

PROFESSION TRAVEL MANAGER

Cartographie de la fonction en France

© CLAUDIO ZACCHERINI - SHUTTERSTOCK



EDITION 2009



AFTM
ASSOCIATION FRANÇAISE DES
TRAVEL MANAGERS

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AFTM

PRESIDENT

Michel Dieleman

VICE-PRESIDENTS

Estelle Camusard
Abdelaziz Bougja
Claude Lelièvre

SECRETAIRE GENERAL

Serge Bacchus

TRESORIER

Bernard Hérault

AUTRES MEMBRES DU CA

Sonya Basmadjian
Pierre Blondeau
Estelle Carucci
Jerôme Drevon-Barreaux
Jean-Pierre Drioux
Marie-Elisabeth Hernas
Lucien Isnard
Yann Le Goff



EDITO

Créée en 2008, l'Association Française des Travel Managers compte aujourd'hui plus de 180 membres. L'AFTM vise à réunir les expériences et le savoir de chaque membre pour permettre aux spécialistes d'échanger et de partager sur et autour du voyage d'affaires.

Professionaliser et promouvoir la fonction des Travel Managers, aider ceux et celles qui abordent le métier et obtenir la reconnaissance professionnelle des organismes publics et des associations internationales, tels sont les objectifs de l'AFTM.

Aujourd'hui qui sont les acteurs de cette profession ? Où travaillent-ils ? Comment sont-ils formés ? Quelles sont leurs responsabilités ? Qui sont leurs interlocuteurs ?... Voici quelques-unes des questions auxquelles nous avons souhaité répondre à travers cette cartographie qui nous ouvre de nombreux champs de réflexions.

Michel Dieleman, PRESIDENT



*Etude réalisée grâce au concours de AirPlus International
Partenaire officiel de l'AFTM*

SOMMAIRE

■ Historique de la fonction	PAGE 4
■ Profil du Travel Manager	PAGE 6
■ Place du Travel Manager dans l'entreprise	PAGE 12
■ Fonction du Travel Manager	PAGE 14
■ Outils du Travel Manager	PAGE 27
■ Image du Travel Manager	PAGE 29
■ Synthèse de l'étude	PAGE 30
■ Méthodologie	PAGE 32

QU'Y A-T-IL DERRIÈRE LE TERME TRAVEL MANAGER : UN ACHETEUR, UNE ASSISTANTE, UN CHARGÉ DE VOYAGES OU UN CHEF DE PROJET ? QUI EST-IL ? QUE FAIT-IL ? COMMENT EST-IL PERÇU ?...

Dans l'objectif de répondre à ces questions, l'AFTM a réalisé quatre enquêtes auprès de quatre typologies de collègues acteurs du voyages d'affaires complétées d'entretiens. Elle a pu ainsi établir la première cartographie de la fonction de Travel Manager en France. Ce document dresse un état des lieux de ce métier au premier semestre 2009 et permet d'envisager les évolutions attendues dans un avenir proche.

Remarque : La profession d'assistant étant en forte majorité féminine, nous utiliserons le terme assistante dans ce document sans oublier que certains hommes occupent cette fonction.

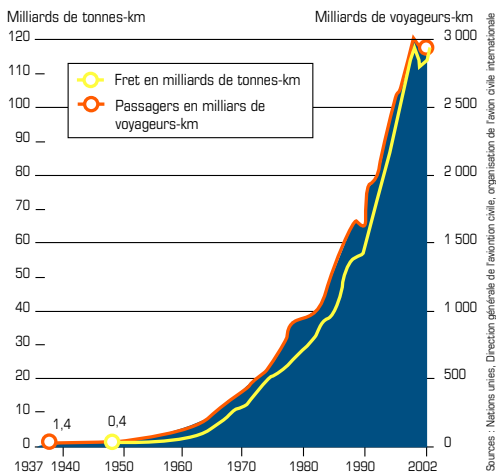


HISTORIQUE DE LA FONCTION

LA FONCTION DE TRAVEL MANAGER, UNE FONCTION JEUNE, UNE RÉPONSE DES ENTREPRISES AUX ÉVOLUTIONS DE L'ÉCONOMIE MONDIALE.

La fonction de Travel Manager est née dans les années 80 avec l'explosion des voyages d'affaires. Le nombre de personnes affectées à la gestion des voyages dans les entreprises n'a cessé d'augmenter depuis 30 ans parallèlement à la croissance du marché du voyage professionnel (voyage, déplacement, mission, réception).

> Personnes et fret transportés par avion dans le monde en milliards de voyageurs-kilomètres et en milliards de tonnes-kilomètres



Le Travel Management se structure réellement à partir des années 90 par l'apparition dans les entreprises des politiques de voyages, par la mise en place des premiers profils voyageurs, la centralisation des commandes,

la modernisation des systèmes de paiement. Dans le même temps, les prestataires du voyage d'affaires s'organisent pour mieux répondre aux exigences des entreprises et des voyageurs d'affaires et proposent des produits, outils et processus finement construits pour répondre aux besoins de l'organisation des entreprises.

L'évolution du contexte géopolitique mondial, la multiplication des filiales à travers le monde, la montée en puissance des échanges commerciaux internationaux, l'exigence accrue des voyageurs professionnels, la poussée croissante des préoccupations environnementales, la complexité grandissante des déplacements alliant urgence des demandes et gestion des risques, sont autant de facteurs qui ont contribué à faire évoluer considérablement les rôles et par conséquent les compétences du Travel Manager.

Alors qu'à ses débuts, il était cantonné dans un rôle d'interlocuteur en charge de l'obtention des billets, ses activités se sont progressivement étoffées au fil des années pour en faire un acteur pluridisciplinaire (alliant des compétences en gestion, achats, communication, informatique...) le positionnant en tant que véritable chef de projet transversal.

Il a aujourd'hui la responsabilité du coût du voyage, des systèmes d'automatisation de gestion

des déplacements, de la réconciliation et du suivi des dépenses, de la maîtrise des risques liés aux déplacements professionnels. Le Travel Manager doit avant tout savoir mettre en œuvre les moyens et l'organisation qui permettront de limiter les initiatives individuelles des collaborateurs en matière de voyages.

Alors que le voyage d'affaires subit de plein fouet la crise économique actuelle, le Travel Management n'a jamais tenu une place aussi

importante puisqu'il procure aux entreprises des données et analyses leur permettant de mieux gérer, organiser et maîtriser leur budget afférent aux voyages et déplacements. Il est un des leviers de réduction des charges de l'entreprise puisque, à travers les mesures préconisées et pilotées par les Travel Managers, nombreuses sont celles qui se traduisent par des réductions des dépenses des voyages tout en maintenant le niveau de satisfaction des personnes concernées.

De l'Agence de Voyages au Travel Management

Au cours des dix dernières années, l'organisation des déplacements professionnels des collaborateurs d'Aéroports de Paris a été profondément bouleversée. Jusqu'en janvier 2006 une agence de voyages interne gérait les demandes de voyages et assurait un service de proximité aux voyageurs. En janvier 2006, nous avons mis en place un outil de réservations en ligne (SBT), de gestion des notes de frais et une agence de voyages externe. Un plan de déploiement soutenu et la mise en place d'un help Desk au service des utilisateurs nous a permis d'atteindre en six mois un taux d'adoption de plus de 70 % qui se maintient.

Ces changements, bien qu'initialement douloureux, constituent aujourd'hui une valeur ajoutée pour le groupe. Ils nous ont permis d'évoluer avec les nouvelles pratiques et technologies du voyages d'affaires, de diminuer les coûts tout en répondant aux nouvelles problématiques du secteur : sûreté, développement durable, suivi d'activité...

En participant à ces évolutions, mon poste de responsable opérationnelle de l'agence interne a été considérablement transformé. Je me suis appuyée sur ma connaissance du monde des voyages et du groupe Aéroports de Paris pour devenir un chef de projet transverse au service des voyageurs et de l'entreprise.

La constitution d'un bureau des voyages à l'écoute du client et en charge du suivi, du contrôle, de la définition des orientations, de la relation prestataires, nous met dans les meilleures dispositions pour gérer et anticiper les prochaines mutations.

Estelle Camusard – Travel Manager Aéroports de Paris

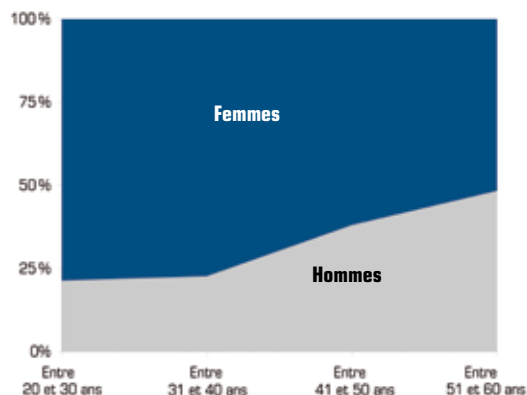
PROFIL DU TRAVEL MANAGER

QUI SONT LES TITULAIRES DES POSTES DE TRAVEL MANAGEMENT ?

■ RÉPARTITION HOMMES-FEMMES

L'enquête montre que la population des Travel Managers est majoritairement féminine avec 66 % des postes occupés par des femmes. On retrouve davantage de femmes parmi les Chargés de voyages et les Assistantes.

> Répartition hommes/femmes par classe d'âge



La proportion d'hommes augmente dans les classes d'âge supérieures : alors qu'ils représentent seulement 21 % des Travel Managers de 20 à 30 ans, ils atteignent 48 % des Travel Managers entre 51 et 60 ans.

