

Travel Management

Accueil

Contrats cadres - Best buy : le meilleur des tarifs ?

[16/04/2015]

Sous l'influence des usages grand public et du modèle low cost, le monde du voyage d'affaires se tourne désormais vers la quête du meilleur tarif. En y mettant beaucoup d'énergie, mais sans pour autant laisser de côté les traditionnels contrats-cadres.



A l'occasion de la présentation en janvier dernier du baromètre EVP d'**American Express** Global Business Travel (GBT), un élément aura certainement retenu plus que les autres l'attention des nombreux travel managers invités : pour la première fois depuis de longues années, le recours au "best buy" - au meilleur tarif disponible plutôt qu'aux tarifs négociés en amont avec les fournisseurs - perdrait du terrain sur le marché européen du voyage d'affaires... L'agence de voyages ne parvient pas véritablement à chiffrer cette baisse. Tout juste évoque-t-elle un recul aussi inédit qu'insaisissable. Néanmoins, l'information est suffisamment significative pour mériter qu'on s'y attarde.

En effet, depuis l'arrivée des compagnies low cost dans le ciel européen, la tentation de recourir au meilleur tarif plutôt qu'aux prix fixés lors de contrats-cadres n'a cessé de gagner du terrain parmi les entreprises. D'ailleurs, l'étude publiée par American Express Global Business Travel explique très bien cette tendance, le best buy demeurant le principal levier d'optimisation budgétaire devant la réservation en ligne et la réservation anticipée.

Dès lors, comment interpréter ce déclin supposé ? "Pour notre part, nous n'observons aucun recul du best buy, affirme Vincent Godard, directeur du département Business Management chez HRG. Ce comportement est désormais bien installé dans l'entreprise. D'ailleurs, 60 % de nos clients ont inscrit cette logique dans leur politique voyages. La pratique concerne même 81 % de nos réservations dans le secteur aérien. Les voyageurs se tournent directement vers le meilleur tarif, sans même que leur politique voyages ne les y incite." Ce phénomène s'explique en bonne partie par l'influence des pratiques grand public sur l'univers corporate. Habitué à chasser le meilleur tarif pour un week-end au soleil, le voyageur d'affaires fait souvent de même à l'heure de réserver un déplacement professionnel.

Contrats-cadres en résistance

Les contrats-cadres seraient-ils alors condamnés à disparaître ? Loin s'en faut, selon les spécialistes du secteur. "C'est un faux débat", tranche Guillaume Bizet, Associé chez **Areka Consulting**, qui précise : "le tarif le moins cher peut très bien s'inscrire dans le cadre d'un contrat." De son côté Vincent Godard, chez HRG, estime que "les deux approches sont complémentaires". D'ailleurs, le meilleur prix à tout prix n'est pas d'actualité sur les vols long-courriers. HRG évoque ainsi un taux plus faible de recours au tarif le plus bas (74 %) sur l'international que sur les vols court et moyen-courrier (81 %). Cet élément est d'autant plus significatif que les sommes en jeu sont souvent bien plus élevées. Les voyages d'affaires vers des destinations lointaines résisteraient au phénomène. "Car la valeur d'un contrat corporate est énorme sur le long-courrier", souligne Guillaume Bizet, rappelant au passage que "le tarif public d'un billet en classe affaires peut être deux fois et demi plus cher que ce même billet réservé dans le cadre d'un contrat."

Une étude publiée par une autre agence de voyages d'affaires, Carlson Wagonlit Travel (CWT), prend d'une certaine manière le contre-pied de la tendance générale : dans son rapport intitulé "huit clés pour optimiser un programme voyages", CWT affirme que "les politiques voyages qui recommandent le recours au best buy ou aux

meilleurs tarifs aériens disponibles ne réduisent pas les dépenses par rapport à celles qui favorisent leur compagnie privilégiée". Le rapport chiffre même à 3 % les économies réalisées en plus grâce aux contrats négociés par rapport à la pratique du meilleur prix systématique. En effet, les compagnies aériennes, pénalisées par les entorses aux accords passés, ne sont pas vraiment enclines à proposer aux entreprises les tarifs les plus avantageux. En fonction de l'ampleur du phénomène, elles peuvent même refuser purement et simplement de renouveler les accords non respectés.

En outre, les fameux coûts cachés – les frais annexes ou ancillaires dans le jargon professionnel – peuvent vite faire gonfler la note sur les billets à contraintes. De frais de modification en bagages additionnels, voire en réajustements tarifaires, le coût final du billet peut s'avérer bien moins attractif que son prix affiché de prime abord. Surtout, l'entreprise pourra difficilement chiffrer le temps et l'énergie perdus par les voyageurs d'affaires bloqués par des retards à répétition ou dont le bagage a été égaré. Dès lors, on comprend mieux la montée en puissance du concept de TCM, de "total cost of mobility" – c'est à dire du coût final du déplacement – qui invite à considérer plus globalement les dépenses pour mieux apprécier la rentabilité d'un voyage professionnel. Dans ce cadre, il s'agit alors d'aller plus loin dans l'analyse que les seules dépenses "classiques" en considérant l'ensemble des coûts directs et indirects du voyage.

