

## PROFESSION TRAVEL MANAGER

# Structurer le Travel Management au sein des PME – PMI



► EDITION 2014

**AFTM**<sup>TM</sup>  
TRAVEL MANAGEMENT : NOTRE MÉTIER

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AFTM

## LE PRÉSIDENT

Michel Dieleman

## LE TRÉSORIER

Bernard Hérault

## LES VICE-PRÉSIDENTS

Estelle Camusard

Claude Lelièvre

## LE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

Jérôme Drevon-Barreaux

## LES ADMINISTRATEURS

Sonya Basmadjian

Cyriaque Benoist

Abdelaziz Bougja

Delphine Brousset-Liottet

Corinne Gaborieau

Marie-Elisabeth Hernas

Lucien Isnard

Yvan Marx

Pascale Pitou

Michel Roncka

## LES DÉLÉGUÉS

**Délégué aux affaires juridiques** : Nicolas François

**Représentant permanent auprès d'ENACT** : Claude Lelièvre

## LA PERMANENCE DE L'ASSOCIATION

**Délégué Général** : Thibault Barat

**Responsable de la Communication** : Sophie Benayoun

**Assistante** : Alexandra Baffour



# Édito

En 2013, la France comptait environ 3,5 millions d'entreprises de moins de 250 salariés (TPE, PME, PMI). En 2010, elles représentaient 99,9% du nombre d'entreprises en activité, selon l'Insee, soit 52% de l'emploi salarié, 38% du chiffre d'affaires des entreprises en France, 49% de la valeur ajoutée et 43% de l'investissement.

Si cette étude peut concerner les TPE, elle s'adresse plus particulièrement aux 164 000 PME PMI ainsi qu'aux 4 600 entreprises de taille intermédiaire (ETI) qui se déplacent et peuvent souhaiter structurer ou optimiser leur Travel Management. Par Travel Management, l'AFTM considère l'ensemble des problématiques et enjeux que constitue la mobilité de l'entreprise : ses processus, ses achats de transport et de prestations, la sécurité des personnes et des biens, la responsabilité des dirigeants, les assurances... Ceux-ci pouvant être confiés à un Travel Manager dont les attributions sont depuis cette année détaillées dans une fiche APEC dédiée.

Outre un rappel indispensable des termes les plus souvent employés par l'industrie, un état des lieux des voyages professionnels au sein des PME est proposé au lecteur. Une véritable immersion au cœur de ces entreprises, de leurs enjeux au regard des déplacements professionnels, de leurs organisations, des avantages et inconvénients des différentes structures ou modèles mis en place, sans oublier d'en explorer les risques associés.

Quels sont les produits, services, solutions et modes de fonctionnement possibles ? Quels sont les modèles économiques des différents partenaires potentiels de ces entreprises ? Ce sont autant de questions auxquelles des réponses précises sont livrées aux gestionnaires et aux décideurs pour favoriser « une vision » à 360° de l'industrie du voyage d'affaires. Ce panorama est agrémenté d'un rappel des besoins, objectifs et points essentiels à ne pas omettre dans la mise en œuvre d'un nouveau programme de Travel Management.

L'AFTM a fait le double choix de dessiner une organisation efficace pour les PME en fonction de leur taille mais aussi du budget alloué aux déplacements professionnels et des clés pratiques destinées à faciliter la mise en place des différents modèles et outils de gestion.

Le Conseil d'Administration vous souhaite une bonne lecture de ce nouveau livre blanc qui, nous l'espérons, vous apportera un éclairage et une expertise supplémentaires dans vos objectifs et/ou dans l'exercice de votre mission.

