

Voyages d'affaires

Indice de durabilité

THE BEST RUN



SAP Concur



2020

04-06

Passer de l'envie à l'action

12-14

Réinventer les politiques de déplacements

15-17

Les retombées concrètes de la mobilité durable

Sommaire

03

Mettre le cap sur des déplacements durables

04–06

Passer de l'intention à l'action

07–09

Aides et obstacles : concrétiser la durabilité

10–11

Ouvrir la voie de la durabilité

12–14

Réinventer les politiques de déplacements

15–17

Les retombées concrètes de la mobilité durable

18–19

Une prise de décision éclairée

20

Données démographiques

METTRE LE CAP SUR DES déplacements durables

Les entreprises veulent introduire des initiatives durables dans les voyages d'affaires et doivent tenir compte de l'impact sur la population, la planète et le profit.

« La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face-à-face. »
(*Manifeste agile*)

Dans la société actuelle, les individus comme les entreprises n'ont jamais été aussi conscients de leur impact sur la planète. Des responsables politiques aux « stars » de l'écologie, les influenceurs nous enjoignent à faire le lien entre le risque climatique mondial, notre mode de vie et la responsabilité des entreprises.

Il y a effectivement un « programme pour le changement », et l'activisme est bel et bien là. Ce programme suppose que nous fassions des choix avisés à titre privé et que nous prenions des décisions éclairées au travail, pour soutenir le développement durable.

Dès lors, les déplacements professionnels, indissociables de nos modes de travail actuels, sont soumis à une surveillance de plus en plus étroite en termes de durabilité. Face aux exigences de transparence qui entourent les activités et la responsabilité de leur impact, les dirigeants ont besoin d'une vision à 360 degrés des opérations.

En outre, le sursaut consécutif à la crise du coronavirus (COVID-19) ne fera qu'accélérer cette tendance. Après avoir brièvement perçu les bénéfices d'une activité humaine moins polluante, les consommateurs seront de plus en plus demandeurs de solutions durables.

Les entreprises sont donc mises en demeure d'intégrer des principes de développement durable dans leurs programmes de déplacements professionnels et leurs chartes de valeurs. Pourtant, les résultats de notre étude *Voyages d'affaires - Indice de durabilité 2020* montrent que si la plupart des sociétés ont conscience de cette tendance et admettent que des ajustements sont nécessaires, elles sont loin de toutes avoir un plan d'action, quand elles n'ignorent pas tout simplement comment s'y prendre.

LA RENCONTRE DURABLE DU NUMÉRIQUE ET DE L'ANALOGIQUE

Dans un sens, la durabilité des déplacements professionnels est logique.

Depuis des années, la durabilité des voyages d'affaires et la nécessité des réunions en présentiel sont remises en cause, notamment avec l'essor du numérique et la popularité des plates-formes telles que Zoom et Slack. Les échanges en face-à-face étaient jugés dépassés.

Mais jusqu'à une date récente tout au moins, c'était plutôt le contraire. Année après année, le nombre de déplacements professionnels atteignait de nouveaux sommets. Le monde de l'entreprise aime encore les voyages.

Cet attrait est bien évidemment dû aux relations humaines. Après tout, nous sommes des êtres sociaux. Le voyage d'affaires n'est pas une fin en soi. Il favorise les rencontres personnelles et les échanges, et nous permettent d'instaurer la confiance autrement que par la communication verbale et le dialogue formel. Même les précurseurs du digital qui ont signé le *Manifeste pour le développement Agile de logiciels* reconnaissent l'intérêt des entretiens en présentiel.

Notre monde est à la fois numérique et analogique. À l'avenir, il ne s'agira pas de choisir l'un ou l'autre, mais bien de préserver les deux. Nous avons sans doute davantage besoin de l'analogique aujourd'hui, mais en raison du numérique, et non malgré lui. Toute la question est de savoir comment concilier les deux de manière réellement durable.

POPULATION, PLANÈTE ET PROFIT

La durabilité dépasse largement le cadre de l'entreprise. Chez SAP Concur, nous sommes loin d'avoir toutes les réponses, au même titre que vous. Nous avons en revanche la volonté d'écouter et d'apprendre, de recueillir des conclusions et des commentaires, et de partager des informations exploitables, librement et à grande échelle.

Notre étude compare donc les performances des entreprises en termes de déplacements à des critères de durabilité, en établissant un parallèle entre les conclusions des décideurs et les commentaires des voyageurs d'affaires. Précision importante : pour que le tableau soit le plus complet possible, nous avons examiné la durabilité à travers le prisme de la triple performance : population, planète et profit.

Si nous sommes bien évidemment conscients que notre impact sur l'environnement est un sujet brûlant, nous savons également que la volonté de changement des entreprises repose sur la viabilité économique. Nous nous engageons en outre à intégrer le troisième facteur de réussite du développement durable : notre impact sur la société.

Cette étude est un large tour d'horizon de la durabilité, un indice pour l'avenir du voyage d'affaires.

Passer de l'intention à l'action

Si le secteur du voyage d'affaires est de plus en plus sensible au développement durable, il doit avant tout résoudre différents problèmes d'ordre pratique.

Au début de l'année 2020, l'urgence climatique semblait vouloir dominer l'actualité, les entreprises de tous les secteurs étant sommées par le public et le monde politique de rendre compte de leur impact sur l'environnement. Si la crise du coronavirus (COVID-19) a balayé toutes les autres préoccupations — du moins temporairement —, la question de la durabilité n'en demeure pas moins. Le secteur des déplacements professionnels est-il vraiment prêt à y répondre ?

Sans entrer dans les détails, disons que la durabilité suscite un intérêt croissant auprès des utilisateurs et des professionnels du secteur. Selon l'étude ayant permis d'établir l'*Indice de durabilité des voyages d'affaires 2020*, près des deux tiers des décideurs de déplacements professionnels jugent leur approche complètement durable (9%) ou affirment que la durabilité fait au minimum partie intégrante de la politique de déplacements de leur entreprise (56%).

Les tendances et les motivations sous-jacentes sont pourtant bien moins développées et définies que ce qu'un résumé aussi simpliste pourrait laisser entendre. L'étude

révèle en fait de nombreux éléments complexes et points de désaccord présents en filigrane, ce qui explique en partie les discours contradictoires tenus par le secteur du voyage d'affaires. Le manque de cohérence est évident.

LA MISE EN ŒUVRE DES AMBITIONS

Les premiers chiffres, très instructifs, témoignent d'un manque de confiance opérationnelle des entreprises, qui doutent de pouvoir transformer leurs désirs en réalité. À titre d'exemple, si près d'un tiers des décideurs de déplacements professionnels (31%) déclarent avoir envie d'avoir un impact positif, ils admettent également que leurs aspirations sont difficiles à mettre en pratique.

Par ailleurs, plus d'un quart (28%) des décideurs se disent conscients du problème, mais doutent profondément de la marche à suivre pour changer les choses de manière efficace.

Ces deux groupes, qui représentent environ six professionnels sur dix (59%), reconnaissent ouvertement qu'ils ne se sentent pas suffisamment équipés et soutenus pour mettre en œuvre une politique de déplacement durable. C'est tout le problème de la mise en pratique.

Mais la température monte, au propre comme au figuré. Même les décideurs les moins avancés, qui ne considèrent pas encore la durabilité comme faisant partie intégrante de leur approche actuelle (24%), projettent de mettre davantage de directives de développement durable en place au cours des 12 prochains mois.

Du côté des utilisateurs — les voyageurs d'affaires —, le tableau se complique, mais le sentiment général d'un phénomène inéluctable est le même. Même s'ils sont 39% à reconnaître que la durabilité des déplacements professionnels ne leur est jamais venue à l'esprit, 67% s'attendent néanmoins à prendre beaucoup moins l'avion au cours des 10 prochaines années du fait des enjeux environnementaux.

UN CHANGEMENT DE CLIMAT

Le changement était dans l'air bien avant la crise de la COVID-19, affirme Ed Gillespie, auteur de *Only Planet: A Flight-Free Adventure Around the World*, témoignage unique sur un tour du monde durable.



65%

des décideurs des voyages d'affaires qualifient leurs politiques de déplacements de « complètement durables » ou indiquent que « la durabilité fait partie intégrante de [leur] politique de déplacements »

59%

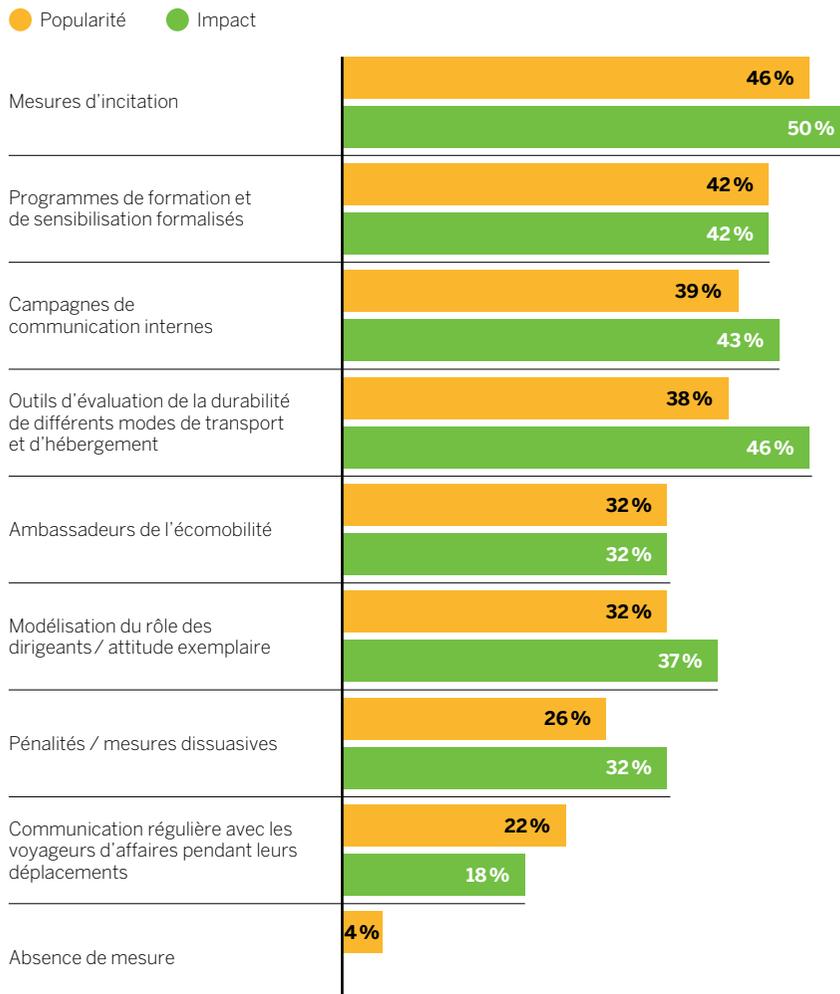
se montrent enthousiastes à l'égard des voyages d'affaires durables, mais jugent toujours difficile de les mettre en pratique ou doutent de la marche à suivre

