

## Services généraux

VOYAGE D'AFFAIRES



- La politique voyage
- Transversale et multi-casquette
- Le management de la mobilité

Le poste de travel manager

### L'homme-orchestre

Du simple voyage d'affaires à la mobilité tous azimuts

Le travel manager fait partie de ces postes – au même titre que le risk manager – pour qui l'intérêt s'accroît en période d'incertitude économique, sa machette de réducteur de coûts lui permettant d'avoir toute l'attention de la direction. La mission de ce professionnel de la mobilité ? Optimiser les dépenses afférentes aux déplacements de la population nomade. Et la tâche n'est pas simple quand les besoins de l'organisation augmentent proportionnellement avec son désir de conquête. Vitaux pour les affaires mais coûteux pour l'entreprise, les voyages peuvent être gérés par un travel manager qui doit, tel un équilibriste, jongler et coordonner toutes les prestations pour un voyage optimisé.



Par Anne-Sophie David

**L**e poste de travel manager s'offre une nouvelle jeunesse. Révolu le temps où son rôle se bornait à réserver billets d'avion et chambres d'hôtel et appliquer à la lettre la politique voyage de l'entreprise, qu'elle soit formalisée ou non, sans chercher réellement à l'optimiser en la faisant vivre. Mais voilà, le monde change, la concurrence s'intensifie et les déplacements professionnels ne sont plus une option mais une obligation pour prospecter, conquérir et entretenir les relations business. Si les consignes de voyages sont plus strictes dans les grands groupes, pour les PME, le contact client reste primordial comme le rappelle Richard Vainopoulos, le président de TourCom, deuxième réseau d'agences de voyages en France : *"Les PME ont vraiment l'obligation de rencontrer leurs clients pour perdurer. Dans les agences de voyages il y a en général beaucoup de PME, de grande taille ou de petite taille, et elles ont plus ou moins l'obligation de voyager; la visioconférence ou d'autres organisations de ce style ne suffisent pas pour signer des contrats ou pour l'engagement."* Face à un tel constat, gérer, budgéter, contrôler pour rationaliser les dépenses afférentes à la gestion de cette mobilité est devenu indispensable. D'autant plus lorsque celles-ci peuvent représenter, selon les entreprises, entre 10 à 25 % des dépenses générales. En contact

tifs un "travel manager", tout commence par l'établissement d'une politique voyage qui tient la route. Si les grands noms de la Bourse parisienne sont rodés, les PME/PMI, dont le budget minimum voyage tourne autour de 500 000 euros par an, ont pris le train en marche. Car la gestion des déplacements des collaborateurs s'inscrit aujourd'hui plus que jamais dans une stratégie globale d'optimisation des achats hors production. Un poste de dépenses non négligeable puis-

qu'il occupe la seconde place après les salaires pour les PME qui exportent. Les 3 millions de PME françaises sont d'ailleurs de plus en plus courtisées par les prestataires travel qui y voient là un marché porteur. La crise a même, et contre toute attente, profité aux PME car, soucieuses de préserver leurs relations clients et de développer de nouveaux marchés, elles ont continué à se déplacer pour affaires.

Si les bonnes pratiques évidentes en matière de déplacements ont progressé – baisse des coûts de transaction et du prix moyen des billets –, reste à faire encore progresser le taux de pénétration des politiques au sein des PME comme le souligne le président de l'AFTM, Michel

nisseurs de moyens de paiement, les hôteliers, les loueurs de véhicules de courte durée, les assureurs, le travel manager a pour mission de piloter l'offre voyage de A à Z en s'assurant de la bonne coordination des prestataires. Créée en 2008 dans le but de promouvoir et de professionnaliser la fonction, l'AFTM – Association française des travel managers – qui compte aujourd'hui 250 membres, insiste, par la voix de son président Michel Dieleman – par ailleurs tra-

vel manager du groupe France Télécom-Orange – sur la dimension devenue multicasquette du profil, *"les travel managers doivent aussi, en plus du pilotage des prestataires, veiller à la sûreté des voyageurs en synergie avec la direction de la sécurité, animer le réseau de correspondants travel en fonction de la taille de l'entreprise, assister les voyageurs et les managers, gérer les litiges, mettre en place des outils de gestion automatisés et les déployer, déployer également des cartes corporate et gérer parfois la dématérialisation des factures"*. Une fonction d'homme-orchestre en quelque sorte.