*Michel Dieleman, Président*

# Sommaire

<b>1 Définitions</b>	<b>4</b>
<hr/>	
<b>2 État des lieux</b>	<b>6</b>
Le voyage d'affaires : un investissement ou une dépense ?	<b>7</b>
Tous les collaborateurs sont experts en voyages	<b>9</b>
Le marché des déplacements est de plus en plus complexe, comment s'y retrouver ?	<b>10</b>
Un modèle économique en mutation	<b>11</b>
<hr/>	
<b>3 Enjeux pour les entreprises</b>	<b>13</b>
Problématiques auxquelles les PME sont confrontées	<b>13</b>
Attentes de ce segment	<b>15</b>
Sécurité des voyageurs	<b>19</b>
Autres enjeux importants non cités lors des interviews	<b>19</b>
<hr/>	
<b>4 Solutions et enjeux pour les fournisseurs</b>	<b>20</b>
Prestataires en charge des processus	<b>22</b>
Prestataires de services assurant la mobilité	<b>26</b>
Prestataires de conseils et externalisation de la gestion des voyages	<b>30</b>
<hr/>	
<b>5 Principales organisations, avantages et inconvénients, risques associés</b>	<b>31</b>
Décentralisation totale	<b>31</b>
Centralisation sans fonction professionnalisée	<b>34</b>
Décentralisation par service	<b>36</b>
Gestion par un acheteur voyages ou un responsable voyages	<b>38</b>
<hr/>	
<b>6 Organisation efficiente</b>	<b>40</b>
<hr/>	
<b>Glossaire</b>	<b>46</b>
<hr/>	

SI LE VOYAGE D'AFFAIRES  
EST **SOURCE DE DÉVELOPPEMENT**,  
IL EST AUSSI UN **POSTE DE DÉPENSES À OPTIMISER**  
ET COMPORTE UN **ENSEMBLE DE RISQUES À GÉRER**  
POUR LES ENTREPRISES

**C'est le rôle des responsables de voyages ou  
« Travel Managers » qui doivent être formés et régulièrement tenus  
informés des évolutions constantes dans ce domaine.**



# 1 - DÉFINITIONS

**Ce livre blanc est le fruit d'un travail collaboratif entre membres de l'AFTM, travel managers au sein d'entreprises de taille et d'organisation variées, basées en région parisienne et en province. Ce groupe de réflexion, coordonné par Estelle Camusard, Vice-présidente de l'AFTM et Pascal Pitou, Responsable du groupe de travail ETI, a permis de mettre en exergue les points clefs d'une politique de Travel Management pertinente.**

## Pour l'INSEE :

« Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont des entreprises qui occupent moins de 250 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros. »

« Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) sont des entreprises qui comptent entre 250 et 4 999 salariés, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 1,5 milliard d'euros pour les unes, ou dont le total de bilan n'excède pas 2 milliards d'euros pour les autres. Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan est aussi considérée comme une ETI. »

Les professionnels du secteur distinguent généralement les entreprises dont le volume d'affaires voyages annuel n'excède pas 3 Millions d'euros. Ce segment est souvent séparé en deux en fonction du volume voyages annuel :

- Les TPE de 0 à 300 K€
- Les PME de 300 K€ à 3 M€

Les entreprises consommant plus de 3 M€ en déplacements sont considérées comme grands comptes. De ce fait, certaines PME, au sens de l'INSEE, sont des grands comptes pour la profession du voyage d'affaires.

Cette segmentation est mise en place surtout en fonction du volume d'affaires voyages, mais aussi de sa nature de trafic, voire de ses spécificités organisationnelles (entreprise nationale ou multinationale) ou culturelles.

Dans cet ouvrage, nous emploierons le terme PME pour toutes ces entreprises et organisations qui dépensent chaque année entre 300 K€ et 3 M€ en déplacements professionnels.

**Il nous a semblé utile de réunir abréviations, anglicismes et autres expressions utilisés par les acteurs du voyage d'affaires dans un glossaire page 46.**

## Parole d'expert



### Pascale Pitou – Responsable du groupe de travail ETI (PME/PMI)

Si le métier de Travel Manager est reconnu au sein des grandes entreprises, il passe pratiquement inaperçu dans le monde des PME PMI. Moins organisées dans la gestion de cette catégorie de dépenses que leurs grandes sœurs, les petites et moyennes entreprises considèrent rarement ce budget comme stratégique et elles n'intègrent donc pas l'ensemble des facettes des voyages d'affaires. Cette fonction est souvent confiée à l'assistant(e) de direction ou à l'accueil. Elle/Il est rattaché(e) aux services généraux ou à la direction financière, lorsque les dépenses sont trop importantes, mais elle/il souffre d'un manque de réelle définition de poste et d'une gestion des compétences.

En structurant et pilotant le Travel Management, les entreprises disposent d'un levier d'économies directes et indirectes fort sur leurs dépenses de mobilité qui vont croissant. Les économies directes, facilement identifiables, se répercutent immédiatement sur la marge de l'entreprise. Les économies indirectes sont plus difficilement perceptibles mais bien plus importantes que les premières. Gain de temps interne, efficacité du déplacement, diminution du risque juridique de l'entreprise sont étroitement liés au déploiement d'une gestion mature de ce dossier.