24%

ne considèrent pas la durabilité comme faisant partie intégrante de leur politique de déplacements actuelle, mais projettent de mettre en œuvre des stratégies de développement durable au cours des 12 prochains mois

L'incitation est la mesure qui encourage le plus les entreprises à changer de comportement

Mesures de sensibilisation les plus appréciées et efficaces utilisées par les décideurs de voyages d'affaires pour faire évoluer les comportements en interne



« Les voyages professionnels et privés étaient déjà sur la sellette. L'augmentation rapide de la sensibilisation aux questions climatiques consécutive aux incendies australiens, Greta Thunberg et les mouvements #antiaviation et Extinction Rebellion ont contribué à l'apparition d'un nouveau mode de pensée radical. Il était évident que la notion de "déplacement essentiel" était en train d'évoluer, à juste titre, et que cela concernait aussi bien le travail que les loisirs. »

D'un point de vue pratique et logistique, le coronavirus a mis les choses à plat, certainement à court terme. Il a entraîné une remise en question de la nécessité de se rencontrer physiquement ou de l'intérêt des réunions en présentiel. Dans les entreprises, les compétences acquises dans l'utilisation des liaisons vidéo et de la technologie de téléconférence a créé de nouveaux modèles de comportement. Même si ces alternatives numériques aux rencontres analogiques se sont généralisées sous la contrainte due au confinement, leur utilisation est amenée à durer et, probablement, à s'étendre.

Toutefois, les ramifications de la COVID-19 ne se limiteront pas aux nouvelles habitudes prises au bureau ou aux préférences en termes de réunion. Selon Mike Koetting, directeur de la stratégie produit chez SAP Concur, la crise aura un impact culturel plus fort, qui se traduira par une meilleure prise de conscience environnementale et un regain d'intérêt pour l'empreinte carbone.

« La vision des canaux de Venise redevenus limpides, avec des bancs de poissons clairement visibles pour la première fois depuis des années, a donné lieu à des discussions autour des effets disruptifs et tangibles de la crise du coronavirus sur la réduction des effets négatifs de l'activité humaine sur le milieu naturel », explique Mike Koetting. Si l'attention portera essentiellement sur les questions à haut risque telles que les émissions polluantes des installations industrielles, il juge probable que « l'augmentation globale de la surveillance de la production de CO2 et de ses impacts sur le changement climatique entraînera inévitablement une plus grande visibilité de l'ensemble des activités commerciales, y compris celles en lien avec le voyage d'affaires ».

DES PROPOSITIONS DE VALEUR

La sensibilisation aux questions climatiques et les niveaux d'action étaient déjà en cours d'amélioration, mais à un rythme moins soutenu. Deux facteurs en plein essor semblent

« Les générations Y et Z nourrissent un sentiment partagé de "responsabilité communautaire" »

néanmoins rendre le sujet du développement durable de plus en plus brûlant pour l'avenir des déplacements professionnels, estime Ralph Colunga, expert en solutions technologiques de gestion des frais et déplacements professionnels chez SAP Concur. Le premier est un facteur générationnel.

« Les générations Y et Z font largement état de ce problème sur les réseaux sociaux, ce qui nourrit un sentiment partagé de "responsabilité communautaire". Elles nous rappellent, de manière positive, que nous avons tous un rôle à jouer dans l'aboutissement à une issue favorable pour la planète. Elles n'ont pas peur non plus de nommer et de discréditer les individus et les entreprises qui ne prennent pas leur part d'efforts », souligne-t-il.

Selon lui, le second facteur est lié à l'attitude de plus en plus activiste des plus jeunes : les entreprises considèrent la durabilité comme une proposition de valeur.

« Les entreprises savent désormais qu'elles seront tenues socialement responsables si elles ne se comportent pas comme de bons citoyens du monde, à moins d'accomplir des actions efficaces et mesurables sur les questions de durabilité. Le risque pour la réputation est un puissant moteur. »

La durabilité suscite clairement l'enthousiasme de nombreux acteurs du secteur, ce qui peut paradoxalement être une partie du problème. Comme avec le débat sur le changement climatique, on observe aujourd'hui un besoin croissant de fixer des objectifs s'appuyant sur des bases scientifiques, et d'élaborer un argumentaire en faveur d'une politique de mobilité durable reposant davantage sur des informations exploitables que sur les seules bonnes intentions. Il est temps que la durabilité devienne une réalité.

Les réponses des employés laissent à penser qu'ils sont prêts à passer de l'intention à l'action. Le moyen le plus apprécié et efficace dont disposent les décideurs de voyages d'affaires qui cherchent à faire évoluer les comportements n'est pas la communication ni même la pédagogie, mais l'incitation, ce qui est très révélateur. Dans ce secteur, toute la difficulté consistera, dans les années à venir, à joindre le geste à la parole.



AIDES ET OBSTACLES: **concrétiser la durabilité**

Différentes raisons, tant pratiques que politiques, expliquent que le développement durable soit encore en construction. Le chemin à parcourir sera difficile, mais gratifiant.

Un changement ne s'opère pas du jour au lendemain. C'est particulièrement vrai pour le potentiel de transformation du développement durable dans le secteur international du voyage d'affaires, qui se chiffre en milliards de dollars.

Le développement durable est encore en construction pour différentes raisons, tant pratiques que politiques. Il y a des problèmes de ressources à résoudre et des facteurs commerciaux à prendre en compte, des risques à gérer et des opportunités à saisir. Un calendrier a pourtant été fixé : le développement durable est indispensable.

Les décideurs chargés de mettre en œuvre les programmes de déplacements professionnels durables sont confrontés à de nombreux obstacles et ont besoin d'aides. Dans notre étude, le rôle de la direction, perçu à quasi-égalité comme un problème (15%) et un atout (17%), arrive en tête dans les deux catégories.

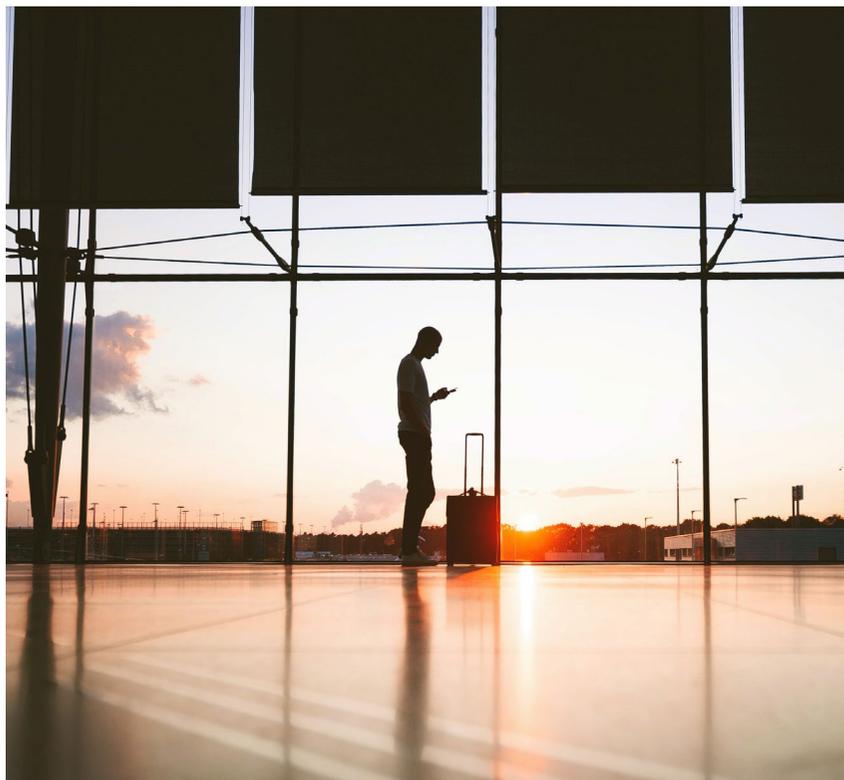
L'ACCÈS AUX INFORMATIONS

Ces chiffres sont indéniablement révélateurs de l'état d'avancement du secteur en matière de durabilité. Au début d'une transition, le rôle de la direction est souvent très important pour donner l'inspiration, l'appui et l'orientation nécessaires à l'activation des mécanismes du changement. Lorsqu'une dynamique se crée et que les marchés gagnent en maturité, des procédures et processus pratiques sont mis en place, et les équipes opérationnelles prennent le relais. L'industrie du voyage d'affaires n'en est clairement pas à ce stade.

Les connaissances personnelles et la formation sur les questions de durabilité occupent la deuxième position parmi les aides — même si elles figurent quasiment à égalité avec l'absence de soutien de la direction du côté des obstacles. Les professionnels sont en effet 59% à reconnaître avoir des difficultés à mettre les aspirations en pratique et hésiter sur la marche à suivre.

Le dernier point à être davantage considéré comme un obstacle que comme une aide est l'accès aux outils professionnels offrant de la visibilité sur l'impact des déplacements sur l'environnement. Il pourrait notamment s'agir d'outils de calcul des émissions de carbone, ou de données tierces sur les hôtels, les compagnies aériennes ou les sociétés de location de véhicules.

Ceci montre que la plupart des participants n'ont tout simplement pas suffisamment d'informations sur



49%

des voyageurs d'affaires de 18 à 24 ans reconnaissent que la durabilité de leurs déplacements professionnels ne leur est jamais venue à l'esprit

l'impact de leurs déplacements professionnels pour évaluer correctement la durabilité de leurs politiques. Le lien est évident : ceux dont l'utilisation des données est « exceptionnelle » sont plus de cinq fois plus compétents en développement durable que ceux faisant état d'une utilisation « médiocre » à « très médiocre ».

DES EXCEPTIONS PAR SECTEUR

Si tous les secteurs partagent globalement la même perception des aides et des obstacles, une ou deux exceptions méritent néanmoins d'être soulignées. Alors que le manque de budget est relativement peu cité par les entreprises (9%), il apparaît en deuxième position

chez les professionnels du secteur public, pratiquement à égalité avec l'adhésion de la direction (19%). Ce résultat est probablement plus symptomatique des effets des importantes coupes budgétaires imposées pratiquement partout dans le monde aux collectivités régionales et locales, qu'une réflexion sur le secteur des voyages. L'argent est compté quasiment partout.

Les professionnels de l'industrie automobile, dont près de la moitié (49%) estime que les efforts à fournir et les inconvénients sont nombreux, affichent une différence d'attitude plus culturelle que pratique à l'égard des déplacements professionnels durables. Ce chiffre est particulièrement intéressant, sachant que les professionnels du secteur automobile se disent plus compétents en voyages d'affaires durables que ceux des autres secteurs interrogés.

