



Rohm and Haas réalise des économies, accroît sa maîtrise des coûts et améliore ses services grâce à un programme consolidé au niveau mondial

« L'un des points les plus importants était de disposer d'un interlocuteur dans chaque région, de personnes qui connaissent la culture des départements locaux, leurs atouts, leurs besoins et qui déterminent lesquels sauraient le mieux s'adapter. »

- Ginger Monahan
Global Procurement
Strategist,
Rohm and Haas

Rohm and Haas est une entreprise pionnière du secteur des matériaux de chimie, dont le résultat des ventes s'élève à 8 milliards de dollars. Présent dans 37 pays, auprès d'une clientèle mondiale en pleine expansion, Rohm and Haas cherchait à mondialiser son programme des voyages pour plusieurs raisons :

- La précédente société de gestion des voyages ne disposait pas d'un réseau mondial capable de servir tous les voyageurs. Rohm and Haas faisait appel à différentes agences dans le monde, et parfois même au sein d'un seul pays. Certaines régions ne disposaient pas de partenaire désigné pour les voyages, et ne disposaient pas de politique voyages. Les voyageurs réservaient souvent directement chez les prestataires aériens et hôteliers.
- Il était impossible de recueillir des données sur la totalité des 80 millions de dollars, dont environ 30 millions pour le trafic aérien uniquement, dépensés en déplacements professionnels. Par conséquent, Rohm and Haas ne pouvait pas utiliser son volume total comme levier lors de négociations et suivre les indicateurs de performance clés (conformité, volume des fournisseurs privilégiés, etc.) dans toutes les régions.
- Il n'existait aucun moyen de suivre les 7 000 voyageurs de l'entreprise dans le

monde entier et de leur transmettre des informations ou de leur apporter une assistance en cas d'urgence. De plus, les prestations de service aux voyageurs variaient d'une région à l'autre.

« Nous n'avions aucune donnée consolidée au niveau mondial, uniquement un reporting sur notre volume aux Etats-Unis », explique Ginger Monahan, Global Procurement Strategist. « En outre, la sécurité était un problème majeur. Nous n'avions aucune idée de la localisation de nos collaborateurs en déplacement à un moment donné, et aucun moyen de les retrouver ou de prendre contact avec eux. »

Bien qu'il s'agisse d'une entreprise à la pointe de la technologie, la réservation en ligne ne fonctionnait qu'aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Rohm and Haas a compris qu'il y avait là une occasion de faire des économies de traitement sur les transactions et d'apporter un confort supplémentaire aux voyageurs en instaurant un outil de réservation en ligne également dans d'autres régions. Cette décision a été prise pour consolider mondialement la gestion des voyages avec un seul prestataire et mettre en place des réservations en ligne sur les marchés clés. Après un processus intensif d'appels d'offres, American Express Business Travel a été choisi par Rohm and Haas. « Ce qui nous a vraiment impressionné, c'est l'équipe qu'American Express proposait, son expérience et ce qu'elle pouvait nous

apporter, en particulier les informations et reporting mondiaux qu'elle pouvait fournir. Nous n'avons pas trouvé cela chez les autres entreprises de gestion de voyages, qui n'avaient pas non plus de ressources mondiales », précise Mme Monahan.

Meilleures pratiques - Fort soutien de la Direction au niveau mondial, représentation régionale

Lors de la mise en œuvre de la consolidation, Mme Monahan a reçu le soutien massif de la Direction, ce qui était essentiel à la réussite du programme, en particulier parce que les règles de voyages ne sont pas fortement imposées chez Rohm and Haas.

Mme Monahan savait qu'il serait crucial de solliciter les représentations régionales pour réussir la consolidation. Un Comité mondial des voyages a été constitué pour fournir les lignes directrices sur les questions d'ensemble, ainsi qu'une Equipe mondiale des voyages pour gérer les initiatives de consolidation au niveau tactique. Ces deux entités comportaient des représentants de chaque région.