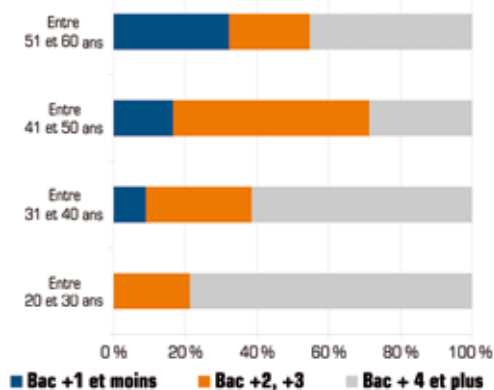
■ ÂGE MOYEN

Contrairement aux idées reçues, le Travel Manager n'est pas plus jeune que la moyenne de la population active française ; l'enquête révèle un âge moyen de 42 ans contre 40 ans pour la population active [Source : Insee].

■ QUEL EST LE PARCOURS DU TRAVEL MANAGER ?

Tous les niveaux et les thèmes de formation initiale sont représentés chez les Travel Managers. Il n'existe aucun lien entre niveau de formation et statut cadre/non cadre dans ces métiers, ce qui est assez rare. Cependant, il apparaît très clairement un lien entre le niveau de formation initiale et l'âge des Travel Managers ; les tranches d'âge les plus basses étant les plus diplômées.

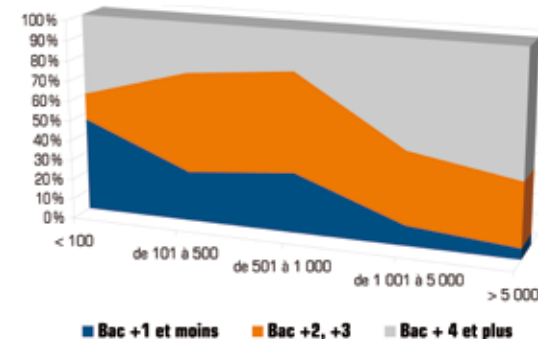
> Ventilation du niveau d'études pour chaque classe d'âge



66 % des Travel Managers de moins de 40 ans ont un niveau minimum d'étude Bac+4 contre 36 % des plus de 40 ans.

Le niveau d'études du Travel Manager et la taille de l'entreprise dans laquelle il évolue sont liés ; ainsi les entreprises de plus de 1000 salariés ont tendance à confier la gestion de leurs déplacements à des collaborateurs hautement diplômés.

> Répartition des Travel Managers par niveau d'études selon la taille des entreprises



Un œil expert

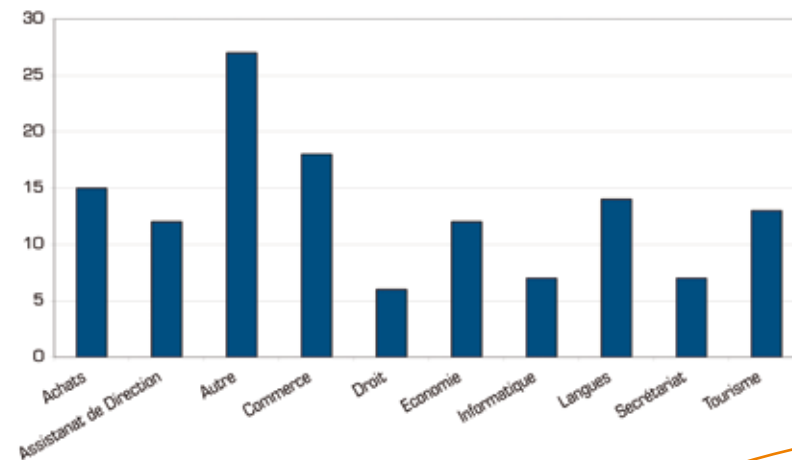
Depuis quelques années, le niveau de formation des nouveaux gestionnaires de voyages est de plus en plus élevé. Les recruteurs recherchent des diplômés bac +4 ou bac +5.

Cette évolution provient de la prise de conscience de la part de la plupart des décideurs des exigences de ce poste, de la pluralité des domaines d'intervention et de la forte nécessité d'adaptation.

■ FORMATION DE BASE

Aucune formation initiale ne se dégage de notre enquête ; on retrouve une représentation quasi équivalente dans chacune des formations citées et un taux remarquable de 21 % de la tranche « autre formation » qui montre bien la diversité de cette population issue de tous horizons.

> Thèmes des formations initiales suivies par les Travel Managers



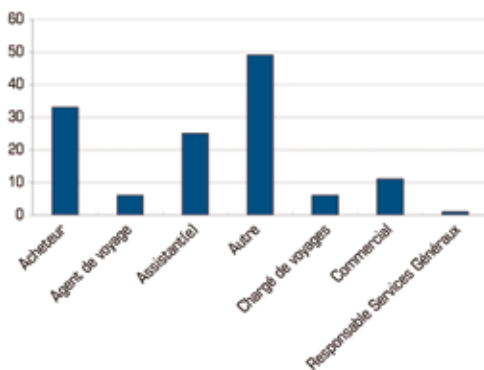
Ceci est également vrai chez les plus jeunes alors qu'ils sont plus diplômés, ce qui peut traduire un manque de formations initiales dédiées à ce métier.

■ ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

Les postes précédemment occupés par les Travel Managers sont relativement variés et là encore aucun profil de poste antérieur ne domine clairement.

L'étude révèle que les achats nourrissent fréquemment le Travel Management puisque l'on retrouve de nombreux acheteurs de formation ou de carrière dans cette fonction.

> Postes précédemment occupés par les Travel Managers

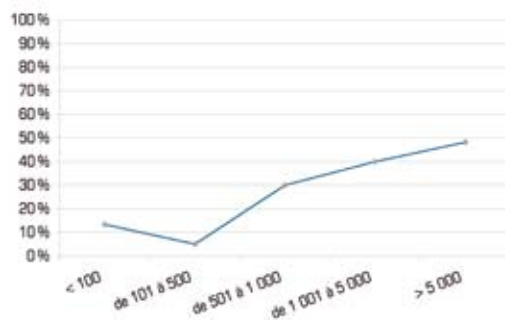


Cette empreinte des achats dans le parcours des Travel Managers met en lumière l'importance, pour les recruteurs, des enjeux de maîtrise budgétaire dans le métier de gestionnaire de voyages.

Il est à noter que le budget Voyages et Déplacements est fréquemment le 3^e poste de dépenses hors production pour les entreprises.

Par ailleurs, plus la taille des entreprises est importante, les budgets voyages et déplacements élevés, plus la proportion de Travel Managers issus de formations commerciales (achats, commerce) ou financières est grande.

> Part des Travel Managers issus de formations commerciales et financières en fonction de l'effectif



Un œil expert

Nous constatons que de plus en plus de recruteurs favorisent la dimension économique des déplacements en définissant des postes dont le principal objectif est la réalisation de KPIs * achats.

Les compétences des candidats en terme d'organisation, de service aux voyageurs et leur sensibilité aux problématiques environnementales sont bien souvent reléguées au second plan derrière leur capacité à faire réaliser des économies.

*KPIs : Key Performance Indicators

L'AFTM et la formation

L'AFTM est engagée depuis sa création dans une réflexion autour de la formation des actuels et futurs Travel Managers.

Former, pourquoi, serait-on en droit de se le demander ? A cette question, deux réponses :

- former pour transmettre à de nouvelles générations un savoir acquis au fil des ans
- former pour progresser et acquérir de nouvelles compétences

Ces deux réponses donnent à elles seules l'étendue de notre chantier. D'un côté, un cursus solide, validé par l'État et qui se concrétise par un diplôme reconnu, de l'autre, une formation continue ; ces deux cursus prennent en compte les différentes pratiques professionnelles du Travel Management et sont illustrés du vécu des intervenants.

Deux pistes de travail en cours de développement qui devraient se concrétiser avant la rentrée prochaine. Ce travail est actuellement mené par la Commission formation de l'AFTM qui confronte ses résultats avec les professionnels de l'enseignement afin d'allier les savoirs faire métiers et pédagogies pour la réussite des futurs diplômés.

Abdelaziz Bougja, Responsable de la Commission Formation de l'AFTM

Présentation de l'ESCAET

L'Ecole Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises du Tourisme est une école de commerce spécialisée dans le tourisme qui existe depuis vingt-cinq ans et qui forme des Junior Manager dans le Leisure Travel et dans le Corporate Travel.

Les étudiants en formation suivent d'abord un tronc commun sur le fonctionnement global de l'industrie du voyage puis se spécialisent soit en Leisure Travel, soit en Corporate Travel. Lorsqu'un étudiant décide de suivre la formation Corporate Travel, il bénéficie de différents cours regroupés en deux pôles : les enseignements techniques et les enseignements spécifiques. Ils acquièrent ainsi une expertise sur tous les acteurs de la chaîne du Corporate Travel et leurs problématiques. Les étudiants effectuent également un stage chaque année : de 4 à 6 mois pour acquérir une expérience professionnelle d'environ un an à la fin de leur cursus. Ces stages leur permettent de rendre concret tout ce qui a été enseigné de façon plus théorique et d'appréhender la réalité du terrain. L'ESCAET est aujourd'hui une formation reconnue puisque elle a su tisser des liens forts avec les différents acteurs de l'industrie du voyage, et propose des formations en adéquation avec les problématiques actuelles du marché. Les professionnels interviennent pendant la formation de façon ponctuelle lors de séminaires organisés par l'ESCAET. Ces interventions permettent aux étudiants de comprendre, par des cas concrets, les enjeux et problématiques liés au secteur. L'ESCAET est une école qui fait référence dans le Corporate Travel puisque plus de 90 % des étudiants sont insérés professionnellement le jour de leur diplôme à des postes de Junior Manager dans l'industrie.