Globalement, si les décideurs de déplacements professionnels sont principalement chargés de définir et de se procurer les services de déplacement concernés (durables ou non), les utilisateurs finaux en première ligne des politiques mises en place sont bien évidemment les voyageurs eux-mêmes. Parmi les plus jeunes, âgés de 18 à 24 ans, près de la moitié (49%) reconnaissent que l'aspect durable de leurs voyages d'affaires ne leur est jamais venue à l'esprit. Ce chiffre est surprenant connaissant le degré de conscience écologique de cette classe d'âge dans d'autres domaines. Il démontre que les entreprises ne peuvent pas laisser leurs collaborateurs plaider seuls la cause de la durabilité, en accordant davantage d'importance au niveau d'engagement des voyageurs d'affaires. Ceux qui décident des déplacements doivent par conséquent s'interroger sur l'implication globale de leurs voyageurs et sur ce qui pourrait les inciter à prendre des décisions plus avisées et à avoir plus d'influence dans leurs demandes.

DES INCITATIONS AU CHANGEMENT

Actuellement, l'un des premiers réflexes des voyageurs qui cherchent à réduire leur impact sur l'environnement consiste à prendre le train plutôt que l'avion, lorsque c'est possible. Cette mesure est suivie de près par la réservation d'hébergements écoresponsables et l'utilisation de moyens de transport terrestre durables. Dans la mesure où plus des deux tiers des voyageurs d'affaires (67%) s'attendent à

« Différentes raisons, tant pratiques que politiques, expliquent que le développement durable soit encore en construction »

prendre beaucoup moins l'avion au cours des 10 prochaines années en raison des enjeux environnementaux et où la quasi-totalité d'entre eux (97%) sont prêts à allonger leurs trajets au profit d'options plus durables, cette tendance ne peut que s'accélérer.

Quelles sont les mesures d'incitation susceptibles d'encourager les voyageurs à jouer un rôle encore plus actif dans le changement durable induit par la demande ? Sans surprise, les incitations financières font partie des plus prisées et séduisent près de la moitié des participants (47%). Néanmoins, fêter et partager les succès obtenus grâce aux bonnes pratiques de déplacement durable est un mode d'encouragement tout aussi apprécié. Les initiatives de compensation des émissions de carbone affichent quant à elles un point de plus (48%). Les jours de congés supplémentaires sont en revanche moins prisés, que ce soit par les décideurs ou par les voyageurs.

Le fait que la quasi-totalité des entreprises interrogées (98%) soient disposées à investir davantage dans des programmes de développement durable en augmentant leur budget de déplacements professionnels actuel est potentiellement une bonne nouvelle pour l'offre d'incitations financières. Reste à savoir si elles considéreront ces dernières comme une forme d'investissement acceptable.

L'enthousiasme des voyageurs pour l'introduction de mécanismes de compensation des émissions de carbone dans les programmes de déplacement durable est, sur le principe, tout à fait louable, mais il faut veiller à ce qu'ils soient mis en pratique pour garantir la crédibilité des programmes utilisés, indique Ralph Colunga, expert en solutions technologiques de gestion des déplacements et notes de frais chez SAP Concur. Il note que l'objectif ou la solution est parfois trop technique ou difficile à comprendre par les employés en termes d'attentes et de conditions d'application.

L'attitude de la direction peut être le principal atout ou le principal obstacle à la mise en œuvre d'un programme de déplacements professionnels durables

Principaux obstacles et aides à la mise en œuvre d'un programme de déplacements professionnels durables retenus par les décideurs de voyages d'affaires

Obstacles

Aides

15 %	Hiérarchisation des priorités/ adhésion de la direction	17 %
15 %	Niveau de connaissances personnelles/ sensibilisation aux questions de développement durable	15 %
12 %	Mission de l'entreprise	15 %
10 %	Degré d'implication des voyageurs	13 %
9 %	Niveau de collecte de données	10 %
12 %	Niveau d'accès à des outils professionnels offrant de la visibilité sur l'impact des déplacements sur l'environnement (émissions de carbone, par ex.)	10 %
6 %	Temps et ressources nécessaires	6 %
6 %	Niveau d'accès à des données tierces (hôtels, compagnies aériennes, sociétés de location de véhicules, etc.)	5 %
9 %	Budget nécessaire	3 %
1 %	Performances professionnelles individuelles	4 %
4 %	Réglementations	1 %
1 %	Niveau de communication avec les voyageurs d'affaires pendant leurs déplacements	1 %

« Prenons l'exemple des initiatives de compensation des émissions de carbone ; nous devons pouvoir confirmer qu'elles ont été authentifiées par des programmes de certification indépendants, comme Verified Carbon Standard, Gold Standard ou Green-e Climate », précise Ralph Colunga. « La transparence à l'égard des prestataires choisis contribue à garantir la légitimité des régimes de compensation, et il existe des programmes pour justifier d'une réduction précise des émissions. »

NOUER DES PARTENARIATS

La question épineuse des intérêts particuliers et d'une possible résistance au changement des partenaires de la chaîne logistique, peu disposés à abandonner leurs pratiques professionnelles lucratives habituelles, est le dernier obstacle à prendre en compte. Rappelons que le profit se trouve sur le même plan que la population et la planète dans la durabilité fondée sur la triple performance. Attendre des fournisseurs qu'ils sacrifient des revenus potentiels ou prennent des risques économiques importants au nom des aspirations politiques de leurs clients n'est pas seulement peu raisonnable, ce n'est tout simplement pas viable.

Un partenariat efficace sur la mise en œuvre implique donc une consultation commune avec la chaîne logistique, dans l'intérêt mutuel de tous. Avec ce type d'approche, toutes les parties tirent des bénéfices de pratiques plus durables, observe Mike Koetting, directeur de la stratégie produit chez SAPConcur. Pour qu'une entreprise mette en place une politique efficace pour développer ou réaliser ses ambitions stratégiques de réduction des émissions de carbone, il est essentiel, d'un point de vue commercial, « qu'elle examine attentivement l'aspect économique afin que ses partenaires, notamment du secteur des transports, soient récompensés de leurs efforts d'adaptation », assure-t-il.

En résumé, les besoins de durabilité des entreprises doivent offrir des avantages à tous les intervenants, et pas seulement au client qui fixe les échéances. Des salariés voyageant aux heures de pointe aux fournisseurs sous pression, engager toutes les parties prenantes à lever les obstacles, encourager le soutien et faciliter la réussite commune est la voie du plan d'action vers la mise en œuvre. Sans cette adhésion collective, les politiques des entreprises ne dépassent guère le stade des bonnes intentions.

Ouvrir la voie de la durabilité

L'attitude de la direction est déterminante pour établir
— ou entraver — une politique de déplacements durables.
La communication joue un rôle essentiel.

Les dirigeants d'entreprise donnent-ils l'exemple pour la mise en œuvre d'une politique de déplacements durables ? Oui et non. Les résultats de notre étude montrent que, s'agissant des obstacles et des aides à la mise en œuvre, le rôle de la direction arrive en tête dans les deux catégories.

La distance qui sépare les dirigeants et spécialistes des voyages d'affaires de leurs collègues occupant des fonctions plus opérationnelles, comme la finance, les achats ou la gestion des déplacements, est évidente. Aux yeux de certains, l'écart entre la vision et la réalité des stratégies et des pratiques est très mince. Pour d'autres, il ressemble de plus en plus à une fracture.

DES POINTS DE VUE DIVERGENTS

Globalement, notre étude montre qu'un membre de l'équipe dirigeante ou un décideur expérimenté est plus disposé à juger l'impact de son entreprise sur la population, la planète et le profit « complètement durable » ou « durable » que les personnes occupant des fonctions plus opérationnelles.

S'agissant de la manière dont l'entreprise utilise les données et l'information pour contrôler et suivre la durabilité, les directeurs financiers sont plus de deux fois plus nombreux à la qualifier d'« exceptionnelle » (33%) que les responsables financiers (15%) ou les responsables des achats (16%).

À l'autre bout de l'échelle de satisfaction, les responsables des achats sont pratiquement trois fois plus nombreux (23%) à qualifier leur utilisation des données et de l'information de « médiocre à très médiocre » que les directeurs financiers (8%).

Ces écarts importants ne sont pas réservés aux réponses enregistrées en haut et en bas de l'échelle dans les services Finance et Achats. La gestion des déplacements fait elle aussi l'objet de messages contradictoires. Le ressenti des voyageurs d'affaires sur les efforts de durabilité de leur entreprise est généralement moins optimiste que celui des responsables voyages, par exemple. Dans l'évaluation de la catégorie « Population – Impact sur la société et les populations », les voyageurs d'affaires jugent les performances de leur entreprise un peu au-dessus de la moyenne (58%), tandis

que les dirigeants sont beaucoup plus positifs (77%), les responsables des déplacements se situant au milieu (65%).

Des réponses très contrastées sont prévisibles, les employés situés en première ligne des fonctions opérationnelles étant plus exposés aux problèmes de mise en œuvre et de production. Plus inquiétant encore, ce décalage est dans certains cas perçu comme une véritable fracture. C'est aux dirigeants qui fixent les échéances qu'il revient de combler cet écart, soutient Mike Koetting, directeur de la stratégie produit chez SAP Concur.

« Sur le plan organisationnel, au sein des entreprises, le changement se fera de haut en bas. D'un point de vue culturel, il peut y avoir un décalage générationnel, notamment dans les secteurs où l'innovation est fondée sur la technologie, voire une certaine ébullition et un phénomène de lame de fond, mais au final, le changement climatique est la priorité », analyse-t-il.

Pour mener à bien des ambitions aussi stratégiques que des politiques de déplacements durables, les moyens les plus efficaces sont pratiquement toujours les déclarations et les actions des dirigeants, et les objectifs quantifiables qu'ils définissent, ajoute Mike Koetting.

« Dans la plupart des entreprises, il serait étonnant qu'un responsable des voyages puisse influencer à lui seul les objectifs de la société en termes de climat et d'empreinte carbone. »



Les vols neutres en CO² sont actuellement trop coûteux, mais avec les réglementations énergétiques de 2021, il sera plus avantageux d'un point de vue économique de réduire les émissions de CO²



FAIRE BOUGER LES CHOSES

Même si les dirigeants adhèrent à l'idée, développer un argumentaire en faveur d'une approche plus durable des voyages d'affaires peut encore poser des difficultés à certaines entreprises, affirme Erik Rimmasch du pôle Group Manager Administration de TecAlliance, innovateur digital sur le marché des pièces de rechange automobiles.