Dieleman : *"Environ 70 à 75 % des TPE / PME ont mis en place une politique voyage. Il y a cinq ans, on devait être à 60 / 70 %. Donc cela évolue bien."* Lentement mais sûrement. En revanche, du côté des TPE et du secteur public, il y a encore beaucoup à faire : *"On est encore pour l'heure confronté à un amoncellement de notes car rien n'est encore bien cadré et cohérent."*

La politique voyage, qu'elle soit appliquée par le travel manager quand il existe ou par le responsable des achats, est une composante à part entière de la politique RH de l'entreprise. Imposer la classe affaires, une catégorie d'hôtel ou de voiture de location ainsi qu'un plafond de remboursement impactera les conditions de travail des collaborateurs et, par conséquent, leur relation à l'entreprise. Une bonne connaissance de l'entreprise, de sa culture et habitudes de déplacements des salariés permettra d'adapter la politique en fonction de la fréquence et de l'importance des enjeux. Car toute la difficulté réside en effet dans le fait que les politiques voyages peuvent être différemment déclinées, *"au sein d'un groupe, même si il y a un corps modèle, la politique voyage peut être différente d'une entité à une autre en fonction de certaines spécificités"*, explique Michel Dieleman. Mais les clés de la réussite viendront de la bonne cohérence de la prestation : *"En général quand cela fonctionne bien, c'est que les acheteurs et les travel managers travaillent en synergie"*, poursuit le président de



**“En général quand la politique voyage fonctionne bien, c’est que les acheteurs et les travel managers travaillent en synergie.” Michel Dieleman, AFTM et France Telecom - Orange.**

*l’AFTM, car négocier c’est bien mais si on négocie quelque chose qui n’est pas applicable sur le terrain, cela ne sert à rien”.*

La population cible doit également être clairement définie. On distingue en général deux gran-

des catégories de voyageurs : les occasionnels et les grands voyageurs. Il est communément admis qu’un salarié qui effectue plus de dix vols allers et retours longs-courriers par an appartient à la deuxième catégorie. Une fois cette cible bien établie, viennent se greffer d’autres critères comme les prestations aériennes, ferroviaires, la location de voitures et l’hébergement. Reste

ensuite à diffuser les nouvelles règles et veiller à ce qu’elles soient respectées. Car si faire le choix d’une carte corporate pour ses collaborateurs simplifiera la gestion des frais professionnels, sans cadre réglementé, les abus de certains pourraient plomber le budget. Une politique voyage permettra alors à la fois de contrôler, formaliser mais aussi de simplifier le processus de réservation, ce qui engendrera des économies importantes, la partie administrative se retrouvant ainsi réduite de moitié. Lorsque la politique est optimisée, l’entreprise peut enregistrer des économies de 8 à 12 % sur son budget voyage. Ce qui n’est pas négligeable.

### Transversale et multi-casquette

Acteur devenu pluridisciplinaire, le travel manager est aujourd’hui celui qui pilote cette poli-

tique en veillant à la bonne coordination des prestataires. Ses missions ont considérablement évolué en fonction des habitudes de déplacements et ont dû s’adapter aux possibilités “techniques” offertes par l’époque, comme le raconte le président de TourCom, Richard Vainopoulos : “La première modification a eu lieu en 1991 au début de la première guerre du golfe. A l’époque il

existait une structure au point de vue aérien et hôtels, les vols se déroulaient sur des 707 qui consommaient beaucoup de pétrole, de plus il y avait très peu de classes donc très peu de tarifs et enfin les hôtels “single” étaient impossibles à mettre en double... Donc à partir de là, il y a eu beaucoup de changement.” Si ce cliché en noir et blanc semble bien poussiéreux aujourd’hui, fini aussi le temps du voyage-récompense. Les voyageurs d’affaires ont en effet très souvent des plannings très chargés et enchaînent fréquemment transport, transit, réunion et hôtel sans oublier le stress, souvent proportionnel à la hauteur des enjeux pour l’entreprise. De plus, les habitudes de déplacements changent régulièrement, que l’on soit en période de rationalisation des coûts ou plus faste. C’est cyclique. La tendance actuelle ? Moins de temps sur place. “Sur les vols de plus de 6 heures, on revient sur des réservations en classe affaires ou équivalent, rappelle Richard Vainopoulos. Par contre pour les hôtels, on reste moins longtemps sur place. Les personnes arrivent donc plus fraîches et plus disponibles sur place, font leurs activités au maximum et au lieu de rester 2 ou 3 nuits, ne vont rester qu’une



seule nuit.”