Ménager la chèvre et le chou

Face à l'impossibilité d'opter systématiquement pour la meilleure opportunité tarifaire au détriment des contrats négociés, l'entreprise doit donc trouver le subtil équilibre entre économies à court terme et bonne entente avec les compagnies aériennes. L'heure est au compromis afin de préserver les intérêts de chacun grâce à des mécanismes inscrits dans la politique voyages de l'entreprise. Guillaume Bizet témoigne : "certaines sociétés ont par exemple listé une vingtaine de routes stratégiques sur lesquelles le voyageur devra opter pour la compagnie privilégiée. D'autres politiques voyages mettent en avant un transporteur dans la limite d'un certain écart de prix. Ce sont souvent les modèles hybrides qui sont les plus pertinents, car ils permettent de ménager la chèvre et le chou avec des comportements très opportunistes permettant de profiter de tarifs agressifs tout en favorisant une compagnie. Et donc la signature d'accords très intéressants". Un modèle prometteur à condition de pouvoir s'appuyer sur une analyse pointue des dépenses aériennes.

À plusieurs vitesses

Fort de ce constat, des acteurs comme Areka Consulting se proposent d'épauler l'entreprise dans leur démarche. Les agences de voyages intègrent aussi progressivement ce nouvel atout, parfois en créant des départements de consulting dédiés. C'est notamment le cas de HRG, qui propose également d'autres outils d'optimisation comme la comparaison entre les GDS, la vérification des tarifs depuis un autre pays ou le suivi des variations tarifaires sur un billet réservé. Cette attention de chaque instant doit permettre de répondre à la volatilité des tarifs – très sensible dans le domaine aérien – tout en réaffirmant le rôle de l'agence de voyages. Car le best buy s'étend aussi à d'autres secteurs du voyage d'affaires, poussant certaines entreprises à opter pour l'agence la moins chère, en oubliant des critères qualitatifs pourtant déterminants. "Certains acheteurs appliquent cette politique du best buy vis-à-vis de leur agence de voyages, mais je ne suis pas certain que ce soit le bon choix", s'interroge Vincent Godard chez HRG.

L'essor de modèles hybrides, où les contrats-cadres cohabitent avec des comportements d'achats opportunistes, contribue ainsi à une nouvelle réflexion sur le travel management et le rôle de l'agence de voyages. Car cet équilibre complexe suppose d'engager une analyse pertinente des données – ces fameuses "datas" - et d'identifier l'interlocuteur ad hoc. En fonction de la maturité des marchés et des programmes voyages, de l'évolution des tarifs et de la demande et des contraintes liées à certaines catégories de voyageurs, le recours au best buy sera alors plus ou moins encouragé, plus ou moins encadré. Une nouvelle illustration de l'adage anglo-saxon "one size does not fit all".

L'hôtel et le train encore épargnés...

Les réservations hôtelières et ferroviaires – les deux autres piliers des politiques voyages – seraient relativement moins concernées par la montée en puissance du best buy. Du moins, le problème ne se pose pas dans les mêmes termes. Les grilles tarifaires de la SNCF expliqueraient le maintien des tarifs business dans le ferroviaire. "Le best buy y est moins développé, car la différence de prix avec des billets flexibles et semiflexibles y est moins importante", analyse Vincent Godard chez HRG. "Le best buy ne prend pas dans l'hôtellerie et le contrat corporate n'est pas prêt de disparaître", affirme même Pascal Jungfer, CEO de Areka Consulting. Les entreprises réaménagent leur stratégie en rétrécissant leurs programmes hôtels, car il n'y a aucun sens à négocier avec 800 établissements. En revanche, il est judicieux de négocier avec le top 100." Comme dans l'aérien, un modèle hybride – le dynamic pricing, autrement dit la tarification dynamique – est en train de prendre son essor dans les relations entreprisesgroupes hôteliers. "Il y a longtemps eu une opposition entre tarifs dynamiques et prix négociés. Pour moi, c'est complémentaire", souligne Jean-Luc Chrétien, vice-président exécutif distribution de Accor. Ainsi les contrats évoluent vers une combinaison avec, d'un côté, des tarifs corporate négociés sur un nombre plus limité d'établissements – les plus fréquentés par les cadres de l'entreprise ou ceux situés dans des villes très courues où il est important de garantir des prix avantageux en période chargée – et, d'autre part, une réduction sur le tarif du jour pour tous les autres hôtels.

Reportage : Florian Guillemain

Dans la même rubrique