Marie Poulain, Directrice

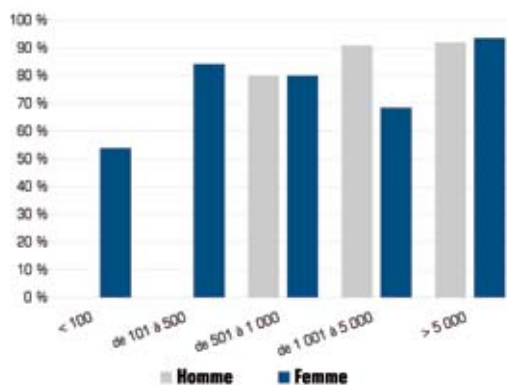


STATUT CADRE

La proportion de Travel Managers cadres évolue avec la taille de l'entreprise. Ainsi, pour les entreprises de plus de 500 collaborateurs, 86 % des gestionnaires de voyages sont cadres. Il est intéressant de noter que le sexe du collaborateur n'est pas influent dans le statut de cadre/non cadre.

Ainsi 84 % des hommes et 79 % des femmes ont un statut cadre.

> Taux de cadres Travel Manager en fonction de la taille des entreprises



RÉMUNÉRATION

> Niveau de rémunération brute annuelle (K€)

Moins de 2 ans	50
De 2 à 5 ans	36
De 6 à 10 ans	56
Plus de 10 ans	52

Le niveau de rémunération brute annuelle moyen du Travel Manager s'élève à 46 K€ et varie de manière directement proportionnelle

à la taille de l'entreprise dans laquelle il évolue et au management d'équipe ; le salaire moyen d'un Travel Manager encadrant une équipe étant de 52 K€.

Il n'existe aucune corrélation entre rémunération et niveau d'expérience dans la fonction.

Les femmes sont moins bien payées en moyenne que leurs homologues hommes. 56 % des femmes gagnent plus de 40 K€ brut annuel, alors que c'est le cas de 88 % des hommes. Seules 17 % des Travel Managers françaises gagnent plus de 60 K€, alors que c'est le cas de 58 % des Travel Managers hommes.

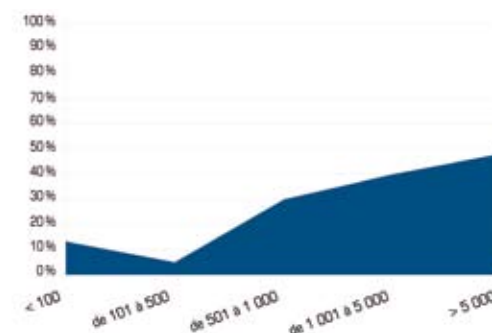
Cette enquête montre que la majorité des femmes interrogées gagne entre 30 et 50 K€,

86 %
des gestionnaires de voyage sont des cadres

alors que la majorité des salaires des hommes interrogés se situe dans la tranche supérieure à 60 K€.

Cette étude met en lumière qu'un déséquilibre existe entre rémunération des hommes et des femmes exerçant dans le Travel Management.

> Taux de Travel Manager provenant de formations commerciales ou finances en fonction de la taille de l'entreprise



> Salaire des Travel Managers (en K€) en fonction des intitulés de postes

	Secteur Marchand	Secteur Public
Acheteur	50	30
Acheteur Voyages	49	45
Assistant(e)	32	
Chargé de voyages	29	
Coordinateur voyages	45	
Responsable Services Généraux	45	58
Travel Manager	51	

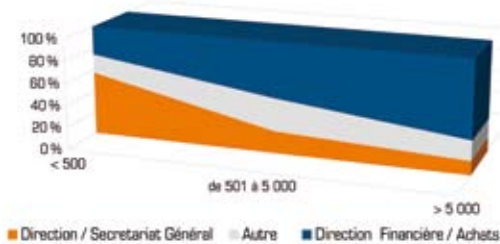
PLACE DU TRAVEL MANAGER DANS L'ENTREPRISE

QUELLE EST LA POSITION DU TRAVEL MANAGER DANS L'ORGANIGRAMME, AVEC QUI TRAVAILLE-T-IL AU QUOTIDIEN ?

■ SON INTERLOCUTEUR PRIVILÉGIÉ

La gestion des Voyages et Déplacements est principalement rattachée à la Direction Générale, à la Direction Financière ou à la Direction Achats. Ainsi plus de 75 % des gestionnaires de voyages ayant participé à l'enquête dépendent d'une de ces Directions.

> Rattachement des Travel Managers selon la taille des entreprises



Il est intéressant de noter que plus l'entreprise est importante, plus les gestionnaires de voyages sont éloignés de la Direction Générale dans l'organigramme. Ce phénomène a une double explication :

- Les petites structures ont des organigrammes plus simples et les principaux voyageurs occupent les postes du haut de l'organigramme.
- Les entreprises plus importantes multiplient le nombre de voyageurs et la Direction Générale délègue la gestion des déplacements. Les petites structures ont d'ailleurs tendance à considérer les voyages d'affaires comme un investissement alors que les plus grosses

structures les considèrent comme un coût. Il a donc un positionnement « finance » très marqué, ce qui peut tendre à l'éloigner du service aux clients en le plaçant avant tout comme un gestionnaire de coûts, attendu principalement sur la recherche d'économies.

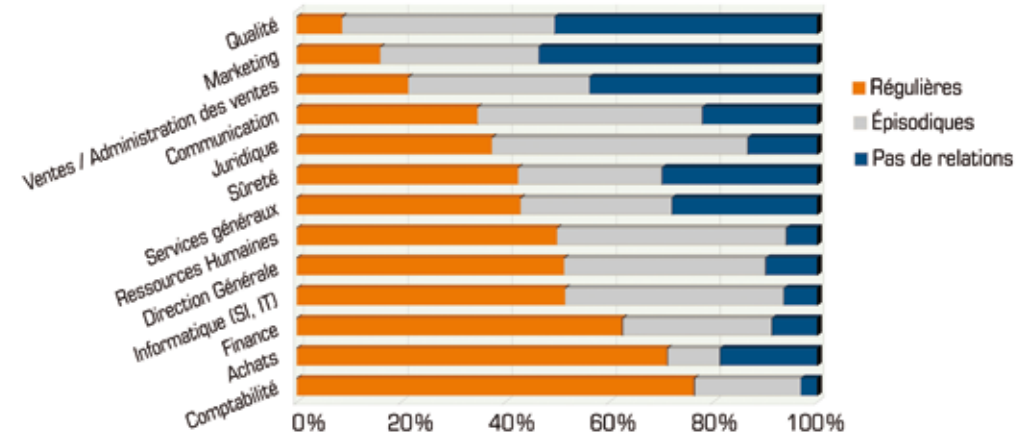
■ RELATION AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Il est ainsi frappant de noter que bien qu'ayant des échanges avec la quasi-totalité des fonctions supports de l'entreprise, seulement 1 sur 10 est en relation régulière avec le service Qualité, 2 sur 10 avec le Marketing et surtout 4 sur 10 avec le service Communication.

A contrario, les services Comptabilité, Finance et Achats sont les interlocuteurs privilégiés du Travel Manager au quotidien. L'étude montre que la fonction de Travel Manager est bien une fonction transversale à forte connotation économique en relation plus ou moins directe avec la plupart des secteurs de l'entreprise. Le Travel Manager se doit donc d'être multi-compétences pour parvenir à orchestrer l'intégralité de ses fonctions de gestionnaire avec sa connaissance du monde des voyages.

Aujourd'hui, alors que les composantes Sécurité et Informatique tiennent une place de plus en plus importante dans les entreprises, il est à noter que moins d'un Travel Manager sur deux évoluant dans une structure qui s'est dotée d'une Direction de la Sécurité ou de l'Informatique, est en relation régulière avec celle-ci.

> Niveau de relation entre le Travel Manager et les directions de l'entreprise



Un rattachement atypique

Pouvez-vous nous présenter GSM Europe ? Nous sommes filiale européenne d'un groupe constitué d'une bonne douzaine de marques aujourd'hui, dont «Billabong», la marque leader. Mais aussi «Element», «Von Zipper», «Kustom», «Nixon», «Dakine», «X-cel», «Sector 9», parmi les autres principales marques du groupe présentes et opérant en Europe.

De quel service dépendez-vous ? Je suis employé de GSM Europe, mais rattaché au «Billabong Europe Sales Department».

Ce positionnement est-il dû à un historique ?

Jusqu'en juin 2008, nous avions un «European Sales Manager» pour toutes les marques du groupe. L'essor des différentes marques a amené à une restructuration des forces de ventes et à la mise en place d'une Direction Européenne des Ventes par marque. Pour toutes les marques du groupe, les départements «Marketing» et «Sales» sont mes deux plus gros «clients»... en termes de déplacements et d'organisations d'événements. Etant globalement plus impliqué dans l'organisation des événements «Sales», la décision de mon positionnement en a résulté.

Quels sont selon vous les avantages ? Etre au cœur des opérations, à proximité immédiate des donneurs d'ordres. Plus de réactivité. Gains d'efficacité et de temps dans les process. A ajouter que la communication avec la hiérarchie de toutes les marques est très facile et directe (D.G très accessibles) car nous sommes tous concentrés géographiquement sur la ZA de Pédebert

Et les inconvénients ? Je n'en vois pas.