Si l'offre des prestataires s'est considérablement enrichie, le budget alloué aux déplacements des collaborateurs a quant à lui évolué rapidement, obligeant les travel managers à s'intéresser de près aux problématiques économiques de leur métier. Dans son second livre blanc sur les missions et objectifs de la profession de travel manager, l'AFTM précise d'ailleurs que ces derniers sont aujourd'hui impliqués tout au long du processus d'achat sur leur segment.

Parallèlement aux missions purement travel, ce gestionnaire doit aussi prendre en compte d'autres aspects comme se familiariser par exemple avec les contraintes liées au développement durable, apprendre à gérer les conséquences de catastrophes naturelles ou d'accidents. "Lorsqu'il y a un événement majeur comme le récent tsunami au Japon, le nuage de cendre ou encore le crash de l'airbus d'Air France, le travel manager doit travailler avec la direction de la sécurité et tous les acteurs dans l'entreprise qui peuvent être concernés par cette crise comme la direction de la communication", explique Michel Dieleman. Une fonction de plus en plus transversale qui requiert un certain nombre de qualités, comme le rappelle l'AFTM dans son livre blanc : "Le travel manager doit savoir s'adapter, relever régulièrement de nouveaux défis, modifier son organisation face à une offre dynamique des outils des gestions et préparer son entreprise à affronter grève, agitation politique ou éruption volcanique... Pour réussir efficacement ses missions, le travel manager doit développer de nouvelles aptitudes et devenir un coordonnateur qui s'appuie fréquemment sur une équipe travel management et sur les nombreux experts métiers de son entreprise." Si la fonction est difficilement externalisable, ce qu'il l'est en revanche ce sont les outils de gestion, comme l'explique Michel Dieleman : "Au début, en 2006, l'outil était hébergé chez nous [groupe France Télécom Orange, ndr], avec un inconvénient majeur, c'est qu'à chaque fois qu'il y avait une évolution de l'outil natif, il fallait payer. Les responsables ont donc pris conscience qu'il fallait mieux héberger l'outil chez l'éditeur et créer un circuit sécurisé. Ce qui a été fait en novembre 2010."

## Le management de la mobilité

Si l'informatisation des process a révolutionné la manière de travailler – entraînant notamment la disparition des implants des agences de voyages au sein des grandes entreprises – la pénétra-



**“Les entreprises étant très désireuses de contrôler toutes leurs dépenses, les outils mobiles permettent à la fois à l'ingénieur qui voyage, au travel manager et à l'agence de les gérer à trois et immédiatement.” Richard Vainopoulos, TourCom.**

tion des terminaux mobiles constitue une autre révolution de taille. Blackberry, iPhone ou tablettes obligent désormais les agences à être toujours plus flexibles car il devient facile de changer d'avis à la dernière minute et d'exiger une réponse rapide voire immédiate. Des systèmes qui doivent être mis en relation avec le travel manager pour lui permettre de travailler correctement. Une occasion pour l'entreprise aussi de contrôler son budget voyage, comme le souligne Richard Vainopoulos : "Les entreprises étant très désireuses de contrôler toutes leurs dépenses,

ces outils mobiles permettent à la fois à l'ingénieur qui voyage, au travel manager et à l'agence de les gérer à trois et immédiatement.”

Une multiplication des outils qui génère pour l'heure encore quelques problématiques comme la question de la convergence des différents applicatifs ainsi que l'accès ou la mise à jour des données en temps réel. De nouveaux enjeux pour un défi de taille : celui de parvenir à manager la mobilité et qui pousse les entreprises à créer de véritables structures à part entière. C'est le cas chez Orange, qui a mis en place en juin dernier une véritable Direction de la mobilité : "Avec un budget voyage (hors notes de frais) de l'ordre de 165 millions d'euros, nous avons créé en juin dernier une nouvelle direction qui regroupe le travel management, la flotte automobile, la vidéoconférence et téléprésence et à termes nous intégrerons le miles. C'est un immense chantier!", se félicite Michel Dieleman. Mais pour qu'une telle initiative ne se transforme pas en chamailleries interservices, le top management doit être impliqué dans la démarche. ■

## CHIFFRES REVELATEURS

### L'enjeu des politiques voyage

Les dépenses afférentes à la mobilité peuvent varier de **15 à 25 %** des dépenses générales selon les entreprises.

Environ **70 à 75 %** des TPE / PME ont mis en place une politique voyage contre **60-70 %** il y a cinq ans.