Investir dans cette fonction n'est pas une évidence pour la majeure partie des entreprises, mais le retour sur investissement est très rapide. Les gains directs, la promotion et le pilotage d'un programme voyages permettent de diminuer de 10 à 20% le budget déplacements.

## 2 - ÉTAT DES LIEUX

Bien évidemment, les PME opèrent dans tous les secteurs d'activité. Certains de ces secteurs sont particulièrement dynamiques en termes de projets à l'international.

ÉVOLUTION DES EXPORTATIONS ENTRE 2010 ET 2011  
SELON EULER HERMES

Secteur	Evolution (% 2010-2011)
<b>Constructeurs automobiles</b>	+ 22 %
<b>Chimie</b>	+ 21 %
<b>Equipements automobiles</b>	+ 15 %
<b>Industrie agro-alimentaire</b>	+ 10 %
<b>Pharmacie</b>	+ 10 %
<b>Composants électroniques</b>	+ 9 %
<b>Informatique</b>	+ 8 %

En 2012, les PME généraient 22% des exportations des entreprises françaises et les ETI 31%.

Les entreprises à la recherche de nouveaux marchés sont les plus consommatrices de voyages ; il existe une vraie corrélation entre volume d'exportation et budget déplacements quel que soit le secteur d'activité étudié.

Il en est de même pour les entreprises qui utilisent de nombreux sous-traitants.

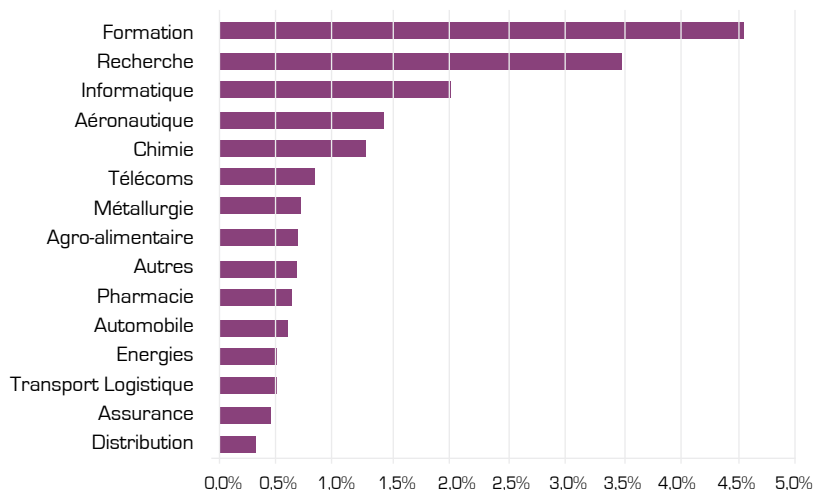
Il est aujourd'hui acquis que les entreprises françaises dépensent selon les secteurs entre 0,7% et 1,2% de leur chiffre d'affaires en déplacements.

**Les PME déclarent voyager davantage depuis 2013 pour développer leur croissance et diversifier leur portefeuille de clientèle ; dans cet objectif, les déplacements sont primordiaux.**





### PART DU CA CONSACRÉ AUX DÉPENSES DE VOYAGES SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉS



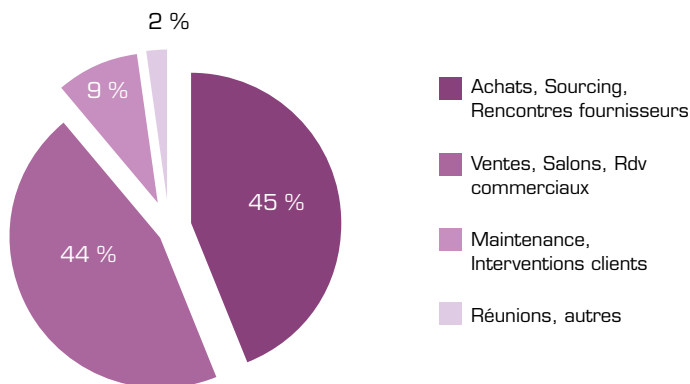
Selon le Baromètre CCI Internationale/Opinion Way, les principales destinations des entreprises françaises restent l'Europe (77%), l'Europe de l'Est (39%), l'Asie (30%) l'Afrique (29%), l'Amérique du Nord (26%), mais aussi le Moyen Orient (15%) et l'Amérique du Sud (12%).