Philippe Osstyn, Travel Coordinator GSM Europe

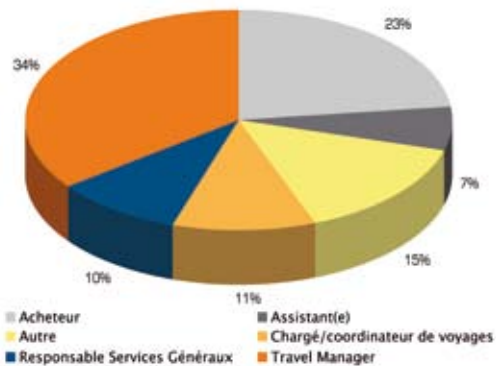
FONCTION DU TRAVEL MANAGER

QUE FAIT LE TRAVEL MANAGER AU QUOTIDIEN, SON POSTE EST-IL BIEN DÉFINI, EXISTE-T-IL DES VARIANTES SELON L'ORGANISATION, LA TAILLE DES ENTREPRISES ?

■ INTITULÉ DU POSTE

L'enquête montre que le collaborateur en charge des voyages dans les entreprises n'a pas toujours le même intitulé ; Travel Manager et Acheteur sont les plus représentés, avec respectivement 34 % et 23 % des réponses.

> Répartition des Travel Managers par intitulé de poste



Si l'on réalise la même analyse en neutralisant le secteur public qui n'a aucun Travel Manager dans ses organisations mais 2/3 d'acheteurs, la part de Travel Manager + Acheteur reste constante. Il semblerait simplement que la différence provienne en grande partie de la sémantique et de l'inexistence de ce titre dans les administrations.

La répartition selon la taille des entreprises est quant à elle particulièrement parlante.

Dans les entreprises de moins de 500 salariés, tous les intitulés de poste existent et la gestion des voyages est confiée le plus souvent à des assistantes (23 %).

Dans les entreprises de moins de 100 salariés, ce taux monte à 40 %. Dans les entreprises de 100 à 500 collaborateurs, ce taux est réduit à 10 % et est nul au-delà de 500 collaborateurs.

A l'inverse, Acheteurs et Travel Managers voient leur proportion augmenter avec la taille des entreprises.

Ils représentent 53 % des gestionnaires de voyages dans les entreprises de 500 à 5 000 collaborateurs et 80 % dans les entreprises de plus de 5 000 collaborateurs.

■ QUELLES SONT LES TÂCHES ET RESPONSABILITÉS DU TRAVEL MANAGER ?

D'une manière classique, le gestionnaire de voyages est en charge de la mise à disposition des titres de transport correspondant à la demande du voyageur, soit en supervisant l'agence de voyages, soit en réalisant lui-même les réservations.

92 %

des répondants supervisent le travail d'une agence de voyages

La fonction de Travel Management dans le secteur public

Quelle est l'organisation du Travel Management au CNRS ?

Le travel management au CNRS s'organise sur trois niveaux. Tout d'abord, au sein de la Direction déléguée aux achats, un acheteur projet dédié aux voyages d'affaires a la responsabilité de piloter l'ensemble du travel management. A la tête d'une équipe projet, il a en charge la rédaction d'un cahier des charges pour le lancement tous les quatre ans d'un appel d'offres aboutissant à un marché public, ainsi que la mise en place de ce marché. Pendant l'exécution du marché, il assure le suivi des indicateurs, les relations contractuelles avec les prestataires et il met en place les actions de correction et d'amélioration nécessaires. Au sein de chacune des 19 délégations régionales du CNRS, un « référent mission » a lui pour mission de suivre les indicateurs régionaux du travel management et de mettre en place les actions d'accompagnement des voyageurs et des chargés de voyage. Sur le terrain, chaque jour, c'est l'ensemble des personnels et collaborateurs du CNRS qui peuvent effectuer leurs réservations en ligne depuis le portail SIMBAD dédié aux missions. Un valideur local s'assure de la disponibilité des crédits et confirme la réservation effectuée par le missionné ou son chargé de voyage.

Cette séparation des tâches est-elle classique dans la fonction publique ?

Ce mode de fonctionnement correspond à notre organisation, à notre statut de fonction publique et à nos besoins propres. • Une direction déléguée aux achats rattachée au siège et chargée de piloter le travel management • 19 sites administratifs délégués en région comprenant notamment un service financier et comptable • 1200 laboratoires de recherche, autonomes dans la gestion de leurs réservations, dans le respect de la politique voyages de l'Etablissement ces laboratoires abritant plus de 80 000 agents et collaborateurs du CNRS.

Comment sont orchestrées les relations entre les différents intervenants du CNRS ?

L'information circule dans les deux sens. Les laboratoires qui effectuent leurs réservations sont informés de nouveautés réglementaires, logicielles, pratiques, le plus souvent par l'intermédiaire du « référent mission » en délégation régionale. Des actions d'information et de formation sont également conduites par le responsable du travel management de la direction déléguée aux achats. La direction déléguée aux achats est aussi très attentive aux « retours terrain » des utilisateurs du portail Simbad et des référents missions pour améliorer la qualité du service. Enfin, l'agence de voyages joue également un rôle majeur d'accompagnement des utilisateurs, notamment lors de l'utilisation de l'outil de réservation en ligne.

Tous les acteurs du travel management ont pour priorité d'améliorer sans cesse la satisfaction des agents, tant en terme de qualité de service que de diminution des coûts des missions.

Guy Moraly, Chef de projet Modernisation-CNRS

Son volant d'activité s'est accru au fil du temps pour devenir riche et variable d'une structure à une autre.

Le contour de son poste et le contenu de ses attributions et responsabilités diffèrent selon les entreprises, sans logique particulière par rapport à l'organisation même des structures, à leur profil et à leurs règles, en matière de voyages et déplacements.

Force est de constater que certaines tâches sont gérées par la quasi-totalité des gestionnaires de voyages, comme le suivi des tableaux

de bord, le déploiement de nouveaux outils ou l'application de la politique voyages.

Il est intéressant de noter que, depuis une dizaine d'années, l'activité du gestionnaire de voyages tend à intégrer de nouvelles composantes. Cette évolution étant très fortement influencée par les événements géopolitiques mondiaux.

Depuis le 11 Septembre 2001, la prise en compte des problématiques « sûreté » est devenue une partie intégrante de la fonction du Travel Manager, traitée par 58 % d'entre eux.

Bilans carbone des déplacements professionnels

Pouvez-vous nous présenter les objectifs de l'ADEME et l'intérêt de la méthode Bilan Carbone® pour les entreprises ? L'ADEME a développé cette méthode pour aider les entreprises à comptabiliser leurs émissions de Gaz à Effet de Serre, afin d'identifier là où elles doivent agir en priorité. Il s'agit donc avant tout d'un outil d'aide à la décision, plus que d'un simple calculateur. L'enjeu pour les entreprises porte à la fois sur leur réduction de leur émission (et ainsi de leur contribution aux enjeux sur le climat), mais aussi de réduire leur facture énergétique, et ainsi, leur niveau de dépendance aux énergies fossiles.

Que pouvez-vous nous dire concernant le poids des Déplacements professionnels dans les émissions de GES ? Il est clair que les déplacements de personnes arrivent très souvent dans les 3 principaux postes d'émission des entreprises. Cela est d'autant plus marqué pour les entreprises du tertiaire. La partie affectée aux déplacements professionnels dépend beaucoup de l'activité et des implantations du groupe étudié. C'est en général les déplacements en avion qui « plombent » ce poste.

Avez-vous des exemples ? On retrouve ce profil dans toutes les activités qui ont des filiales ou des « antennes » en dehors de la France. Quand ce phénomène est identifié sur des entreprises avec des implantations dans le Sud de la France par exemple, ou à Londres, les préconisations vont bien souvent dans le sens d'un report de l'avion vers le TGV, où le gain en euros et CO₂ est indéniable.

Comment les entreprises peuvent-elles suivre leurs émissions afin de les intégrer dans leur politique de déplacements professionnels ? Plusieurs entreprises ont instauré une « comptabilité carbone » avec, pour chaque déplacement, son kilométrage, le mode utilisé, son coût et les émissions associées. Plusieurs calculateurs simples sont aujourd'hui disponibles sur Internet. C'est à la fois un élément de sensibilisation pour celui qui voyage, et un indicateur pour l'entreprise qui peut se fixer des seuils à ne pas dépasser sur une année.

Laurence Gouthière, ADEME - Département Activités Economiques

> Principales tâches réalisées par les Gestionnaires de voyages

▶ Supervision de ou des agences	92 %
▶ Suivi des tableaux de bord	89 %
▶ Implication dans le déploiement de nouveaux outils ou nouvelles solutions voyages	89 %
▶ Contrôle de l'application de la Politique Voyages	88 %
▶ Mise à jour des documents et procédures internes	87 %
▶ Pilotage au quotidien de la relation fournisseurs	87 %
▶ Résolution des litiges	87 %
▶ Évolution de la Politique Voyages	82 %
▶ Négociation Agence(s) de voyages	82 %
▶ Communication interne	81 %
▶ Décision et Mise en place des procédures et documents de voyages internes	78 %
▶ Négociation Fournisseurs aériens	76 %
▶ Négociation Hôteliers	76 %
▶ Négociation Fournisseurs ferroviaires	65 %
▶ Négociation Loueurs courte durée	65 %
▶ Administration des outils informatiques (SBT notamment)	64 %
▶ Suivi des profils voyageurs	63 %
▶ Négociation Fournisseurs de moyens de paiement	61 %
▶ Suivi Sûreté	58 %
▶ Formation des personnes en charge des réservations de voyages	56 %
▶ Gestion des voyages professionnels - commande auprès de(s) agence(s)	53 %
▶ Contrôle facturation	51 %
▶ Gestion des cartes de paiement	47 %
▶ Gestion des cartes transporteurs : abonnés, fidélité...	47 %
▶ Réservation billetterie en direct	41 %
▶ Gestion des titres de transports	38 %
▶ Suivi des émissions de CO ₂	36 %
▶ Gestion événementielle	29 %
▶ Intervention dans la mise en place des assurances	17 %
▶ Contrôle des notes de frais	15 %
▶ Réalisation des déclarations Sécurité Sociale	12 %

Depuis le Grenelle de l'Environnement, un nouveau besoin répondant à une volonté stratégique de l'entreprise est apparu : le suivi des émissions de gaz à effet de serre, réalisé par 36 % des Travel Managers. Ainsi, de nouvelles responsabilités ont intégré le périmètre du Travel Management, qui s'est par ailleurs désengagé d'autres responsabilités. Les déclarations Sécurité Sociale ne sont plus traitées que par 12 % d'entre eux et le contrôle opérationnel des notes de frais par 15 %. En revanche, le gestionnaire de voyages est quasi-sys-

tématiquement impliqué dans le déploiement des outils automatisés de notes de frais.