« Les vols neutres en CO² sont actuellement trop coûteux, mais avec les réglementations énergétiques de 2021, il sera plus avantageux d'un point de vue économique de réduire les émissions de CO². »

Les membres du personnel qui cherchent à faire bouger les choses sont encouragés à s'associer et à ne pas agir seuls, ajoute Ralph Colunga, expert en solutions technologiques de gestion des déplacements et notes de frais chez SAP Concur.

« Pour recommander des mesures correctives à la direction, on est beaucoup plus fort en collaborant avec d'autres unités de l'entreprise », précise-t-il. « La cohésion avec les équipes en charge des finances, de la sécurité et des ressources humaines est une étape importante, car la mise en corrélation avec les indicateurs et problèmes de conformité traditionnels (économies, devoir de protection, mais aussi satisfaction et fidélisation des employés) peut stimuler la volonté de changement. »

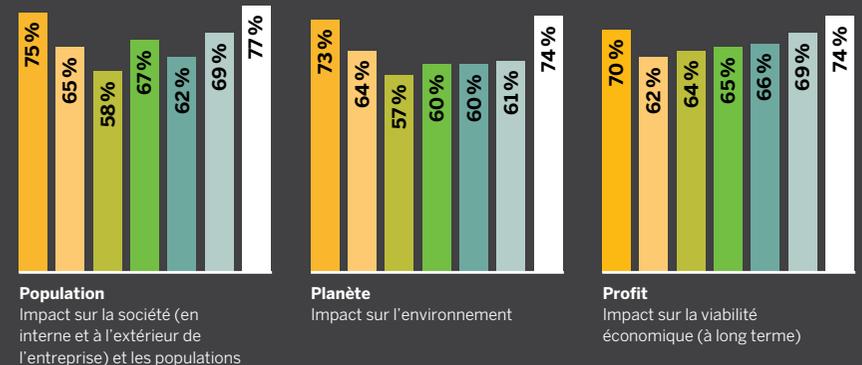
Les connaissances personnelles et la formation figurent en deuxième position derrière le rôle de la direction, que ce soit parmi les obstacles ou les aides, ce qui laisse à penser que la sensibilisation et l'acquisition de compétences pourraient aider le personnel à mieux comprendre les priorités stratégiques. Côté responsables, il est donc essentiel de communiquer régulièrement, non seulement pour ancrer profondément des messages dans la culture de l'entreprise, mais aussi pour éviter le sentiment d'absence de fil conducteur, conclut Ralph Colunga.

« Les messages adressés aux employés seront l'un des facteurs déterminants, qui devra être piloté de haut en bas et généralisé à toute l'entreprise — ce qui signifie que pour être efficace, la communication doit être constante. Loin d'une démarche ponctuelle, il doit s'agir d'une campagne permanente et coordonnée de gestion du changement, surtout si ce changement concerne le comportement des salariés. »

Les dirigeants et décideurs dressent un tableau plus optimiste de la durabilité de leur entreprise que leurs collègues moins expérimentés

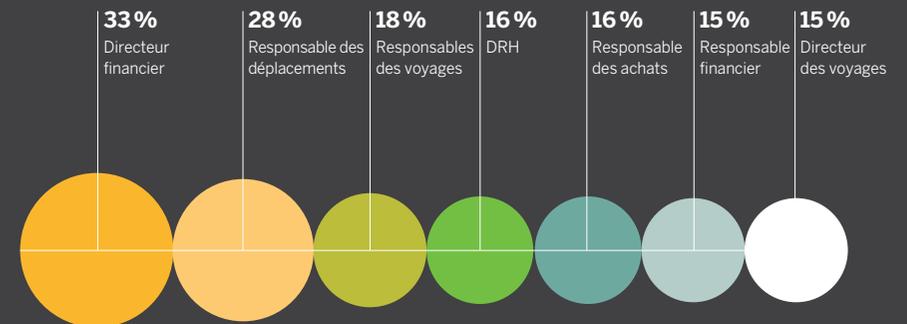
Les professionnels du voyage d'affaires jugent l'impact de leur entreprise sur la population, la planète et le profit « complètement durable » ou « durable »

● Directeur financier ● Responsable des déplacements ● Responsables des voyages ● DRH
● Responsable des achats ● Responsable financier ● Directeur des voyages



Les directeurs financiers sont deux fois plus nombreux à qualifier leur utilisation des données et de l'information d'« exceptionnelle » que les responsables financiers et ceux des achats

Pourcentage de décideurs de déplacements ayant qualifié leur utilisation des données et de l'information pour contrôler et suivre la durabilité d'« exceptionnelle », par fonction



Utilisation des données — « Exceptionnelle, nous contrôlons et assurons le suivi de toutes les données, de sorte qu'elles font partie de nos performances ESG et nous aident à faire des choix plus durables »

Réinventer les politiques de déplacements

Face à l'augmentation de la demande en faveur de niveaux de durabilité plus élevés, votre politique voyages est-elle encore adaptée ?

22 %



des voyageurs d'affaires sont prêts à éviter les vols long-courrier à titre personnel

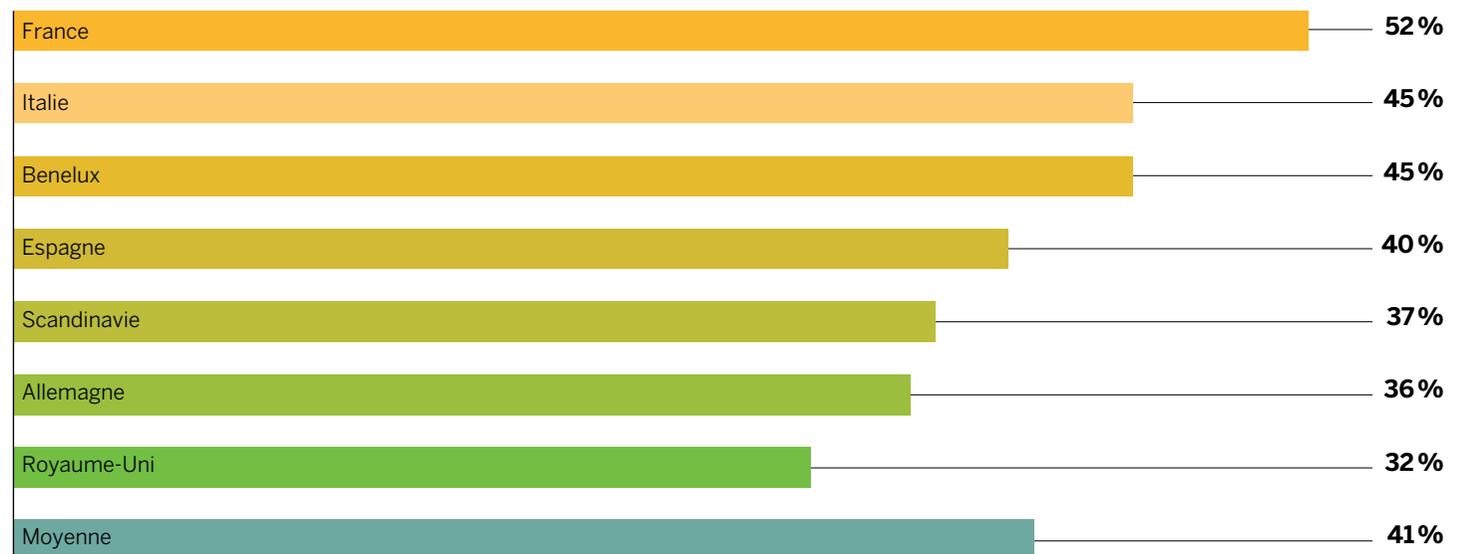
40 %



sont prêts à renoncer au plastique à usage unique à titre personnel

La durabilité devient une priorité pour les voyageurs d'affaires

Demande de compensation des émissions de carbone émanant des voyageurs d'affaires à titre personnel



Si l'on transpose ces attitudes dans la sphère professionnelle...

59%

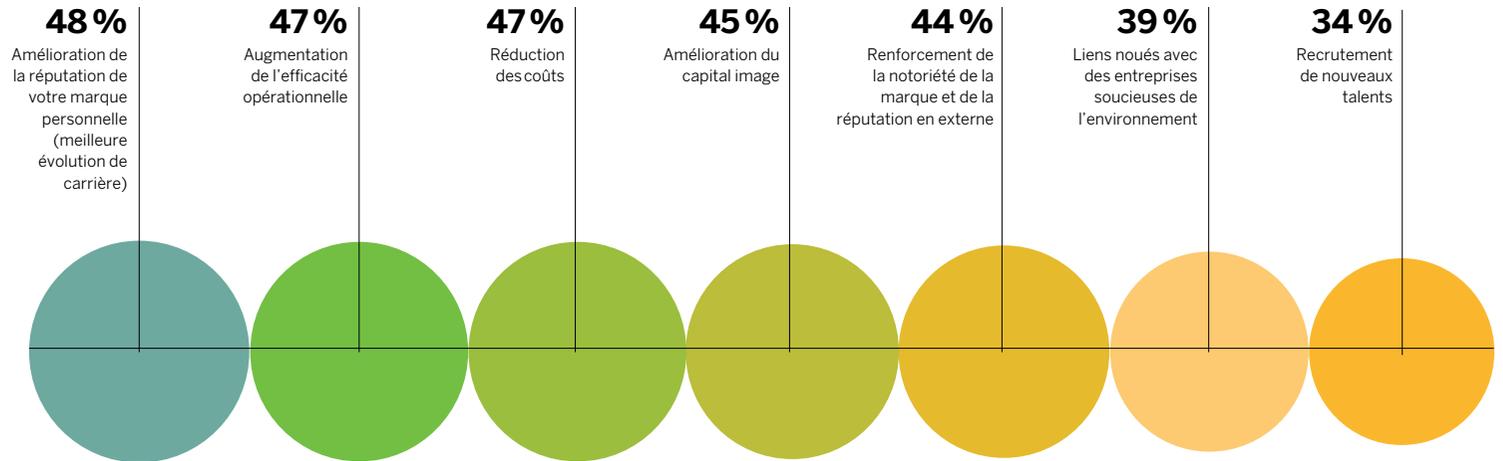
des voyageurs d'affaires jugent la durabilité très importante dans les déplacements professionnels

58%

dépasseraient/contourneraient les budgets/politiques de déplacements de leur entreprise au profit d'une option de transport « plus écologique »