Étude quantitative réalisée auprès d'un échantillon de 504 dirigeants d'entreprises françaises exportatrices de 20 à 1 999 salariés.

## Le voyage d'affaires : un investissement ou une dépense ?

Cette notion d'investissement évolue depuis ces dernières années. Le voyage d'affaires devient vital pour la plupart de ces entreprises. Le marché français est moins dynamique, la concurrence liée à la dérégulation et à la globalisation de nos économies rend leur croissance plus difficile à trouver. De ce fait, les PME doivent sortir de leurs zones traditionnelles de chalandise pour trouver ces leviers de croissance ailleurs en France, en Europe, mais aussi sur les autres continents.

## MOTIF DE DÉPLACEMENTS POUR LE SEGMENT PME PMI



Pour certaines entreprises, le coût de ces déplacements représente un investissement. 50% des entreprises interrogées<sup>1</sup> le considèrent comme tel au même titre qu'une campagne de publicité ou de communication.

A noter que celles-ci ont souvent des budgets voyages inférieurs à 500 K€ /an. Il est intéressant de constater que les dépenses voyages des entreprises en France sont à peu près équivalentes aux dépenses de publicité, budget naturellement considéré comme un investissement par les décideurs.

Pour une grande partie d'entre elles, ces dépenses voyages restent une charge, même si le voyage d'affaires est reconnu nécessaire à l'activité de la société. Il faut d'ailleurs relever que, depuis 2008, des économies importantes ont été réalisées sur ce poste de dépenses :

- Réduction des déplacements internes, diminution ou suppression des voyages de stimulation, utilisation des outils de réservation en ligne (baisse du prix par culpabilité visuelle), audio ou visio-conférences,
- Changement de classes de confort, « best buy » (achat de tarifs promotionnels) ou utilisation de compagnies à bas coûts (« low cost »).



**Les dépenses de voyages et de publicité sont équivalentes**

Les nombreuses initiatives mises en œuvre ont contribué à cette optimisation des budgets voyages alors qu'une augmentation du nombre de voyages est constatée sur ce segment PME PMI depuis plus d'un an.

## Tous les collaborateurs sont experts en voyages

La démocratisation des voyages de tourisme et l'arrivée des offres sur internet ont transformé la relation du voyageur d'affaires au voyage d'affaires.

« Tout le monde peut acheter des voyages pour ses loisirs, donc tout le monde sait acheter des déplacements professionnels ».

Cette affirmation fréquemment entendue par tous les professionnels du secteur trouve plusieurs origines :

- Des voyageurs non satisfaits de devoir se plier aux recommandations d'un service voyages, recommandations qui peuvent être différentes de leurs souhaits de confort et n'ouvrant pas ou peu aux avantages individuels,
- Des assistantes (quand ce ne sont pas les voyageurs eux-mêmes) souhaitant valoriser leur travail en cherchant des solutions répondant aux souhaits personnels du voyageur sur la toile, solutions s'avérant fréquemment moins avantageuses pour l'entreprise car n'intégrant ni l'ensemble des coûts, ni le bénéfice des négociations qui ont pu être réalisées,
- Des acheteurs non formés aux spécificités pensant bien faire en laissant le voyageur autonome. Ils ne gèrent pas le service après la mise en place des contrats (agences et prestataires de rang 1) et trouvent ainsi le moyen de satisfaire les voyageurs au détriment de l'entreprise et de la sécurité,
- Des managers souhaitant réduire les effectifs en s'attaquant aux services a priori superflus.

Ce bruit de fond visant à déstabiliser les services voyages au profit d'une autonomie du binôme acheteur/voyageur est plaisant pour beaucoup : les acheteurs ont plus de pouvoir, les voyageurs plus de liberté, les prestataires plus de recettes, et les managers moins de personnels dédiés à cette tâche.

Ce chant des sirènes plaît à tous mais, dans la plupart des cas, l'entreprise est en situation de risque social et juridique et voit son budget déplacements s'envoler.

**« Tout le monde sait acheter des voyages, il suffit d'aller sur Internet »**



## Le marché des déplacements est de plus en plus complexe, comment s'y retrouver ?

Là encore, Internet est un faux ami ; les offres marketing grand public laissent à penser que l'univers du voyage est de plus en plus simple, il n'en est rien. Entre billetterie, hôtels, transferts, obligations légales et bien-être des collaborateurs, l'offre se complexifie. Elle se raréfie dans certains cas, explose pour d'autres destinations ou nécessite une connaissance particulière des lieux visités.