Les résultats de l'enquête révèlent un nombre important de tâches prises en charge par le Travel Manager, une hétérogénéité de ces tâches et des degrés d'implication variables selon les répondants ; l'analyse de ces résultats permet de segmenter cette population en différents profils.

Dans un premier temps, nous avons regroupé les différentes fonctions du gestionnaire des voyages en 6 catégories de fonctions :

Catégorie métier	Fonctions exercées	Catégorie métier	Fonctions exercées
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Achats 	Négociation Agence(s) de voyages Négociation Fournisseurs aériens Négociation Fournisseurs de moyens de paiement Négociation Hôtelières Négociation Loueurs de courte durée Pilotage au quotidien de la relation fournisseurs Supervision de ou des agences Négociation Fournisseurs ferroviaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contrôle ▶ Service 	Contrôle de l'application de la Politique Voyages Contrôle des notes de frais Contrôle facturation Communication interne Gestion des cartes de paiement Gestion des cartes transporteurs : abonnés, fidélité... Gestion des titres de transports Gestion des voyages professionnels - commande auprès de(s) agence(s) Gestion événementielle Réservation billetterie en direct (GDS - internet,...) Résolution des litiges
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Administration 	Réalisation des déclarations Sécurité Sociale Suivi Sureté	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Stratégie 	Décision et Mise en place des procédures et documents de voyages internes Evolution de la Politique Voyages Implication quand de nouveaux outils ou nouvelles solutions sont mis en place Suivi des émissions de CO2 émis
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Support 	Administration des outils informatiques (SBT notamment) Formation des personnes en charge des réservations de voyages Intervention dans la mise en place des assurances Mise à jour des documents et procédures internes Suivi des profils voyageurs Suivi des tableaux de bord		

Puis nous avons positionné le niveau d'implication de chaque type de gestionnaire de voyages (Assistante, Responsable Services Généraux, Acheteur, Chargé / coordinateur de voyages, Travel Manager) dans chacune des 6 catégories de fonctions, afin d'analyser les différents profils.

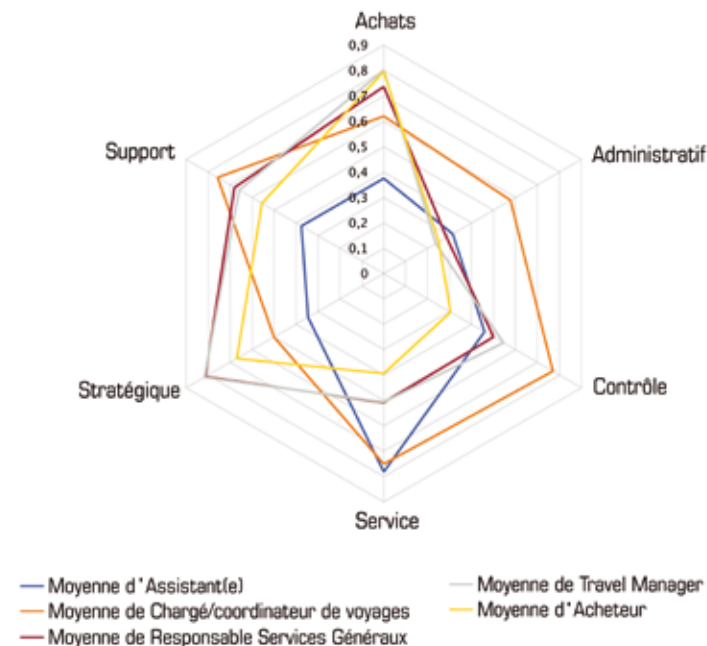
Un premier élément qui ressort de cette approche est la similitude d'implication qui existe entre Acheteur, Responsable Services Généraux et Travel Manager. L'Assistante et le

Chargé/coordonateur de voyages ont chacun un autre profil qui leur est propre.

Cela nous conduit à identifier 3 types de gestionnaires de voyages distincts :

- ▶ l'Assistante
- ▶ le Chargé /coordinateur de voyages
- ▶ le Travel Manager, regroupant Acheteur, Responsable des Services Généraux et Travel Manager

> Implication des Gestionnaires de voyages par catégorie de fonctions



■ **L'ASSISTANTE**

Le profil des Assistantes est vraiment atypique. Leurs prérogatives sont essentiellement tournées vers le voyageur. Comme nous l'avons vu précédemment, les assistantes sont exclusivement présentes dans des structures de moins de 500 salariés où leur rôle de coordinateur central les a progressivement conduites vers la gestion des déplacements. Ces assistantes sont le plus souvent très autonomes et sont seules responsables du budget voyages. L'enquête montre qu'elles ont souvent délégué l'acte de réservation des titres de transport, la location de véhicules et les réservations hôtelières aux demandeurs (voyageur ou son équipe) : seulement 1/4 des Assistantes réalisent les réservations.

Parmi les tâches les plus fréquemment citées par les Assistantes, nous notons que toutes prennent en charge la distribution des titres de transport, la gestion des cartes d'abonnement, le suivi des profils voyageurs et que

> **Profil des assistantes**



90 % d'entre elles gèrent les litiges. Par ailleurs, leur rôle de contrôle est très limité, car lié exclusivement à la vérification de la conformité des factures émises par la ou les agences de voyages.

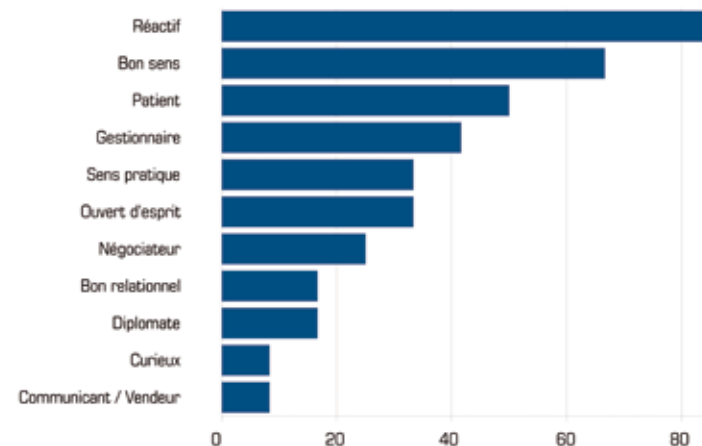
Les Assistantes sont beaucoup moins impliquées dans la gestion économique des voyages, le contrôle des frais, la sélection des prestataires ou la communication interne que leurs confrères Chargés/coordonateurs de voyages et Travel Managers.

Il en ressort clairement que l'Assistante est tournée vers le service aux voyageurs (gestion cartes transporteurs, cartes de paiement, titres de transport, communication interne sur les règles de fonctionnement) et le soutien aux utilisateurs pour faciliter les déplacements au quotidien (gestion des litiges, demandes diverses auprès des agences de voyages ou des transporteurs).

Pour les Assistantes, les principales qualités nécessaires à l'exercice de leur fonction sont : la réactivité, le bon sens et la patience ; trois qualités qui reflètent l'état d'esprit de ces répondantes ayant comme préoccupation première le client interne et sa satisfaction totale et à tout instant. Les qualités à connotation économique ou organisationnelle ne ressortent pas ou peu des réponses formulées.

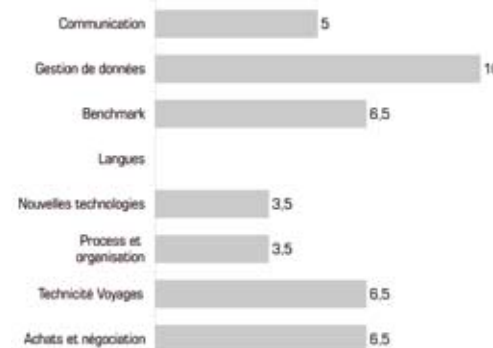
16 %
du temps des assistantes est consacré aux voyages

> **Qualités nécessaires à l'exercice du métier de gestionnaire des voyages citées par les Assistantes**



Les Assistantes ayant participé à l'enquête pensent devoir s'améliorer en priorité en gestion de données (1/4 des réponses). Ensuite, trois thèmes sont cités avec la même fréquence : Benchmark, Achats et Négociation, Technicité Voyages. Cela reflète la volonté de ces gestionnaires de voyages de faire évoluer leur fonction vers l'analyse des données, une dimension plus financière de leur métier. Pour eux, leur rôle de « gestionnaire du quotidien » mériterait d'être étoffé avec l'intégration dans leurs missions des composantes achats/gestion.