Par ailleurs, les régions ont établi un Groupe de discussion mondial composé de chargés de voyages et de voyageurs issus des différents marchés, afin de collecter leurs ressentis sur les éléments du programme qui influencent l'organisation des voyages au quotidien, autrement dit la nouvelle politique mondiale de voyages et les accords concernant les niveaux de service. L'Equipe des voyages s'appuyait sur ce groupe comme relais d'information auprès de leurs collègues, pour déceler les problèmes potentiels et les remonter à l'équipe.

« L'un des points les plus importants était de disposer d'une représentation dans chaque région, de personnes qui connaissent la culture des départements locaux, leurs atouts, leurs besoins et qui déterminent lesquels sauraient le mieux s'adapter », signale Mme Monahan.

La consolidation impliquait finalement la rédaction d'un Enoncé de mission (cf. encadré récapitulatif) afin de guider l'Equipe de voyages, partager les objectifs du programme mondial des voyages et en communiquer les bénéfices aux voyageurs.

ENONCE DE MISSION DE ROHM AND HAAS POUR UN PROGRAMME MONDIAL DE VOYAGES

Permettre aux voyageurs de Rohm and Haas d'optimiser les avantages pour l'entreprise lors des voyages d'affaires. Les facteurs cruciaux sont :

- Inspirer un sentiment de sécurité au voyageur
- Laisser le voyageur se sentir maître de son voyage (pas de blocage)
- S'assurer que les besoins professionnels du voyageur sont compris (groupes de discussion et enquêtes sur Internet)
- Reconnaître que les exigences régionales peuvent être différentes (souplesse)
- Fournir des outils efficaces et efficaces pour l'organisation des voyages
- Donner la certitude que les prix de voyage sont très concurrentiels
- Collecter des données complètes pour gérer les dépenses et négocier des accords optimaux avec les partenaires
- Se tenir au courant de l'évolution des tendances et des enjeux du secteur

Défis - Réticence locale, difficulté liée à la réservation en ligne et conduite du changement

Malgré la stratégie de gestion efficace du changement appliquée par l'Equipe des voyages et la participation des régions et des voyageurs à l'initiative de la consolidation, Rohm and Haas a dû faire face à certaines résistances locales, une fois la consolidation sur les rails.

La Chine n'a pas été immédiatement convaincue des avantages de la consolidation et voulait protéger son programme de voyages existant. L'Inde et la Turquie entretenaient des relations étroites avec des agences locales. Dans certains pays, c'est l'utilisation d'un nouvel outil de réservation en ligne qui a représenté le plus grand défi. D'autres marchés ont bataillé avec des questions de protection de la vie privée et de transfert de données personnelles pour créer le profil du voyageur.

« Dans l'ensemble, le changement a provoqué des inquiétudes un peu partout », se rappelle Mme Monahan. « Le problème était mondial ».

Solution – Processus mondiaux, participation locale, démarche souple

Les délais étant très serrés - six mois pour consolider les activités de voyage dans 37 pays - Mme Monahan comptait principalement sur l'expérience de son équipe American Express. Dirigée par Andy Constantino, Client General Manager, cette équipe a élaboré un plan stratégique de consolidation pour s'assurer que les besoins individuels de chaque pays seraient satisfaits tout en soutenant les objectifs mondiaux que Rohm and Haas s'était fixés.

Consolider les activités du programme de voyages afin de réduire les coûts d'exploitation, augmenter la visibilité des dépenses et cumuler le volume pour disposer d'un levier de négociation maximal. Après avoir déterminé que des services mutualisés seraient la meilleure configuration pour Rohm and Haas, l'Equipe des voyages et American Express ont choisi l'emplacement des plateaux d'affaires (Business Travel Center, BTC) en fonction des besoins de service des voyageurs. La stratégie a consisté à cibler les pays les plus importants en nombre de voyageurs.

Rohm and Haas est passé de 12 partenaires de voyage reconnus - et une multitude de centres d'appels, sites et guichets - à un BTC centralisé par pays. Font exception à cela les pays nécessitant un soutien en plusieurs langues (comme la Suisse, où les voyageurs de Zurich sont germanophones et ceux de Genève, francophones).