### Je dois partir à New York (Etats-Unis d'Amérique)

**Les vols :** plus de 10 pages d'écran, 90 combinaisons possibles (effet des co-shares)

**Les tarifs :** 150 offres tarifaires. Plusieurs prix pour un même siège en fonction de la compagnie

**Les hôtels :** 114 hôtels proposés

**Les formalités à ne pas oublier :** passeport biométrique ou électronique, visa, ESTA...

**Transfert :** y penser avant le départ ... (train, bus, taxi, limousine... ?)

### Je dois partir à N'djamena (République du Tchad)

**Les vols :** des vols directs de Paris seulement les mardis, jeudis et dimanches

Autres jours, possibilités par Douala, Istambul, Casablanca et Addis Abeba.


**Les hôtels :** 4 hôtels, peu d'informations

**Les formalités à ne pas oublier :** visa, vaccins et change.

Risque sécuritaire sur la zone (information du passager requise)

Certains pourraient trouver ces deux exemples extrêmes, mais nous aurions pu aussi illustrer ce propos avec Londres et ses aéroports, ou encore Biarritz desservi par son propre aéroport ou l'un des quatre autres situés à moins de 2 heures de route (Saint Sébastien, Pau, Bordeaux, Bilbao).

Ces exemples montrent à quel point le choix d'un déplacement s'avère complexe et exige une grande maîtrise de la part de l'organisateur.



***Le voyage d'affaires nécessite des outils bien paramétrés et pilotés ou une expertise voyages pour s'adapter à une offre fournisseur complexe.***

## Un modèle économique en mutation

Il y a une vingtaine d'années, la distribution de la billetterie aérienne était réglementée. Les agences de voyages étaient agréées et mandataires des compagnies aériennes.

A noter qu'elles étaient cependant *ducroires*<sup>2</sup> du montant des billets vendus auprès des compagnies en cas de défaillance de leurs clients. En contrepartie, elles percevaient une rémunération en pourcentage des ventes en fonction de la nature des billets vendus (national ou international).

Cette rémunération représentait 6,7% à 9% du prix des billets vendus.

Dans un mouvement global venu des Etats-Unis d'Amérique, ce modèle a disparu.

Les agences ne perçoivent plus de commissions sur leurs ventes, à l'exception de 1% ou 2% maintenus par certaines compagnies en fonction de la performance du distributeur à promouvoir leurs produits et pour rémunérer le risque crédit assumé par l'agence.

Les compagnies aériennes ont négocié directement des contrats avec les sociétés les plus importantes afin de compenser le manque à gagner pour ces dernières, les agences reversant aux grands comptes une partie de leur rémunération.

<sup>2</sup> La clause *ducroire* rend solidaire un agent commercial des dettes des clients créés pour le compte de son mandant (la société pour le compte de laquelle il vend un produit ou un service). Cette clause fait obligation à l'agent commercial de ne finaliser une vente que si le client offre des garanties de solvabilité.

Des frais facturés aux clients sont alors apparus pour rémunérer l'agence pour son travail (prise de commande, recherches d'itinéraires et de tarifs, ventes, émission, facturation, reporting, après-vente).

La compétition entre les compagnies et la dérégulation des tarifs aériens ont conduit les agences à évoluer vers un modèle de négoce.

Elles achètent des prix nets et margent sur ceux-ci (quelquefois dans une limite fixée au préalable par la compagnie). Cette approche leur permet de faire face à des frais d'agence négociés trop bas et ne couvrant pas les frais directs (personnel, charges, informatique, structure).

Ainsi, au delà des écarts de prix constatés entre différentes compagnies sur une même destination, un même siège peut être vendu à des prix différents en fonction du distributeur et de sa politique de marge.

Ce nouveau modèle nécessite un contrôle de la part du client et une négociation équitable permettant d'éviter toute démarche de surmarge cachée dans le prix : enjeu important pour le Travel Manager au quotidien lors de la réservation, des modifications ou des annulations.



**Un même siège peut être vendu à des prix différents selon les distributeurs**



## 3 - ENJEUX POUR LES ENTREPRISES

**Face à ce constat, les enjeux du voyage sont nombreux pour les PME. Ils sont avant tout commerciaux, mais aussi financiers (productivité, performance des politiques achats), organisationnels, sociaux, sécuritaires...**

Les dépenses voyages sont un poste sensible pour l'entreprise. Dans le secteur tertiaire, elles représentent souvent le second poste de charges derrière les frais de personnel. La maîtrise de ces achats « de mobilité » est donc un enjeu tout à fait stratégique pour les PME.