> **Domaines de compétences à améliorer pour et selon les Assistantes**



SYNTHÈSE ASSISTANTE

▶ Taille des entreprises	< 500 collaborateurs
▶ Dimensionnement équipe	seul
▶ Temps consacré à la fonction	16 %
▶ Principale orientation	Service aux voyageurs
▶ Participation à des associations professionnelles	0 %

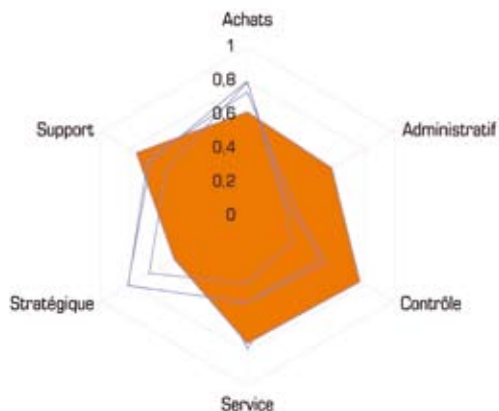
LE CHARGÉ/COORDINATEUR DE VOYAGES

Les Chargés/coordonateurs de voyages sont principalement issus de deux fonctions : Assistante pour 38 % et Agent de voyages pour 31 % d'entre eux.

L'enquête révèle que le poste de Chargé/coordonateur de voyages est présent dans tous types d'entreprises, quelle que soit sa taille. Il est à noter qu'ils sont présents exclusivement dans des structures qui ont mis en place une centralisation des réservations. Dans 92 % des cas, toutes les réservations passent par eux, dans 8 % des cas, les utilisateurs ont le choix de réserver eux-mêmes leur voyage ou de faire appel à eux. Ils ont avant tout un rôle de gestionnaire opérationnel pour le compte des voyageurs.

Ils consacrent en moyenne 67 % de leur temps à cette fonction contre 16 % pour les

> Profil des Chargés/coordonateurs de voyages



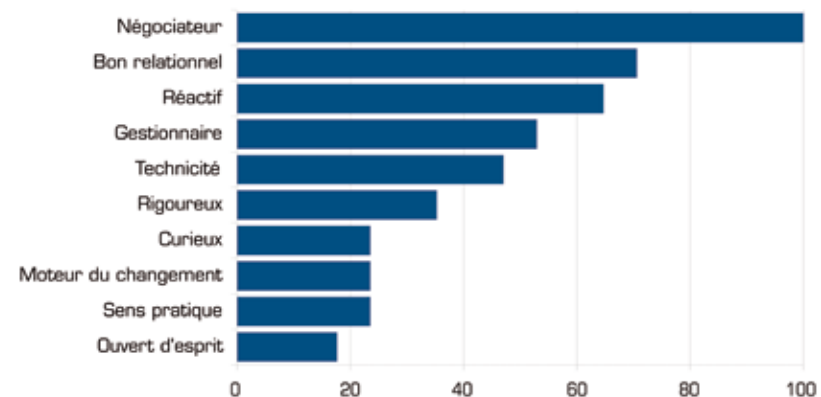
Assistants et 76 % pour les Travel Managers. Lorsque l'on observe les six catégories de fonctions, on constate que les Chargés/coordonateurs de voyages sont très impliqués dans trois axes : Service, Support et Contrôle. Tous les Chargés/coordonateurs de voyages ayant répondu prennent en charge les réservations, la mise à jour des documents et procédures internes, la résolution des litiges, le suivi des profils voyageurs et des tableaux de bord. Ils pilotent au quotidien la relation fournisseurs, gèrent les cartes transporteurs et contrôlent la bonne application de la politique voyages et la facturation prestataires. Cependant, ils sont très peu impliqués dans la gestion événementielle, le contrôle des frais et les négociations prestataires (hors hôtels où ils sont 80 % d'entre eux à participer à ces négociations). En revanche, ils sont systématiquement consultés au cours du processus de sélection des agences de voyages.

La qualité majeure du Chargé de Voyages est sa capacité de négociation tant en interne qu'en externe pour offrir les meilleures solutions en terme de service et de coût aux voyageurs et autres prescripteurs.

Les qualités suivantes – bon relationnel et réactivité – tendent à renforcer cette analyse.

67 %
du temps des Chargés de voyages est consacré aux voyages

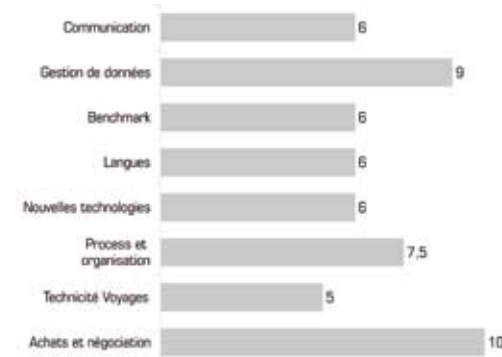
> Qualités nécessaires à l'exercice du métier de gestionnaire des voyages citées par les Chargés de Voyages



Arrive en 8^e position parmi les qualités citées (quatre fois moins important que Négociateur), la capacité pour le Chargé de Voyages à être Moteur du Changement (qualité jamais citée par les Assistants).

L'analyse des réponses des Chargés de Voyages en besoin de compétences additionnelles ne laisse pas ressortir de tendance manifeste. Les seuls points notables sont la faible nécessité de perfectionnement en Technicité Voyages et un certain besoin exprimé en faveur des Achats et Négociation et Gestion des données.

> Domaines de compétences à améliorer pour et selon les Chargés de voyages



SYNTHÈSE CHARGÉ/COORDINATEUR VOYAGES

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Taille des entreprises ▶ Dimensionnement équipe ▶ Temps consacré à la fonction ▶ Principale orientation ▶ Participation à des associations professionnelles | <p>Toute taille
50 % seul / 50 % en équipe
67 %
Gestion opérationnelle
54 %</p> |
|---|---|

■ LE TRAVEL MANAGER

Sous la dénomination Travel Manager nous avons regroupé trois intitulés de postes qui occupent des fonctions très similaires :

Le Travel Manager

Le Responsable des Services Généraux qui diffère du Travel Manager essentiellement par le temps qu'il consacre à la fonction et la taille des entreprises dans laquelle il intervient.

L'Acheteur qui a un profil similaire avec une implication moindre dans les catégories non achats.

Les Travel Managers sont beaucoup moins opérationnels que leurs confrères Assistants et Chargés/coordonateurs de voyages. Au quotidien, rares sont ceux qui gèrent les cartes d'abonnement ou les titres de transport. Ils sont peu impliqués dans les projets événementiels ou dans la gestion des déclarations administratives.

> Profil des Travel Managers



Dans les 30 % des cas où les réservations sont centralisées, l'acte de réservation est assuré par un Chargé de voyages et non par le Travel Manager. Les Travel Managers ont un rôle transverse dans l'entreprise, rôle imprégné de deux composantes fortes :

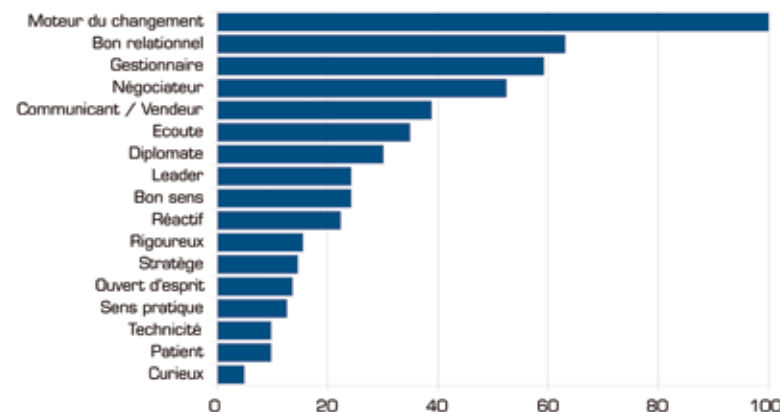
- la maîtrise des coûts
- la stratégie d'organisation

Ils mettent donc au service de leur entreprise les enseignements de leur veille voyages ainsi que leur connaissance de l'organisation et du secteur des déplacements professionnels, afin de déployer les solutions les plus efficaces pour les voyageurs.

Véritables acteurs du changement, les Travel Managers suivent et analysent les tableaux de bord afin de définir et de proposer les orientations à venir les plus pertinentes qu'ils vont défendre auprès des décideurs. Ils sont aussi acteurs dans la définition précise des besoins, les sélections de prestataires, les négociations et le déploiement des outils, la mise en place de nouveaux partenaires. Ils suivent la réussite des projets par la mise en place d'indicateurs. Ils analysent les données récoltées grâce à leur connaissance des marchés et des meilleures pratiques, afin d'anticiper les nouvelles orientations de l'organisation voyages de leur entreprise.

76 %
du temps des Travel Managers est consacré aux voyages

> Qualités nécessaires à l'exercice du métier de gestionnaire des voyages citées par les Travel Managers



La première qualité citée par le Travel Manager est Moteur du Changement, cette qualité est naturellement soutenue par les suivantes, leur bon relationnel permet de mener les projets à bien. Le Travel Manager est aussi gestionnaire, négociateur et communicant.

Les domaines de compétences qu'il souhaite développer sont très partagés et équilibrés comme le montre le diagramme ci-contre.