...et capables de les transformer en réelle valeur ajoutée

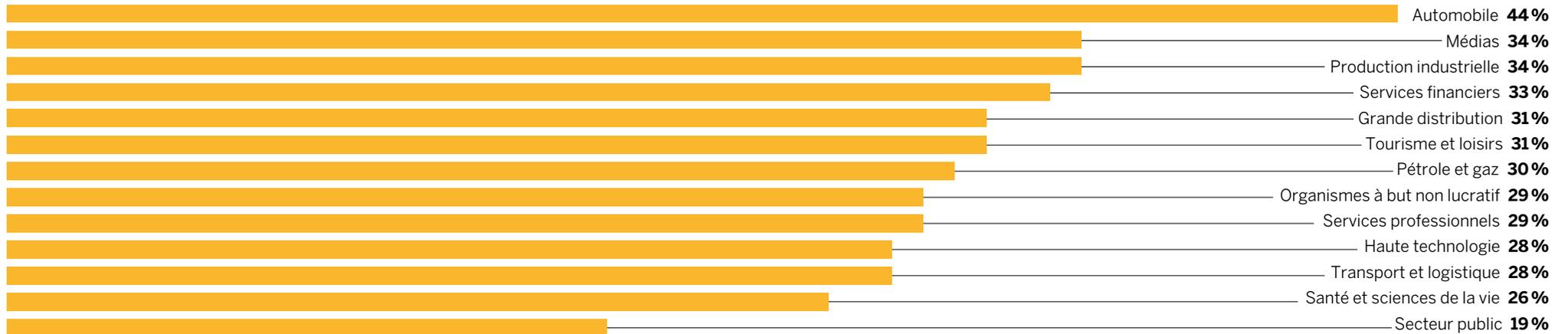
Principaux bénéfices de l'introduction de durabilité dans les politiques de déplacements



Les entreprises, secteur automobile en tête, commencent à tenir compte de ce phénomène

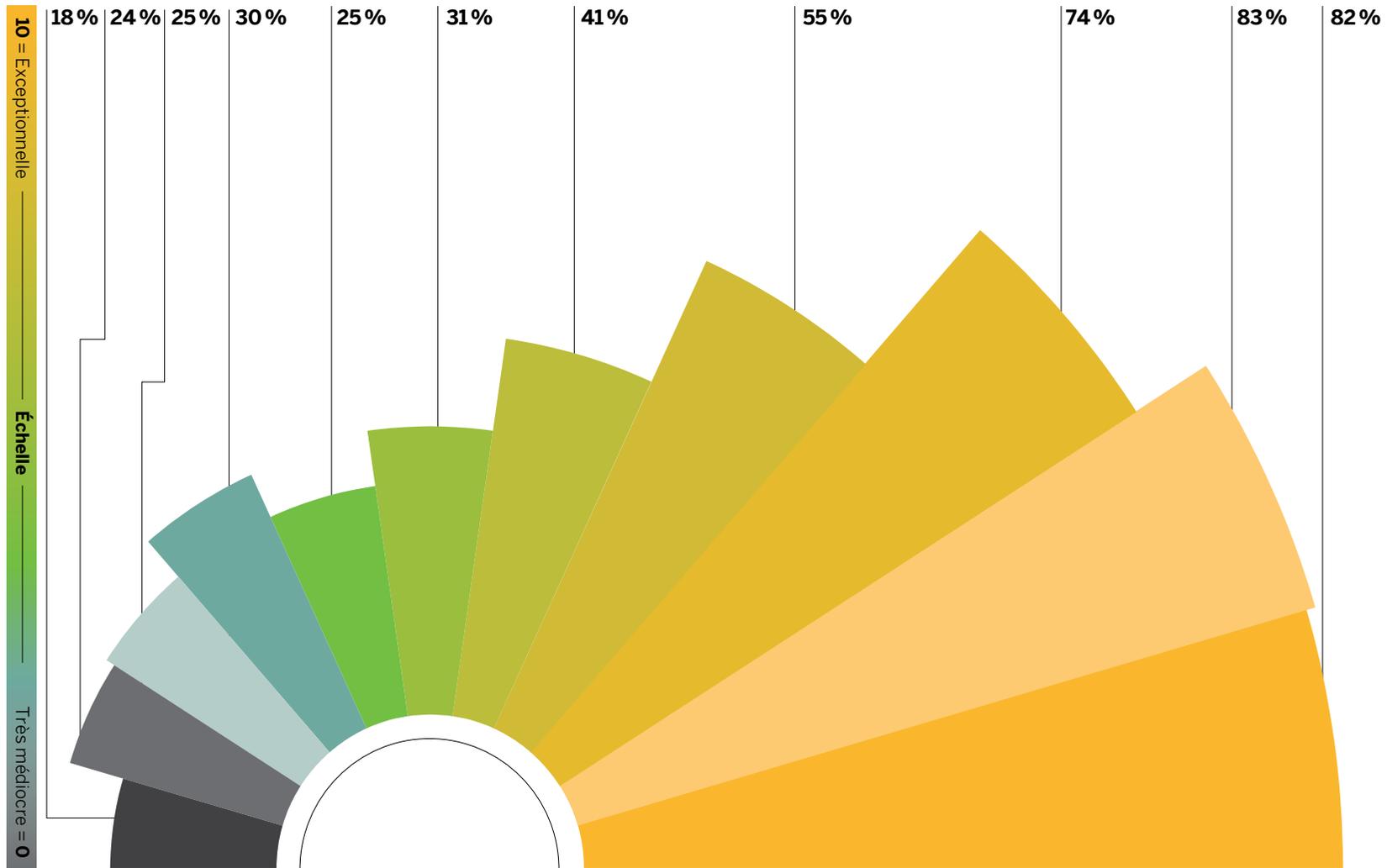
Indice de compétence par secteur

Pourcentage de décideurs de déplacements professionnels jugeant leur entreprise très compétente en matière de déplacements durables



Les décideurs de voyages d'affaires qui jugent leur utilisation des données et de l'information «exceptionnelle» sont quasiment cinq fois plus susceptibles d'être compétents en pratiques de déplacement durable

Pourcentage de décideurs de voyages d'affaires estimant leurs activités de déplacements extrêmement durables, en fonction de leurs capacités de gestion des données



Mais comment s'y prendre ?

Les données sont au cœur d'une politique de déplacements professionnels durables et nécessitent d'investir dans la formation et des outils

33%

des décideurs de voyages d'affaires affirment que leurs données n'offrent pas une vision précise de leur impact

Obstacle le plus courant

38%

citent le manque d'outils professionnels offrant de la visibilité sur l'impact des déplacements parmi les trois premiers

Aide la plus courante

35%

avancent de solides connaissances personnelles/la formation aux questions de développement durable parmi les trois premières

LES RETOMBÉES CONCRÈTES DE LA mobilité durable

Les entreprises sont disposées à investir davantage dans les déplacements durables, avec des bénéfices potentiels pour la planète comme pour leurs collaborateurs.

Qu'est-ce qui justifie un voyage à l'autre bout du monde ? Découvrir des tendances et de nouveaux marchés ? Rendre visite à un client essentiel ?

Si 55 % des décideurs de déplacements affirment que leur entreprise est compétente pour évaluer la « nécessité » d'un voyage par rapport à un appel téléphonique ou une visioconférence, ces résultats sont représentatifs d'un monde où la balance penchait en faveur de l'interaction en face-à-face. Mais avec le retour de la normalité consécutive à la crise de la COVID-19, les déplacements essentiels pourraient bien changer de catégorie, en poussant les entreprises et les voyageurs à revoir leurs stratégies.

La garantie de budgets supplémentaires dédiés aux initiatives de durabilité sur les marchés commerciaux peut être un obstacle à la progression, y compris dans des conditions optimales, ce qui contraint les équipes Achats à avancer les arguments de la triple performance et à justifier d'une forme de « bonus écologique ». Dès lors, les chiffres de l'étude *Voyages d'affaires - Indice de durabilité 2020* sur la volonté des entreprises d'investir davantage dans des programmes d'écomobilité sont étonnamment positifs.

DE GRANDS DÉPENSERS

Interrogées sur le volume de dépenses supplémentaires qu'elles sont prêtes à consacrer à leur budget de déplacements professionnels actuel, les entreprises sont relativement généreuses. Près d'une société sur trois (31%) juge acceptable une augmentation du budget de 11 à 20%. Près d'un quart d'entre elles (23%) seraient même disposées à multiplier ce budget par deux (de 21 à 40%).

Curieusement, ceux qui décident des déplacements sont jusqu'à quatre fois plus nombreux que les voyageurs d'affaires à vouloir augmenter les dépenses dans ce domaine. Ce résultat peut signifier que les décideurs sous-estiment les performances de durabilité de leur entreprise et reconnaissent la nécessité d'investir davantage. Autre possibilité : dans la mesure où la durabilité semble souvent incompatible avec le modèle plus coûteux du voyage de luxe, il indique peut-être tout simplement que les voyageurs d'affaires évitent de justifier quelque excès que ce soit.

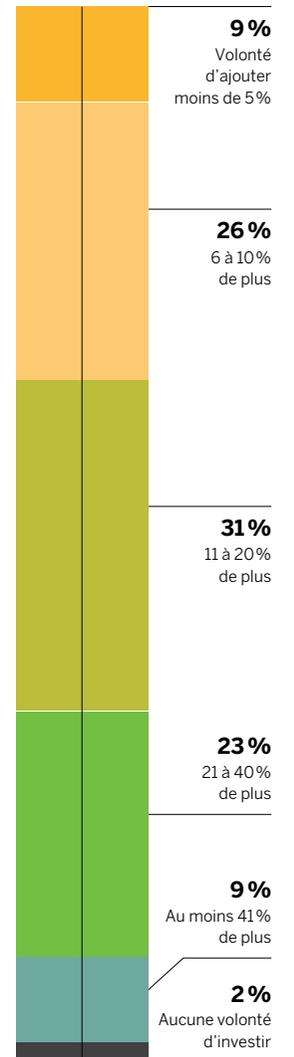
Ils ne sont que 2% à indiquer ne pas vouloir augmenter leurs investissements dans les déplacements. Ces chiffres coïncident avec le fait que moins d'un décideur sur dix (9%) avance le manque de budget comme principal obstacle à la mise en œuvre de la durabilité, alors qu'ils ne sont que 3% à indiquer les moyens supplémentaires comme aide principale. Pour une fois, l'argent n'est pas le problème général, ni la seule solution.

Avec le retour à la normale, le rééquilibrage des finances des entreprises ne doit pas mettre un coup d'arrêt à cette volonté d'investir dans des modes de déplacement durables. En Europe, plusieurs plans de sauvetage des compagnies aériennes s'accompagnent d'obligations de respect de l'environnement. Les gouvernements reprennent le flambeau du développement durable et utilisent les demandes d'aide financière comme moteur de progrès.