En 2010, la crise a poussé les PME à sortir des frontières françaises pour survivre. Certaines d'entre elles ont vu leur chiffre d'affaires augmenter sensiblement mais, parallèlement, leur résultat s'éroder de façon inquiétante. Après analyse, le manque de contrôle des coûts engendrés par cette internationalisation a grevé la rentabilité des entreprises, parfois même leur productivité. Le poste voyages et déplacements est un des postes montrés du doigt par les analystes financiers.

### Problématiques auxquelles les PME sont confrontées

Dans un environnement complexe, les PME doivent mettre en place des règles et processus permettant de :

- Tirer le meilleur parti du marché fournisseurs.
- Satisfaire les besoins internes : contrôler les coûts en mettant en place un cercle vertueux d'optimisation des dépenses voyages, faciliter la vie du voyageur d'affaires... Une PME s'engage souvent à l'export dans le cadre d'un partenariat avec une grande entreprise. Dans ce cas, elle bénéficie de la logistique locale de l'entreprise dont elle est le sous-traitant.

Mais cela n'est pas toujours le cas. Alors, le voyageur d'affaires est seul dès son arrivée à destination. Il ne devra pas perdre de temps au cours de son séjour, son déplacement aura dû faire l'objet d'une préparation méticuleuse pour garantir sa

performance et son efficacité sur place (localisation et choix de l'hôtel à proximité de son lieu de travail, transferts, restauration...).

- Garantir la sécurité et la protection du voyageur et assurer la responsabilité de l'entreprise<sup>3</sup>.



### **CODE DU TRAVAIL, ARTICLE L230-2**

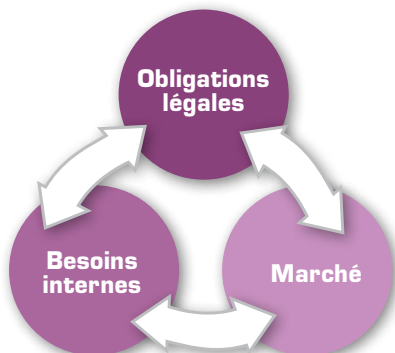
**« Le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement (...) ».**

Il est absolument nécessaire pour sécuriser le voyageur au cours de son déplacement de le documenter avant son départ sur les us et coutumes du pays visité (religion, repos dominical, traditions, jours fériés) mais aussi de l'informer des conditions sanitaires et de lui indiquer les adresses et les numéros utiles d'un médecin, d'un pharmacien, d'un dentiste, de l'hôpital.

Il s'agit là aussi de veiller à respecter les obligations sociales de l'entreprise.

Des sociétés spécialisées proposent des produits et solutions qui répondent à ces besoins et obligations. Informations utiles, localisation voire géolocalisation des collaborateurs, assistance médicale et rapatriement, protection des personnes font partie de ces offres dédiées aux entreprises. Les agences de voyages spécialisées « affaires » peuvent offrir également ces bouquets de services.

Il est intéressant de noter une différence fondamentale dans l'approche des déplacements des voyageurs de ce segment par rapport aux grandes entreprises.