> Domaines de compétences à améliorer pour et selon les Travel Managers



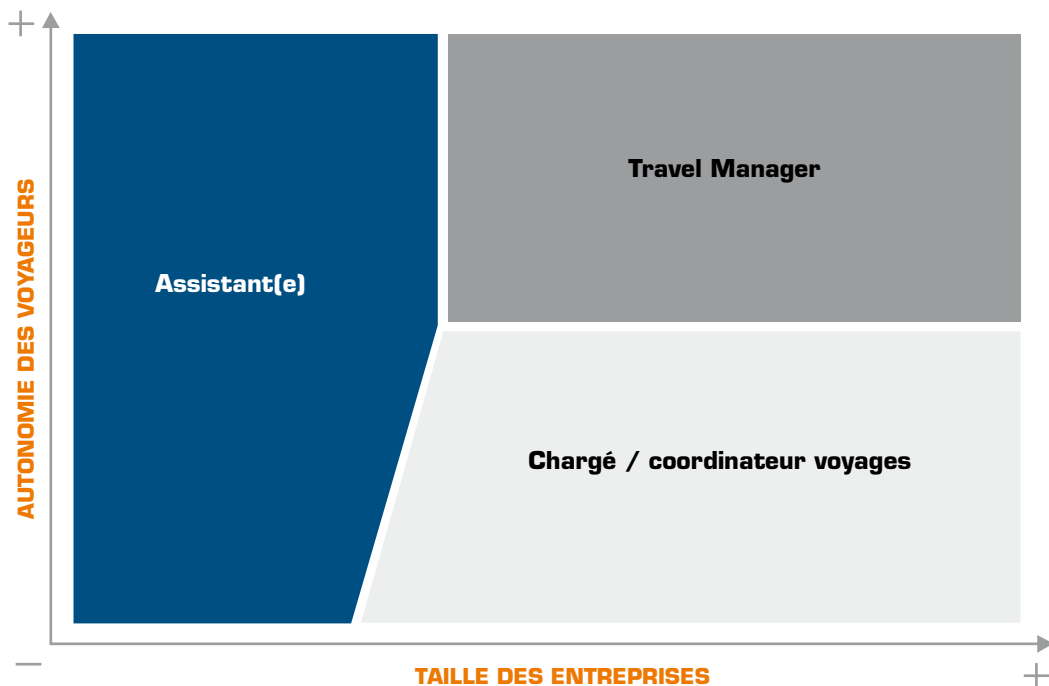
SYNTHÈSE TRAVEL MANAGER

- ▶ Taille des entreprises
- ▶ Dimensionnement équipe
- ▶ Temps consacré à la fonction

Essentiellement >500
40 % seul / 60 % équipe
Responsable Services Généraux : 28 %
Acheteurs : 45 %
Travel Manager : 76 %
Achats & Stratégie : 74 %

- ▶ Principale orientation
- ▶ Participation à des associations professionnelles

EN RÉSUMÉ



Le niveau d'autonomie des utilisateurs correspond au type de relation entre le demandeur et l'agence de voyages ; moins il existe d'intermédiaires dans la relation, plus l'autonomie est élevée.

Cette analyse nous permet de positionner les trois fonctions sur la matrice de profils, afin de visualiser le type de structure employant chacun des profils.

L'assistante est présente sur les petites structures où les dépenses de voyages et déplacements ne nécessitent pas la création d'une fonction mais où les besoins et exigences des voyageurs sont similaires à ceux des entreprises plus importantes.

Le Chargé/coordonateur de voyages et le Travel Manager sont présents dans des entreprises de taille équivalente, dont les organisations voyages diffèrent. Le premier est un opérationnel des déplacements qui réalise les actes de réservation et s'assure du bon fonctionnement des voyages. Le second s'est affranchi de la réservation et gère des projets transversaux visant à améliorer le budget et la stratégie de son entreprise vis-à-vis des déplacements.

OUTILS À LA DISPOSITION DU TRAVEL MANAGER

UNE LARGE GAMME DE SOLUTIONS EST PROPOSÉE AU TRAVEL MANAGER. COMMENT ET À QUELLES FINS LES UTILISE-T-IL ?

Le métier de Travel Manager est particulièrement soumis à la diversité des outils, à leur multiplicité et à l'évolution des technologies appliquées.

REPORTING

Selon l'enquête réalisée, 89 % des sondés utilisent des reportings mais seulement 29 % des répondants ont à leur disposition un outil spécifique. Les autres utilisent les formats standards fournis par les prestataires et quasi systématiquement les données communiquées par les agences de voyages.

> Taux d'utilisation des données prestataires

Agence(s)	99 %
Transporteur(s)	72 %
Carte logée	63 %
Outil en ligne	55 %
Carte Affaire	46 %

Ces reportings sont principalement utilisés pour le suivi de l'activité (100 % des cas), et pour la communication auprès de la Direction (92 % des cas).

OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE

Les deux principaux outils de communication utilisés par les Travel Managers vers les utilisateurs sont le courriel et l'intranet, quand il existe.

Il est intéressant de noter que seulement 1/3 des programmes d'introduction aux nouveaux salariés aborde les voyages et déplacements.

> Taux d'utilisation des différents outils de communication

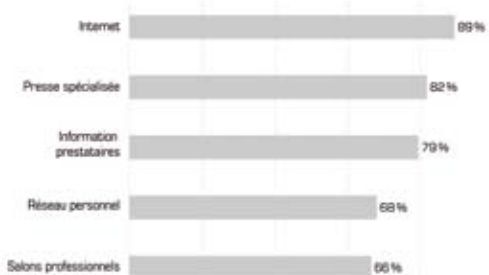
Courriels	95 %
Intranet	80 %
Mémos	56 %
Par le biais de ou des agences	56 %
Réunions avec les organisateurs internes de voyages	50 %
Personnes internes en charge de la communication	34 %
Guide distribué à tous les employés	30 %
Programme d'introduction aux nouveaux salariés	27 %
Newsletter Voyages	22 %
Newsletter Entreprise	20 %

60 %
des reportings nourrissent
des communications clients

■ VEILLE MÉTIER – SOURCES D'INFORMATIONS

La veille est devenue une composante essentielle du métier et Internet a pris une place majeure dans les médias d'information des Travel Managers.

> Principaux outils de veille utilisés par le Travel Manager



La participation à des associations professionnelles, la constitution de réseaux, à travers des échanges avec des confrères permettant

> Présentation des associations dont l'objet est principalement tourné vers les voyages d'affaires. L'ARSEG et la CDAF organisent des groupes d'étude et de benchmark voyages dans le cadre de leurs activités.

<p>ACTE - The Association of Corporate Travel Executives Date de création : 1988 Objectifs : Knowledge, Networking, Representation & Advocacy, Intelligence acte</p>	<p>http://www.acte.org Nombre d'adhérents : plus de 2000</p>
<p>AFCV - Association Française des Chargés de Voyages Date de création : 1970 Objectifs : Promouvoir, Renforcer les contacts socio-professionnels, Favoriser les échanges</p>	<p>www.afcv.org Nombre d'adhérents : 100</p>
<p>AFTM - Association Française des Travel Managers Date de création : 2008 Objectifs : Professionnaliser et promouvoir, Aider, Obtenir la reconnaissance professionnelle</p>	<p>www.aftm.fr Nombre d'adhérents : 179</p>

de sortir d'une information journalistique ou officielle n'arrive qu'en 4^e position. Cette participation est de plus en plus répandue (concerne 68 % des répondants) mais reste toujours loin derrière l'information diffusée par les prestataires. Il est intéressant de noter que cette implication n'est pas exclusivement parisienne puisque la part d'adhérents à une ou plusieurs associations est de 66 % en province contre 72 % en Ile-de-France.

> Associations fréquentées par les Travel Managers ayant répondu

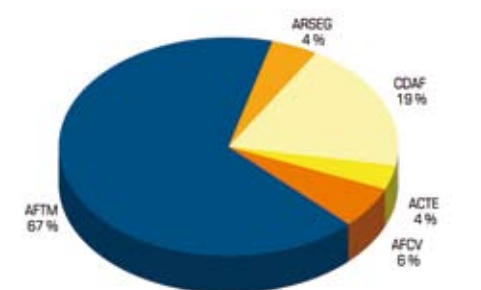


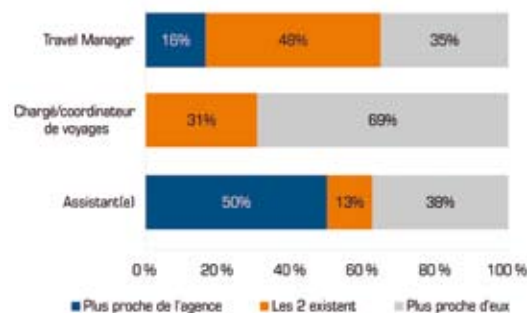
IMAGE DU TRAVEL MANAGER

PARALLÈLE ENTRE DEUX PERCEPTIONS.

■ LE GESTIONNAIRE DE VOYAGES VU PAR LUI-MÊME

Les gestionnaires de voyages jugent leur image dans l'entreprise de façon très différente en fonction de leur profil.

> Comment le Travel Manager juge son image



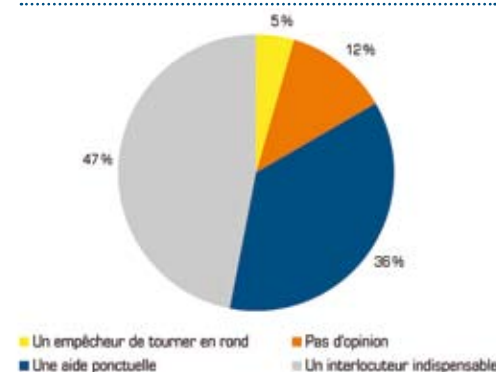
Les Assistantes et les Travel Managers croient ne pas avoir un positionnement très clair vis-à-vis de leurs collègues. En effet, plus de 60 % d'entre eux estiment que les voyageurs ne les considèrent pas exclusivement au service de leur entreprise mais agissant également pour un tiers. Tous profils confondus, ils sont 74 % à juger que leur rôle est connu par les autres collaborateurs de l'entreprise et seulement 32 % à considérer que leur rôle est reconnu en interne à sa juste valeur. Ce ressenti est particulièrement marqué chez les Chargés/coordonateurs. 8 % se disent reconnus à leur juste valeur.

■ LE GESTIONNAIRE DE VOYAGES VU PAR SES INTERLOCUTEURS

La position des voyageurs n'est pas si sombre puisque 85 % des voyageurs ayant répondu à l'enquête estiment que leur gestionnaire de voyages est une force pour l'entreprise. Ils sont 47 % à le considérer comme un interlocuteur indispensable.