DES GAINS DE TEMPS

Le facteur temps pourrait à l'inverse changer la donne. L'étude révèle que les voyageurs d'affaires sont disposés à donner de leur temps en faveur de déplacements plus durables, 34% d'entre eux étant prêts à sacrifier de deux à quatre heures, et 26% de quatre à huit heures. Certaines régions se détachent nettement, les voyageurs d'affaires

Volonté des entreprises d'investir dans un programme de déplacements plus durable

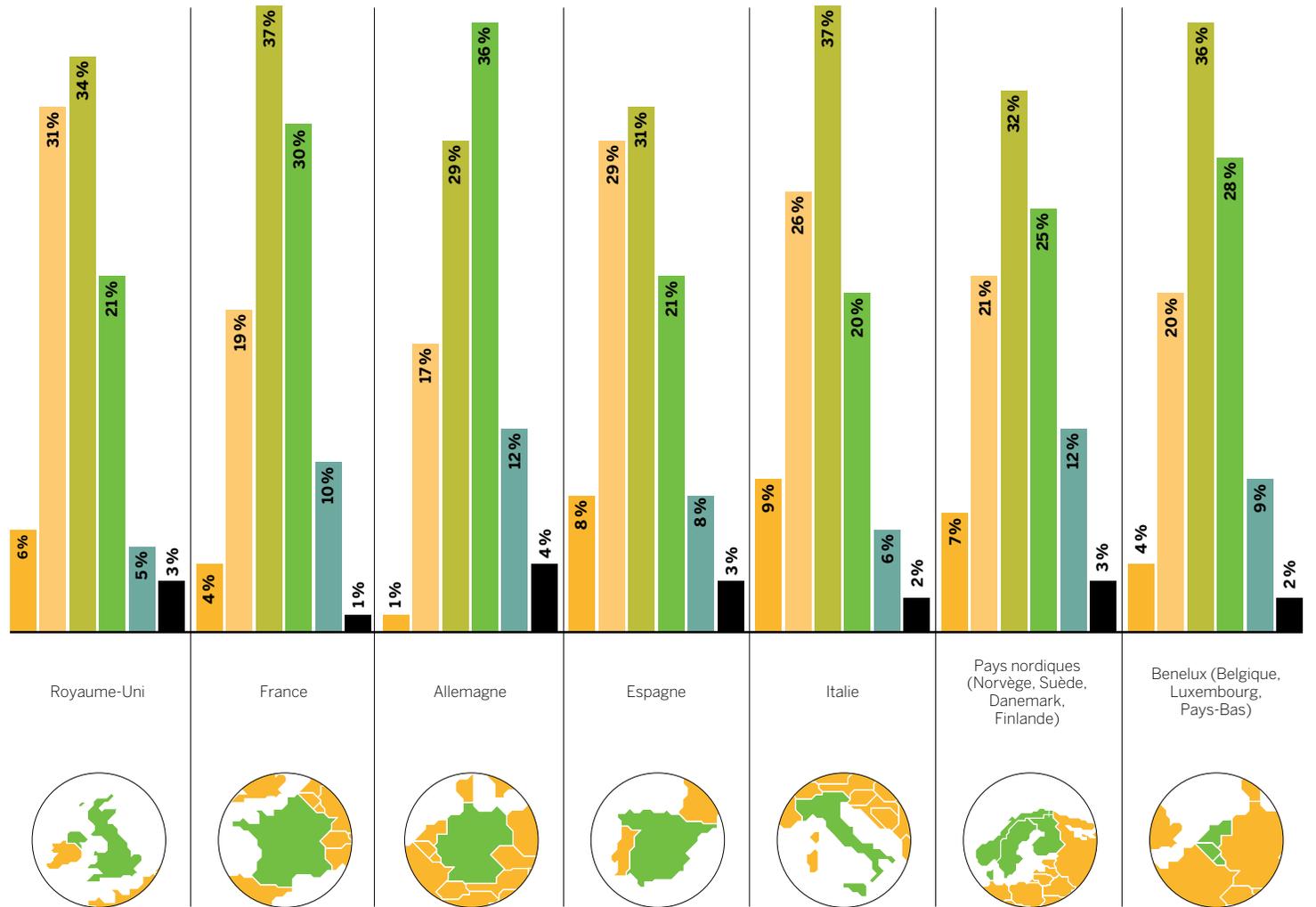




Rapport durabilité-commodité

Pourcentage de voyageurs d'affaires prêts à augmenter la durée de leurs déplacements professionnels si cela en améliore radicalement la durabilité

● 0 - 30min
 ● 30min - 2h
 ● 2 - 4h
 ● 4 - 8h
 ● Plus de 8h
 ● Je ne serais pas prêt à augmenter mon temps de trajet au profit d'une option plus durable



d'Allemagne et des pays nordiques étant les plus disposés à consacrer plus de huit heures en faveur de la durabilité.

Si l'on tient compte de tout le temps passé à terre lors des voyages en avion (transferts, enregistrements, etc.), l'écart n'est quelquefois pas si important, argumente Ed Gillespie, auteur de l'ouvrage *Only Planet: A Flight-Free Adventure Around the World*. Dès que c'est possible, nous devons nous tourner vers des options terrestres plus sobres en carbone, comme le train, déclare-t-il. Une politique préconisant le transport terrestre par défaut peut être utile. Par exemple, si un voyage en train ne dure pas plus de huit heures, il doit être préféré à l'avion, surtout parce qu'on ne tient jamais compte de la durée totale du voyage lorsqu'on compare ces deux modes de transport.

« Un voyage d'affaires en train bien planifié est beaucoup plus productif — plus confortable, plus convivial, plus agréable. »

UNE VISION GLOBALE

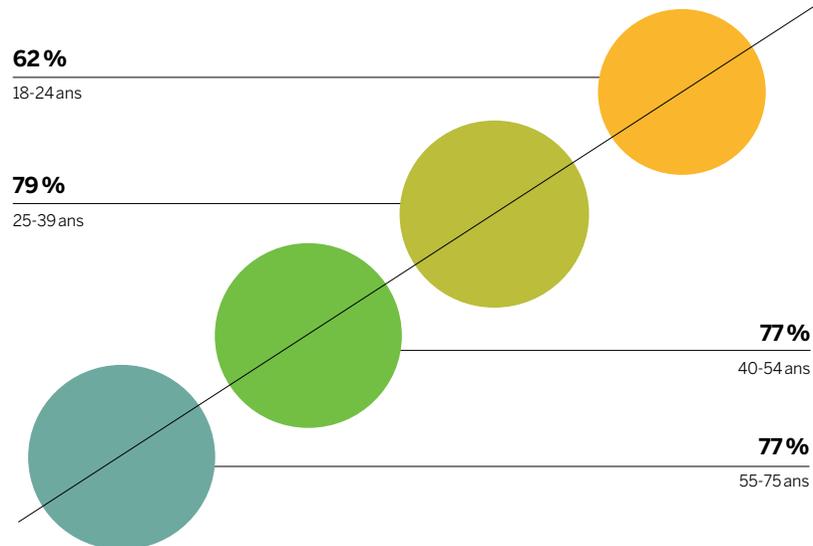
Les voyageurs d'affaires estiment que leur entreprise est relativement compétente pour gérer ce qui compte le plus à leurs yeux, ce qui est très positif. S'agissant du triptyque « population, planète et profit », les trois premiers critères de durabilité des employés sont les suivants : l'état de santé et la condition physique (40 %), la santé et la sécurité (40 %) et enfin, la santé mentale et le bien-être psychologique et émotionnel (38 %).

Pour les décideurs de déplacements, les deux critères principaux sont là aussi la santé physique (36 %), puis la santé et la sécurité (35 %). En revanche, ils sont 32 % à mettre en troisième position les droits des salariés des fournisseurs, qui recouvrent des indicateurs tels que les conditions de travail, l'équité des salaires et la rémunération des heures supplémentaires. Dans ce domaine, ils admettent volontiers qu'il reste beaucoup à faire, et l'écart avec l'importance accordée à la qualité des prestations est inhabituellement élevé.

Les professionnels des voyages d'affaires ont peut-être une leçon à tirer de leurs collègues de la gestion d'événements : la durabilité ne se résume pas à de simples considérations environnementales, décrypte Fiona Pelham, PDG de Positive Impact Events et présidente du comité de l'ISO 20121, la norme volontaire internationale

Les politiques de déplacements durables permettent de mieux attirer les talents

Pourcentage de voyageurs d'affaires qui seraient plus disposés à travailler pour une entreprise intégrant la durabilité dans sa politique de déplacements



pour la gestion d'événements durables.

« Même si les émissions de carbone sont l'une des premières préoccupations, la norme internationale ISO 20121 demande aux utilisateurs d'identifier tous les problèmes liés à leur situation. Pour comprendre tous les facteurs, il est intéressant de jeter un coup d'œil aux objectifs de développement durable des Nations Unies — qui traitent de questions telles que le travail équitable et l'égalité hommes-femmes —, et dans le secteur de la gestion d'événements, il est de plus en plus fréquent de proposer des activités ayant un impact social positif, comme les programmes de volontariat. »

Face à la progression de ces indicateurs sociaux, le retour sur déplacement professionnel semble de plus en plus se mesurer au niveau de la population, et pas uniquement de la planète.

Mettre un prix sur le voyage d'affaires durable

Le fait qu'à l'exception d'une infime minorité (2 %), les entreprises se disent prêtes à allouer un budget supplémentaire pour favoriser la gestion durable des déplacements soulève deux questions clés : qu'attendent-elles en retour et quels risques encourent-elles à ne pas le faire ?

L'un des principaux avantages concerne le recrutement et la fidélisation des talents. Toutes classes d'âge confondues, près de huit voyageurs d'affaires sur dix seraient plus enclins à travailler pour une entreprise intégrant la durabilité dans sa politique de déplacements, la tranche 25 à 39 ans étant la plus déterminée (79 %).

Le recrutement de nouveaux talents obtient en revanche un score plus faible (34 %) que d'autres avantages découlant d'un investissement dans la durabilité.

Le paramètre qui arrive en tête (48 %) serait l'amélioration de la réputation de la marque personnelle de ceux qui exercent des responsabilités, aboutissant à une meilleure évolution de carrière. Il est suivi par les traditionnelles retombées économiques de l'augmentation de l'efficacité opérationnelle et de la réduction des coûts (qui obtiennent 47 % chacune et ont la faveur des entreprises moins axées sur la durabilité). L'amélioration du capital image (45 %), de même que le renforcement de la notoriété de la marque et de la réputation en externe (44 %), obtiennent à peine mieux que les liens noués avec des entreprises partageant la même vision (39 %).

Certaines politiques de durabilité (privilégier le train à l'avion, par exemple) peuvent s'avérer pratiquement neutres sur le plan des coûts, voire plus économiques. D'autres nécessitent potentiellement un arbitrage, l'introduction d'incitations financières, plébiscitée par près de la moitié des participants (46 %), devant alors être compensée par des économies ou justifiée par des résultats quantifiables.