Lorsque la politique est optimisée, l'entreprise peut enregistrer des économies de **8 à 12 %** sur son budget voyage.

## A lire également

### Services généraux - VOYAGES D'AFFAIRES

Vous avez dit "travel manager" ?

(Le nouvel Economiste N° 1510 du 25 février 2010)



Les archives numériques  
Consultation gratuite - [lenouveleconomiste.fr](http://lenouveleconomiste.fr)



## 3 questions à

### Vincent Lhoste, organisateur du salon IFTM Top Résa\*

*“Le travel manager commence à avoir de plus en plus de responsabilités au niveau des achats”*

#### Le marché est-il sorti de la zone de turbulence ?

Les deux années de crise économiques 2008 et 2009 et 2009 et 2010 ont laissé vraiment beaucoup de traces sur l'état de santé des compagnies aériennes notamment et des hôteliers, puisque 60 à 70 % de leur activité sont basés sur une démarche affaires et groupe. Mais la reprise est bien là, en tout cas en ce qui concerne les voyages d'affaires. En revanche pour les loisirs, les effets de la crise sont encore très marqués. Mais les volumes de fin 2008 avant la crise ne sont pas retrouvés encore aujourd'hui. Un certain nombre de facteurs, maintenant structurels et non plus temporels, ont été acquis par les entreprises qui ont peut-être revu leur politique de voyage; il y a donc eu une petite baisse en termes de consommation des classes de haute contribution.

Sur les 27 000 visiteurs professionnels du salon, 50 % d'entre eux déclarent être là pour des raisons loisirs, 25 % pour des raisons événementielles et 25 % pour des raisons business. Ces derniers sont des acheteurs de grandes entreprises qui cherchent du voyage. Les PME quant à elle se reposent en général sur le savoir-faire de leurs agences de voyages et n'ont pas de travel manager.

#### La mobilité aujourd'hui en entreprise, c'est quoi ?

Tout le monde s'accorde aujourd'hui sur le fait que la mobilité est un sujet qui dépasse le cadre d'un billet de train ou d'avion. Le spectre des voyages d'affaires tel que nous le connaissions il y a encore quelques

*Aujourd'hui la mobilité va de la gestion de la flotte automobile, à tous les déplacements liés à l'entreprise en général, à la gestion de la flotte de téléphones dans une démarche plurielle de mobilité et d'accessibilité 24/24h de son bureau mobile*

années est largement dépassé. On constate qu'il y a deux types d'acteurs : les entreprises qui sont dotées d'un travel manager et celles qui n'en possèdent pas – c'est la grande majorité – dans lesquelles c'est la direction des achats qui gère aujourd'hui très souvent via un TMC – travel management company – un budget voyage. Donc soit il y a une notion d'achats pluriels soit il y a une spécialisation dans le travel management. Dans ce deuxième cas, le travel manager commence à avoir de plus en plus de responsabilités au niveau des achats et c'est une tendance qui actuellement s'observe surtout dans les entreprises du CAC40.

Aujourd'hui la mobilité va de la gestion de la flotte automobile, à tous les déplacements liés à l'entreprise en général, à la gestion de la flotte de téléphones dans une démarche plurielle de mobilité et d'accessibilité 24/24h de son bureau mobile. Cela peut aller aussi de la démarche d'acquisition de tout ce qui relève de la connectique – PC, iPad et autres – et même empiéter



**“Le spectre des voyages d'affaires tel que nous le connaissions il y a encore quelques années est largement dépassé.”**

sur le service communication avec l'événementiel, sans oublier les décisions à prendre en matière de matériels de visioconférence. Le périmètre du travel manager est donc très large.

#### Les temps forts du salon ?

En raison d'une ambiance encore un peu terne, les

grandes annonces que nous allons faire en matière de travel management vont concerner l'édition de l'année prochaine, en 2012. Notre objectif est de créer une journée européenne du voyage d'affaires. On va donc sortir des frontières du marché français car les entreprises sont aujourd'hui internationales et les acteurs de l'industrie du travel sont également internationaux. Cette journée permettra de travailler de manière plus approfondie sur ce sujet de la mobilité. L'autre grande nouveauté : nous avons décidé d'inviter le TMC, qui sont pour nous des visiteurs du salon, afin qu'elles puissent exposer l'an prochain. L'année 2012 pour le salon Top Résa sera vraiment l'année du voyage d'affaires.

\* Salon IFTM Top Résa, Porte de Versailles du 20 au 23 septembre, 1100 exposants, 27 100 visiteurs professionnels.

A.-S.D.