Le décalage entre l'image que le gestionnaire de voyages a de lui-même et celle qu'il renvoie est notable. Cela vient probablement de sa conscience à ne pas avoir, pour ses interlocuteurs, un positionnement clair dans l'entreprise. Ainsi 65 % des voyageurs répondants déclarent connaître le rôle des Travel Managers mais seulement 38 % pensent connaître précisément leurs attributions. Les prestataires, de leur côté, indiquent à 94 % connaître le rôle des Travel Managers qu'ils côtoient et ils sont 68 % à penser connaître précisément leurs attributions.

> Le Travel Manager vu par les voyageurs



SYNTHÈSE

Le voyage d'affaires existe dans toutes les entreprises. De la TPE où le ou les cadre(s) dirigeant(s) se déplacent pour conquérir de nouveaux marchés ou rencontrer des partenaires, aux Multinationales dont l'organisation internationale oblige les collaborateurs à voyager régulièrement, les déplacements représentent toujours une part importante de la vie de l'entreprise. Ces voyageurs d'affaires ne se déplacent pas par agrément, leurs périples sont souvent complexes, doivent être efficaces avec un objectif économique défini et peuvent être générateurs de stress.

Dans toutes ces entreprises, **faciliter et sécuriser les déplacements tout en limitant les coûts** constituent les rôles des gestionnaires de voyages qu'ils soient Assistante, Chargé de voyages ou Travel Manager.

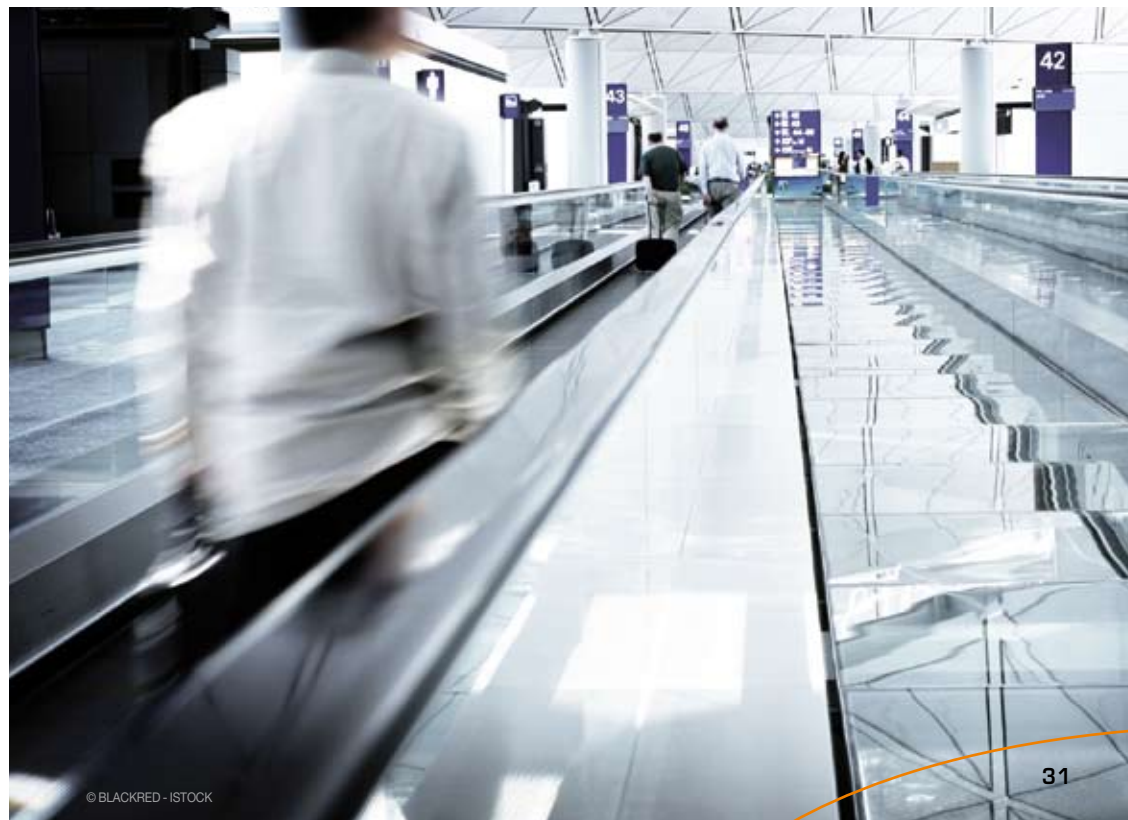
Le Travel Manager est aujourd'hui à la croisée des chemins. Il applique des directives d'entreprise visant à déployer un process standard conduit par une politique de voyages commune et cherchant à limiter les frais. Il est confronté aux voyageurs de son entreprise, pour lesquels les déplacements sont souvent une contrainte. Ces derniers ne sont évidemment pas individuellement favorisés par les choix de Direction et se sentent fréquemment lésés. Dans certains cas, le Travel Manager est même écartelé entre plusieurs entités de son groupe. Aucune entité ne perçoit son avantage dans les décisions prises, alors que la cohésion est indispensable au bénéfice commun. L'étude a confirmé que le Travel Management est aujourd'hui **une profession en création**. Le profil type n'existe pas, pas plus que le parcours type ou la formation type menant à ces responsabilités. Le périmètre d'intervention n'est pas normé. Hormis la composante achat (gestion des prestataires, négociation...) et les préoccupations d'économies qui occupent l'ensemble des Travel Managers, l'enquête révèle une grande volatilité dans les métiers du Travel Management.

Cette diversité, par contre, est très révélatrice. Révélatrice d'une fonction en devenir nécessitant des collaborateurs aux multiples talents ; **gérer, anticiper, suivre les marchés, communiquer, maîtriser les nouvelles technologies, comprendre les implications juridiques et financières** composent le quotidien du Travel Manager.

Au-delà de ses tâches quotidiennes dans l'entreprise, il doit aussi convaincre en permanence du bien fondé de ses actions, gagner une légitimité dans son organisation et auprès de ses partenaires afin d'occuper entièrement sa place. Il doit allier responsabilités stratégiques et opérationnelles, afin de devenir une véritable interface entre voyageurs, direction et prestataires.

Fort de ces éléments, l'AFTM va continuer à travailler pour la professionnalisation et la valorisation des métiers du Travel Management.

Définir une fonction, former les acteurs, valoriser des professionnels, informer les prescripteurs et convaincre les institutionnels, telles sont nos missions à venir.



MÉTHODOLOGIE

ENQUÊTE, ÉCHANTILLON DE RÉPONDANTS

L'ensemble des données ayant permis la réalisation de cette étude est issu de quatre enquêtes conduites auprès de quatre collègues acteurs du voyages d'affaires :

- ▶ Travel Managers*
- ▶ Prestataires Voyages
- ▶ Voyageurs
- ▶ Organismes de formation

Ces enquêtes menées en ligne du 15 avril au 15 juin 2009 sur l'ensemble du territoire français (hors DOM TOM) ont été réalisées par l'AFTM en collaboration avec AirPlus et avec le concours technique et méthodologique d'Atlans. Elles ont servi de support à la réalisation du panorama de la fonction en se basant sur les réponses des quatre typologies de

collèges et principalement sur les 180 questions de l'enquête destinée aux Travel Managers permettant de collecter des informations qualitatives et quantitatives.

Collège	Nb répondants
Travel Managers	131
Voyageurs	66
Prestataires	50
Formateurs	4

La faible participation de la part des organismes de formation (4 répondants sur 40 sollicités) est certainement due au déficit de présence du Travel Management dans les programmes dispensés en France.

	IDF	Province	TOTAL
Secteur Marchand	55	67	122
Secteur Public	3	6	9
Total général	58	73	131

Effectif	IDF	Province	TOTAL
< 100	3	12	15
De 101 à 500	9	11	20
De 501 à 1 000	7	3	10
De 1 001 à 5 000	9	21	30
> 5 000	30	26	56
Total général	58	73	131

* Sous le terme Travel Manager nous englobons l'ensemble des fonctions impliquées dans la gestion des déplacements de l'entreprise.

PROFIL DES ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE

Organisation générale de la gestion des voyages

	Taux de réponses positives
Politique voyages formalisée	81 %
Ordre de mission (papier ou électronique)	63 %
Bon de commande électronique	50 %
Outil de réservation en ligne SBT	73 %
Outil de gestion des notes de frais	60 %

Moyens de paiement utilisés

	Agences	Transporteurs	Hôtels	Véhicules
Carte Affaires	7 %	18 %	57 %	34 %
Carte Logée	59 %	56 %	6 %	13 %
Facturation à l'opération	12 %	8 %	8 %	12 %
Facturation sur relevé prestataire	22 %	16 %	3 %	31 %
Notes de frais	0 %	2 %	26 %	9 %

CONTACT

AFTM

Association Française des Travel Managers
5, rue Saint-Claude - 75003 Paris - France
Contact : Coralie Malbet - cm@aftm.fr
Téléphone : 01 74 31 11 11
www.aftm.fr



AirPlus International

21, rue de Choiseul - 75002 Paris - France
www.airplus.com - paris@airplus.com



Atlans

Organisation et optimisation des voyages et déplacements
15, bis avenue Lahubiague - 64100 Bayonne - France
Contact : Etienne Pénaud
www.atlans.fr - contact@atlans.fr



Création Graphique : Stéphanie Leroy, stephanie@lcrea.fr

Document imprimé par Impressions Digitales avec des encres végétales sur papier Inapa Oxygen Silk, papier « écolabellisé », 40 % FSC, 60 % recyclé.



Association Française des Travel Managers

5, rue Saint-Claude 75003 Paris - Tél. : 01 74 31 11 11 - www.aftm.fr