Néanmoins, la somme des avantages, ajoutée à l'ampleur du soutien, est une réponse efficace à toutes les questions concernant les risques liés à l'inaction : il y a tout simplement trop à perdre.

UNE PRISE de décision éclairée

Lorsque la durabilité deviendra une réalité dans les voyages d'affaires, la maîtrise des données occupera une place centrale.

“

L'augmentation de la visibilité sur les activités et politiques liées aux voyages d'affaires n'est pas simplement probable, elle est inévitable.

Plus la démarche de durabilité passera du stade de l'intention à celui de l'action pour pouvoir démontrer un « retour sur déplacement », plus le rôle des données occupera une place centrale dans la prise de décision au quotidien.

Globalement, il y a un lien entre la maîtrise des données et leur exploitation pour atteindre différents objectifs de durabilité, à plusieurs niveaux et dans de multiples domaines, de la gestion des affiliations éthiques (population) au risque financier (profit) en passant par les compensations des émissions de carbone (planète).

Les personnes indiquant une maîtrise « exceptionnelle » de l'utilisation des données pour évaluer les effets des voyages d'affaires dans ces trois domaines sont plus de cinq fois plus nombreuses que celles affichant une utilisation des données « médiocre » à « très médiocre » à être exceptionnellement compétentes pour gérer un processus de durabilité parfaitement intégré et efficace.

La corrélation entre compétence et maîtrise des données joue aussi en sens inverse. Deux professionnels du secteur public sur cinq (40 %) admettent devoir modifier leurs pratiques de durabilité, mais hésitent quant à la marche à suivre, ce qui est en partie dû au fait que ces mêmes professionnels sont 27 % à juger leur utilisation des données « très médiocre ».

FRACTURE DES DONNÉES

S'agissant des responsabilités du personnel, la plus forte proportion de participants qualifiant leur utilisation des données de « médiocre » à « très médiocre » se trouve parmi les responsables des achats, qui forment pratiquement un quart de ce groupe (23 %), suivis des responsables voyages, qui en constituent près d'un cinquième (19 %), devant les responsables financiers et les directeurs des ressources humaines (DRH), à 16 %.

Si l'on compare ces chiffres aux résultats de l'étude *Voyages d'affaires - Indice de durabilité 2020*, où les principales priorités des voyageurs sont la santé et la sécurité, l'état de santé et la condition physique, et les références des fournisseurs, il est temps de tirer la sonnette d'alarme. Aux yeux des responsables voyages, des responsables des achats et des DRH, ces priorités seraient les principaux domaines à évaluer et à contrôler.

Cela signifie que les personnes ayant le plus de responsabilités sur ces questions qualifient ouvertement leur utilisation des données de « médiocre » à « très médiocre », tout en figurant potentiellement parmi les deux tiers des décideurs de voyages d'affaires (65 %) jugeant leur entreprise complètement ou substantiellement durable. Comment ces sociétés peuvent-elles avoir une telle confiance en leurs propres compétences ?

Dans la plupart des cas, il s'agit plus d'une question de messages contradictoires que de graves problèmes structurels au sein de l'entreprise. Selon Ralph Colunga, expert en solutions technologiques de gestion des frais et déplacements professionnels chez SAP Concur, il n'est pas rare que les différents niveaux hiérarchiques ne soient en apparence pas d'accord au sujet des données, ce qui peut être relativement simple à expliquer et n'est pas nécessairement définitif.

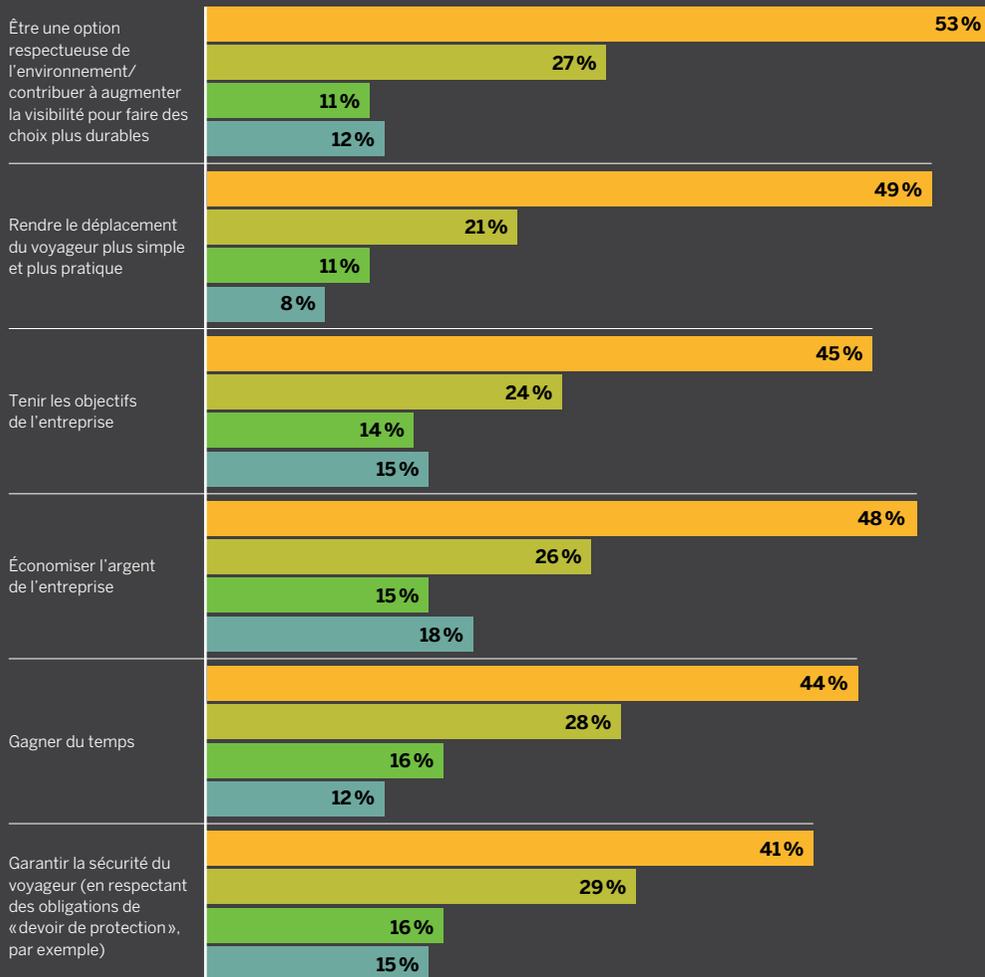
« Au fond, chacun de ces groupes étudie des jeux de données différents et j'observe assez souvent ce décalage », tempère-t-il. « Le problème, c'est que le personnel administratif et opérationnel est confronté à des problèmes très concrets. Il se focalise sur des sujets certes importants, mais pas suffisamment prioritaires aux yeux de l'entreprise ou de leurs supérieurs. »

Au final, la visibilité est capitale pour valider les services destinés aux voyageurs d'affaires. Dans ce domaine, les réponses de l'étude offrent des précisions

La visibilité est capitale

Lors de la validation des services destinés à leurs voyageurs d'affaires, les décideurs de déplacements classent les facteurs suivants comme « stratégiques »

Utilisation des données ● Exceptionnelle ● Bonne ● Moyenne ● Médiocre/Très médiocre

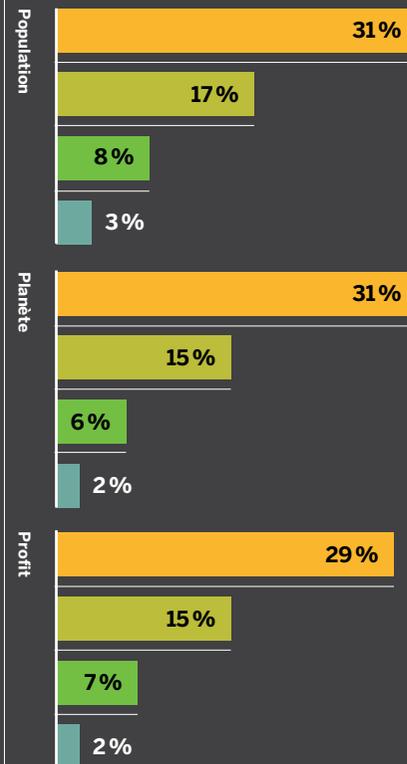


Ceux qui avancent une utilisation des données exceptionnelle sont plus de 10 fois plus susceptibles que les autres à se juger très compétents dans la prise en compte des questions de durabilité pour la population, la planète et le profit

Décideurs de voyages très compétents dans la prise en compte des questions de durabilité dans le cadre des déplacements professionnels, répartis par utilisation des données et de l'information

Utilisation des données

● Exceptionnelle ● Bonne ● Moyenne ● Médiocre/Très médiocre



supplémentaires, les décideurs de déplacements, très compétents dans l'utilisation des données, ayant tendance à privilégier des « formules respectueuses de l'environnement » lorsqu'ils évaluent les options possibles, et les considèrent comme « stratégiques ».

Sur ce point, la dispersion des résultats est importante, les utilisateurs de données très compétents étant plus de quatre fois plus nombreux (53%) que leurs collègues indiquant une utilisation « médiocre » à « très médiocre » (12%) à qualifier les options et choix durables de stratégiques.

AUGMENTATION DE LA VISIBILITÉ

L'étude *Voyages d'affaires - Indice de durabilité 2020* traduit efficacement l'étendue des progrès en visibilité qui entourent les politiques et activités liées aux voyages d'affaires, d'une vision globale à l'absence totale de visibilité. Quel que soit le niveau, les données sont présentes, même si elles ne sont pas toujours visibles, conclut Mike Koetting, directeur de la stratégie produit chez SAP Concur.