Afin de former les voyageurs au nouveau programme, American Express et Rohm and Haas ont conçu un programme spécial, qui prend la forme d'une rencontre avec les voyageurs, sous l'égide des cadres locaux si possible. « Lorsque les équipes locales dirigent les séances d'orientation, cela veut dire que la Direction est engagée dans le programme », explique M. Costantino. « Cependant, certains éléments dépendent du moment choisi et de la sensibilité aux besoins et aux défis locaux. La souplesse est essentielle. Si un département local changeait de locaux ou installait un nouveau logiciel, nous adaptons les délais pour répondre à leurs besoins. »

Sur les sites où existait une résistance à la consolidation, American Express s'est employé à ajuster la mise en œuvre

et répondre aux besoins locaux. En Chine, il a fallu réaliser une série d'analyse coûts-avantages pour acquérir le soutien des équipes et finalement établir un plan site par site. En Turquie, le soutien a été obtenu notamment parce qu'on a attendu l'annonce des projets d'expansion et en liant la mise en œuvre de la consolidation à la construction d'une nouvelle installation.

« L'un des points les plus importants est que les équipes locales d'American Express ont rencontré nos collaborateurs dans chaque pays. Il était vraiment important que quelqu'un de l'entreprise de gestion de voyages parle la langue et comprenne la culture de chaque pays », souligne Mme Monahan.



Développer la réservation en ligne pour augmenter les économies de traitement et fournir un confort supplémentaire aux voyageurs. Avant la consolidation, Rohm and Haas ne disposait d'outils de réservation en ligne qu'aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Dans le cadre du nouveau programme mondial, American Express a étendu la réservation en ligne à huit pays supplémentaires - le Canada, Singapour, l'Australie, l'Italie, la Suède, l'Allemagne et la France - en fonction du nombre de voyageurs, du volume de voyages et des taux d'adoption régionaux.

Tous les pays n'ont pas été réceptifs à la réservation en ligne et certains en ont subi le contrecoup avec les voyageurs locaux. Ces défis ont renforcé le besoin d'une formation de qualité des voyageurs afin qu'ils adoptent la réservation en ligne. Les voyageurs devaient apprendre à utiliser cette nouvelle technologie et comprendre pourquoi la réservation en ligne était intéressante pour eux et pour l'entreprise.

Outre les séances de formation, Rohm and Haas a utilisé une messagerie par point de réservation et envoyé des mises à jour régulières aux voyageurs par email. L'Equipe des voyages continue à rencontrer les voyageurs et améliore le site de réservation pour augmenter son utilisation, faciliter la conformité et optimiser les accords avec les prestataires privilégiés. « Lorsque l'on développe la réservation en ligne, il faut « jouer » avec le site pour pouvoir orienter les voyageurs vers les meilleures options », indique M. Costantino. « En plus de positionner les prestataires privilégiés, il faut avoir recours à une bonne messagerie qui transmet les remarques et les tarifs afin d'aider les voyageurs à cibler le meilleur prestataire pour chaque trajet. Il faut regarder attentivement les « codeshares » et jouer avec le système pour satisfaire les contraintes de volumes. »

Augmenter la sécurité des voyageurs et offrir un service homogène dans le monde entier. L'Equipe des voyages a appliqué la solution TrackPoint d'American Express pour suivre les voyageurs et les alerter concernant d'éventuels problèmes de sécurité avant leur voyage ou pendant leur déplacement. Avant la consolidation, Rohm and Haas n'avait aucun moyen de contacter les voyageurs, ni même de les localiser, en cas d'urgence.

Avec TrackPoint, Rohm and Haas peut rapidement identifier les voyageurs des zones concernées et accéder à leur itinéraire. En tant qu'outil basé sur Internet, TrackPoint extrait des informations à la fois des réservations traditionnelles et des réservations en ligne. Cette capacité garantit que tous les voyageurs Rohm and Haas sont dans le système, quel que soit le mode de réservation. De surcroît, le système saisit les données avant voyage, ce qui permet à Rohm and Haas de prévenir les voyageurs d'une zone touchée avant le départ.

