtels, restaurants et cafés) et l'Institut Tourisme de la HES-SO Valais-Wallis. Résultats basés sur les observations de près de 3900 hôtels à travers l'Europe, recueillies entre janvier et avril 2022, en référence à l'année 2021 (année de pandémie), 14 juin 2022  
<https://www.tourops.ch/fr/articles/macro-tendances-tourisme-travel/resultats-d-une-etude-sur-la-distribution-hoteliere-en-europe-renouveau-des-reservations-directes/>

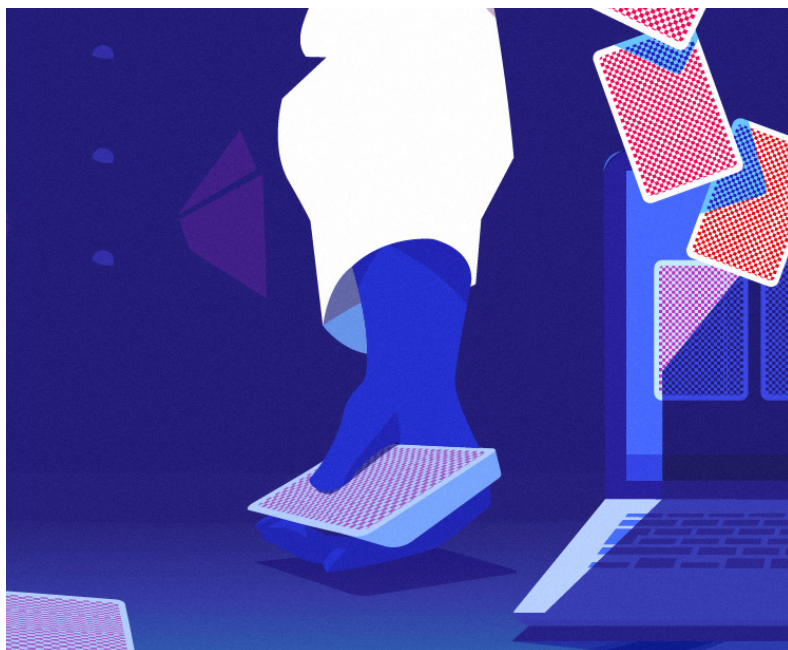
Illustrations p. 1 : Fabien Gilbert

Illustration p. 5 : Shutterstock

Conception : Cahier and Co

Maquette : Laëtitia Lafond

©CDS Groupe, 2022.



## POUR EN SAVOIR PLUS

Ce Cahier est issu de plusieurs 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 :  
« Distribution aérienne : le futur en marche » avec Stéphane Ormand, VP Distribution, Air France KLM ; Thadée Nawrocki, General Manager Sales France & Luxembourg, Lufthansa Group ; Amandine Roset, ex-Global Travel Manager, Arkema ; Aude Kremer, Head of Corporate Technology, FCM Travel Solutions FR/CH & FCM Lab Barcelona ;  
« TMC : le big bang permanent » avec Zahir Abdelouhab, VP SEMEA, TripActions ; Julia Vulcain, CEO, Reed & Mackay ; Yorick Charveriat, VP / General Manager France, American Express Global Business Travel ; Eric Ritter, Président , VoyagExpert.

Retrouvez tous les replay du Grand Live du voyage d'affaires 2022 sur le site internet [www.cdsgrroupe.com](http://www.cdsgrroupe.com)



NOTES



LES  
SYNTHÈSES  
DE CDS GROUPE  
DÉCEMBRE 2022

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