« Même pour les dirigeants, l'adage "ce qui peut être mesuré peut être géré" reste valable. Il faut cependant du temps pour intégrer et adopter de nouvelles mesures et ambitions. Ce qui va malgré tout changer la donne, c'est que les conseils d'administration des entreprises et les corps législatifs vont intensifier les réglementations et objectifs de communication sur les émissions de carbone et le climat. »

Au final, ce soutien venu d'en haut aidera les dirigeants à saisir l'intérêt de fournir des données pertinentes et exploitables, poursuit Mike Koetting. « L'augmentation de la visibilité sur les activités et politiques liées aux voyages d'affaires n'est donc pas simplement probable, elle est inévitable. »

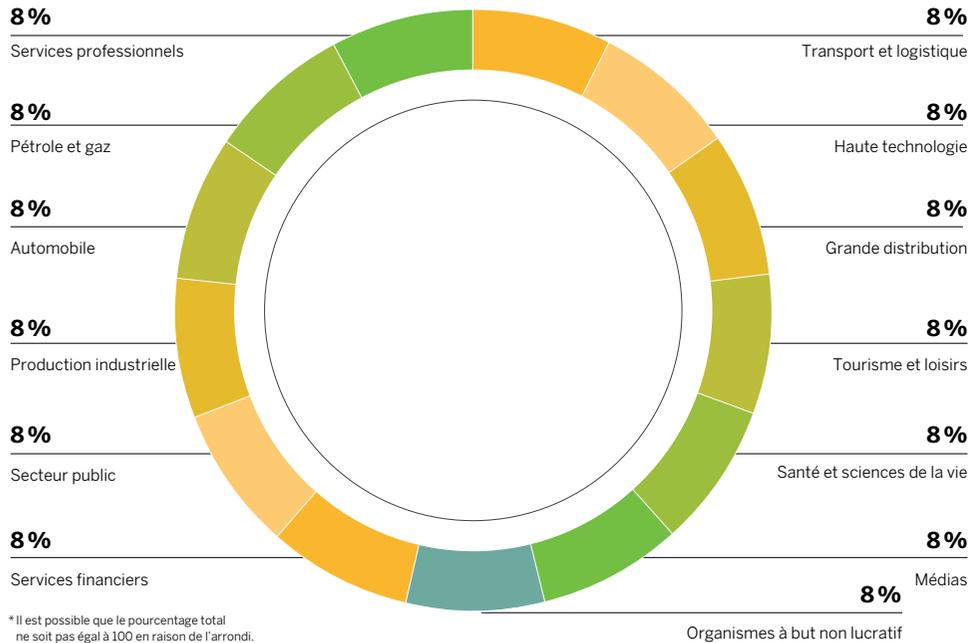
À mesure que la demande en faveur d'une plus grande durabilité progressera, les questions sur les politiques de voyages d'affaires seront plus pressantes et plus fréquentes, et émaneront d'intervenants plus nombreux, de la direction et des employés aux partenaires de la chaîne logistique et autres parties prenantes extérieures, sans oublier les voyageurs eux-mêmes.

La politique des entreprises est-elle encore adaptée ? Seul un investissement dans les données, sans oublier les outils et la formation correspondante, donnera aux dirigeants suffisamment de visibilité pour savoir à quel moment réinventer leurs politiques.

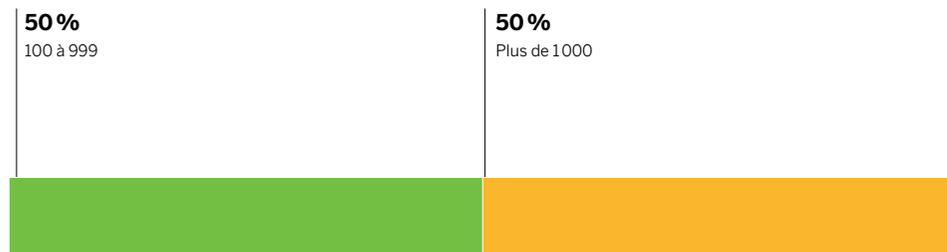
Données démographiques

Décideurs de voyages d'affaires — 2 450 participants

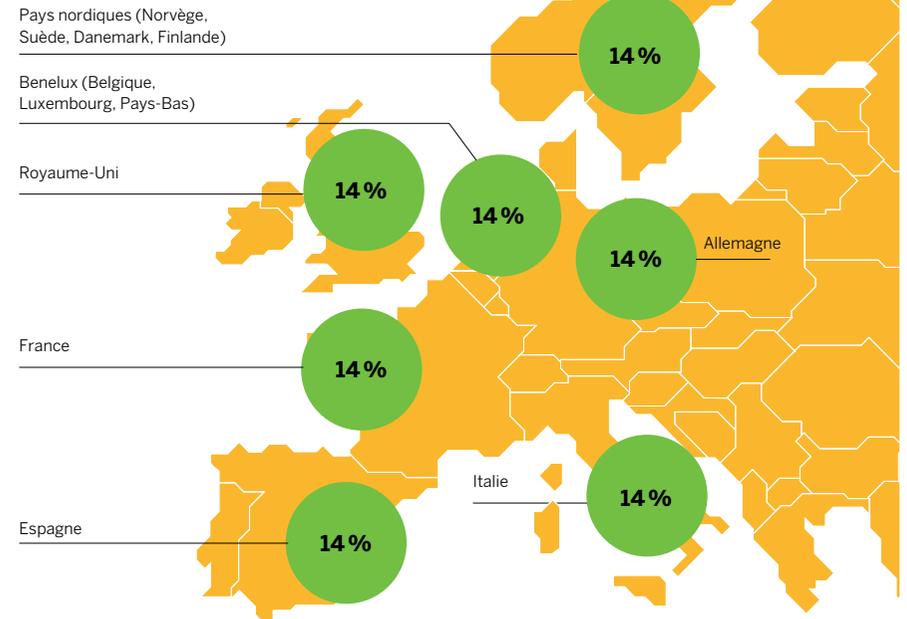
Répartition par secteur



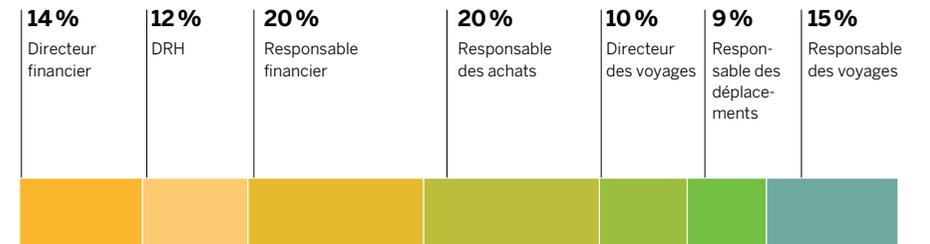
Taille de l'entreprise (en nombre d'employés)



Répartition géographique



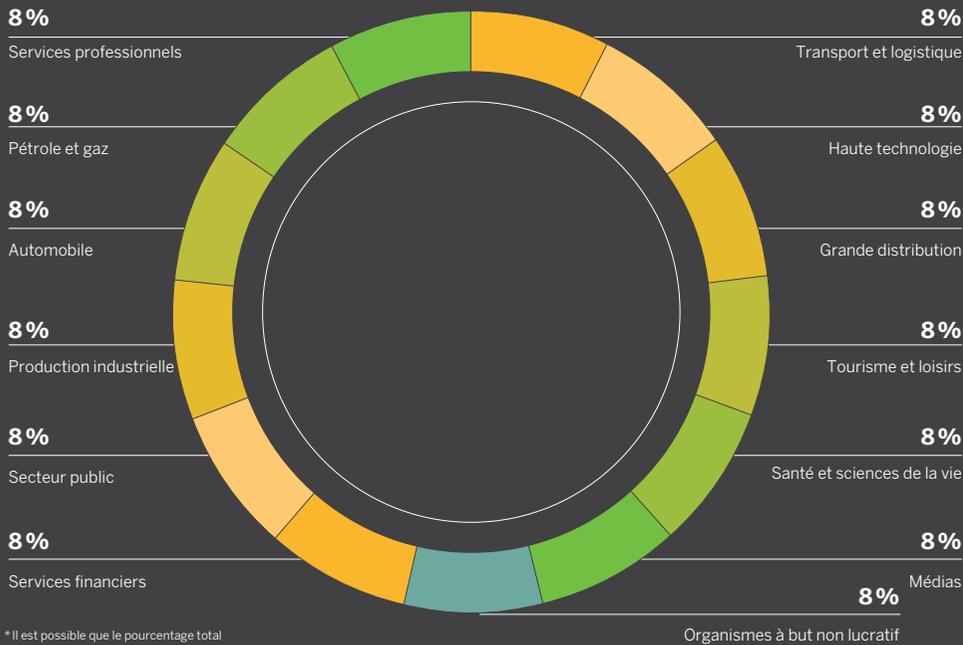
Fonctions



Données démographiques

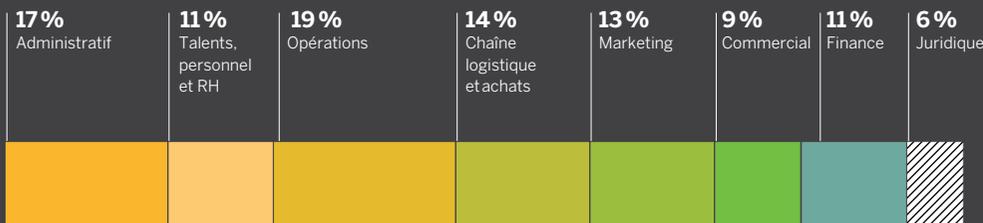
Voyageurs d'affaires — 2000 participants

Répartition par secteur

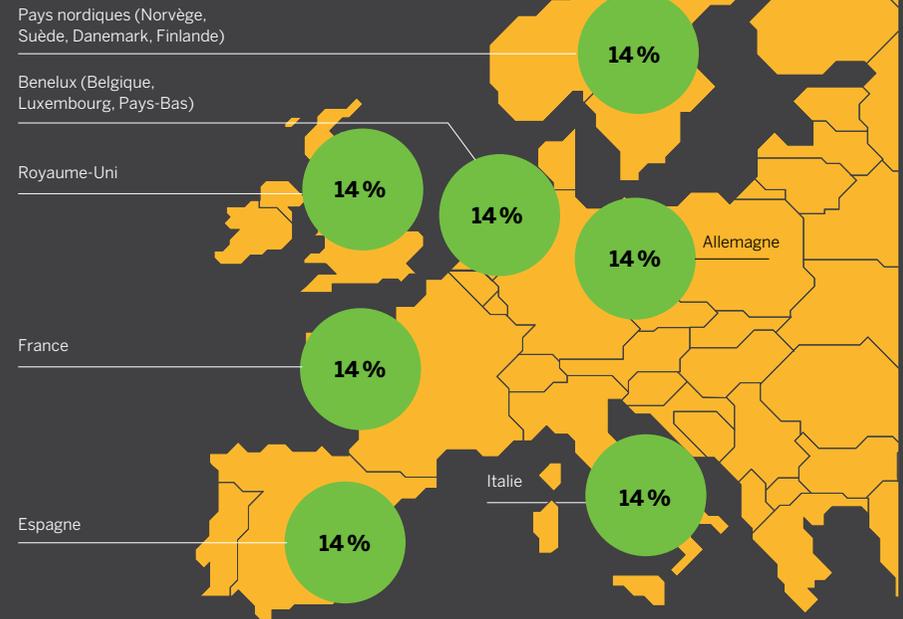


* Il est possible que le pourcentage total ne soit pas égal à 100 en raison de l'arrondi.

Emploi



Répartition géographique



Nombre de voyages par an



Âge



SAP Concur

 concur.fr

 twitter.com/SAPconcur

 linkedin.com/company/SAPConcur

 facebook.com/SAPConcur