« A un moment, des guérilleros de São Paulo arrêtaient les autobus, évacuaient les passagers et faisaient exploser les véhicules », raconte Mme Monahan. « Cette situation n'était pas bien relayée par les médias, et nous étions inquiets parce que certains de nos collaborateurs se trouvaient là-bas ou avaient prévu d'y aller. Avec notre nouveau programme, il a été très facile d'alerter les voyageurs pour qu'ils s'arrangent autrement. »

En plus d'améliorer la sécurité, le nouveau programme mondial donne aux voyageurs de Rohm and Haas un unique point de contact, des services homogènes et une source d'informations fiable.



Avantages pour Rohm and Haas - Augmentation des économies, de la maîtrise et des services

En un an de consolidation, Rohm and Haas a mesuré les avantages de son nouveau programme mondial de voyages avec American Express dans trois secteurs clés :

Economies

- Les coûts du programme de voyages ont baissé de 1,7 millions de dollars d'une année sur l'autre.
- Les économies sur le transport aérien ont augmenté de 15 %.
- Les coûts du programme hôtelier sont restés stables et Rohm and Haas n'a pas connu l'augmentation moyenne du secteur de 8 à 12 %.
- Les réservations en ligne ont permis d'économiser 66 % des frais de transaction.
- La tendance à réserver au meilleur prix après avoir vu d'autres tarifs inférieurs (« visual guilt ») a permis 719 000 dollars d'économies en transport aérien.

Maîtrise des coûts

- La visibilité des dépenses mondiales a fortement augmenté, ce qui a permis à Rohm and Haas de faire levier sur les données de voyage pour soutenir les initiatives commerciales stratégiques. Par exemple, Rohm and Haas a utilisé les données globales pour analyser son volume aérien en Suisse, siège de ses nouveaux bureaux européens, et s'est appuyé sur les résultats pour négocier un nouveau contrat avec Continental, qui propose des vols directs entre Newark et Genève.
- Le respect des nouvelles règles a considérablement augmenté, avec 90 % du trafic aérien aux Etats-Unis et 65 % du trafic aérien mondial dépensés auprès des prestataires privilégiés.
- Les données de suivi mondial des voyageurs ont aidé Rohm and Haas à limiter les risques et réduire l'exposition de l'entreprise.



- La possibilité de suivre les voyageurs sur toute la planète a renforcé la sécurité tout en facilitant la productivité organisationnelle. Rohm and Haas a utilisé TrackPoint dans les situations d'urgence, telles que la peur des explosifs liquides au Royaume-Uni ou les émeutes parisiennes. Cette solution a également aidé à surmonter des épreuves telles que les grèves des transports en Europe.

Le succès de la consolidation mondiale a entraîné un prolongement de deux ans du partenariat. Rohm and Haas s'attend encore à des économies, et est ravi du service mondial et du soutien dont bénéficient ses voyageurs par le biais d'American Express.

Services

- Les services apportés aux voyageurs sont homogènes d'une région à l'autre et les niveaux de satisfaction du nouveau programme sont élevés. 84 % des voyageurs se déclarent « extrêmement » ou « très satisfaits » selon une récente enquête de satisfaction de la clientèle.
- Ce nouveau programme en ligne a augmenté le confort des voyageurs.

Niveaux d'adoption de la réservation en ligne 2006	
Amérique du Nord	
Canada	21%
Etats-Unis	93%
Asie Pacifique	
Singapour	62%
Australie	49%
Europe, Moyen-Orient et Afrique	
Allemagne	23%
Royaume-Uni	46%
Italie	36%
Suède	50%
Suisse	24%

L'Equipe mondiale des voyages et American Express ont atteint les objectifs initiaux de Rohm and Haas pour la consolidation. « Je pense que notre nouveau programme reflète notre « Enoncé de Mission » et tous les objectifs que nous nous étions fixés », confirme Mme Monahan. « A présent, nous pouvons localiser tous nos voyageurs où qu'ils se trouvent et leur indiquer les problèmes qui peuvent compromettre leur sécurité. Tout aussi important, nous disposons maintenant des données pour saisir tout notre volume de voyage et négocier plus facilement avec les compagnies aériennes et les hôtels. »

Si vous souhaitez savoir comment nous pouvons vous aider à gérer votre programme des voyages, visitez notre site : www.americanexpress.fr/voyagesaffaires.