



SPÉCIAL VOYAGE D'AFFAIRES

DÉCRYPTAGE // La fin des commissions sur les billets d'avion et la révolution numérique à l'œuvre dans le secteur du voyage obligent les agences « corporate » à revoir l'équation de leur modèle économique.

La rémunération des agences diversifiée

Emre Sari

Frais d'acte, « mark-up », commissions, forfaits, jours-hommes, bonus... les modes de rémunération des agences de voyages d'affaires se sont grandement diversifiés. « *Chaque agence possède son modèle économique* », tranche Jérôme Bonnepart, responsable voyages chez Arkema, groupe chimique français de 19.000 collaborateurs dans 50 pays.

Cette diversification prend racine en 2005 lorsque les compagnies aériennes cessent de reverser aux agences de voyages des commissions sur la vente des billets. Du jour au lendemain, les agences ont vu se tarir l'une de leurs ressources financières. « *Ces commissions représentaient 90 % de nos revenus* », se souvient Richard Vainopoulos, président et fondateur de TourCom, un réseau d'agences indépendantes de voyages qui procède notamment à des achats groupés.

De nouveaux services en périphérie

Cette perte sèche a bouleversé le métier d'agent de voyages. Certains s'en réjouissent... « *C'est un grand progrès*, s'exclame Richard Vainopoulos. *La commission zéro nous a forcés à nous remettre en question, et nous a aussi libérés de la dépendance aux compagnies aériennes. A une époque, nous avions peur de facturer le client, maintenant c'est fini.* » En remplacement des commissions,

les agences prélèvent désormais des frais d'acte pour la réservation de billets d'avion, pour les locations de voiture ou les réservations d'hôtels. Ces frais comptent pour environ la moitié du revenu des agences.

De nouveaux services constituent un autre tiers de leurs revenus. Les nouvelles technologies de l'information ont ouvert les vannes de l'innovation. « *Nous agissons en périphérie du voyage, même s'il reste le dénominateur commun*, résume Marc Leidelinger, président-fondateur depuis quinze ans de l'agence Frequent Flyer Travel Paris. *Nous mettons en place chez les clients des workflows de facturation et de notes de frais. J'emploie une demi-douzaine d'ingénieurs informatiques. Nous conseillons aussi les entreprises dans leurs démarches fiscales. Et nous leur proposons des formations agréées.* » Enfin, les agences épaulent les entreprises pour assurer la sécurité des collaborateurs à l'étranger, une obligation légale.

Ces nouveaux services sont souvent facturés au forfait, pour des maintenances d'outils notamment. « *Nous pouvons aussi fonctionner en jours-hommes, sur un schéma de SSII, pour des projets de développement et d'implantation informatique* », complète Marc Leidelinger. Avec certains clients, il est aussi négocié des bonus de fin d'année basés sur des indicateurs de perfor-



mance. « Si on réussit un objectif du genre : une baisse du prix moyen du billet d'avion vers New York sur une année versus une autre, on touche une récompense », explique Marc Leidelinger.

Davantage de transparence

Pour autant, des commissions survivent reversées par les loueurs de voitures, les hôtels, les assureurs... Elles représentent environ 10 % du revenu des agences. Enfin, il existe des marges arrière, des bonus négociés avec les compagnies aériennes obtenus sur objectif de volumes ou de part de marché.

La fin des commissions aériennes a permis une plus grande transparence sur qui rémunère qui et pour quels services. « Le système était embrouillé, se souvient Richard Vainopoulos. Les agences faisaient des remises, des ristournes, touchaient de l'argent sur les annulations, ne remboursaient pas tout... »

Mais le système est-il radicalement plus transparent à présent ? Jérôme Bonnepart, du groupe Arkema, répond par une autre question : « A-t-on vraiment besoin d'une transparence totale ? » Lors des négociations initiales ou annuelles avec les agences, celui-ci impose des grilles de décomposition des coûts pour comparer et afficher un maximum de transparence. « Mais je ne vais pas chercher à savoir combien elles encaissent de commissions, par exemple sur les hôtels. Ce n'est pas mon problème. Ce qui m'intéresse, c'est de comparer le total des frais d'agence au volume global consacré aux voyages. Si je suis au-dessous de 3 %, en France, c'est bien. Il faut arrêter de se battre pour des économies de bouts de chandelle qui risquent de dégrader la prestation. Il ne faut pas se tromper de combat. J'ai beaucoup plus à gagner à bien piloter ma politique voyages au sein de l'entreprise. » ■



Shutterstock

Les commissions versées par les compagnies aériennes représentaient 90% des revenus des agences.