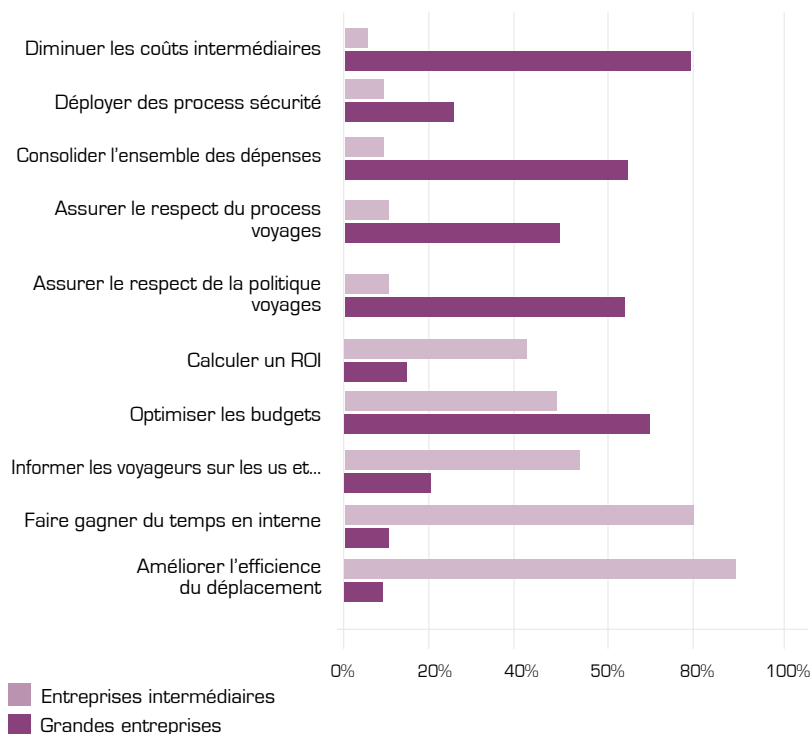
<sup>3</sup> De nombreuses pistes et solutions sont détaillées dans le « Guide pratique Sûreté – Sécurité des voyageurs » édité par l'AFTM



## Attentes de ce segment

Comme le révélaiient Les Echos Business en mars 2014, « d'une façon générale, le confort vient en tête des préoccupations des voyageurs d'affaires ». Cette étude est surtout valable pour les grands groupes. En effet, les voyageurs des entreprises de taille moyenne sont davantage sensibles aux budgets et à l'efficacité économique et opérationnelle de leur mission.

### PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE VOYAGES



AFTM 2014<sup>4</sup>

<sup>4</sup> 76 gestionnaires de voyages interrogés entre mars et juin 2014

Le respect des procédures et politiques est considéré comme normal par les acteurs des entreprises de taille intermédiaire et PME alors que c'est un sujet majeur pour les grands groupes.

### **Améliorer l'efficacité du déplacement**

Comme le montre une enquête<sup>5</sup> réalisée auprès de plus de 400 entreprises du Grand Ouest, la principale attente concerne l'aide à effectuer des réservations pour près d'une entreprise sur deux. Notre étude confirme cette tendance.

Le principal objectif de ce segment d'entreprises est le bon déroulement du voyage. En effet, les voyageurs sont, pour la plupart, des voyageurs occasionnels ; n'ayant pas les réflexes des grands voyageurs, ils ont besoin d'être accompagnés et rassurés tant sur la connaissance de la destination que sur la garantie des réservations effectuées.

### **Gagner du temps en interne**

D'après nos travaux, le temps moyen pour réserver une prestation de voyages est très variable d'une PME à une autre et d'une destination à une autre.

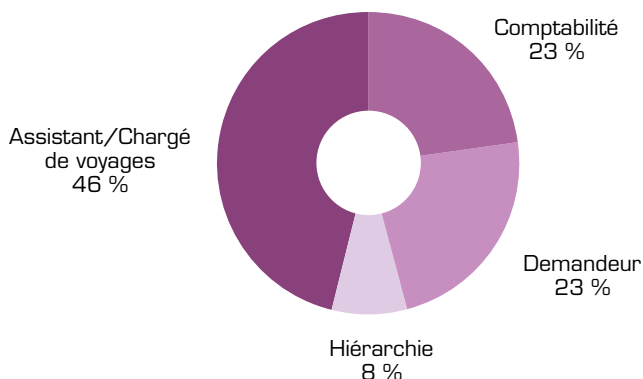
	De (en minutes)	A (en minutes)
<b>Prestation aérienne simple</b>	15	35
<b>Prestation aérienne complexe</b>	30	120
<b>Prestation ferroviaire</b>	10	20
<b>Prestation hôtelière</b>	20	150
<b>Location de véhicule</b>	10	20
<b>Salle de réunion</b>	25	75

Ces écarts proviennent de la complexité du trajet et des différentes organisations internes.

En complément de la réservation, la gestion du voyage dans sa globalité est chronophage : vérification de factures, saisie et contrôle des notes de frais, paiement... Toutes ces tâches sont réparties entre différents services.

<sup>5</sup> Sélectour 2013

Les entreprises de ce segment sont très sensibles aux coûts masqués et principalement au temps passé par les différents interlocuteurs internes de la chaîne. 80% des répondants à notre étude énoncent le gain de temps en interne comme un enjeu primordial pour eux et le placent ainsi en seconde position derrière l'amélioration de l'efficacité des voyages.



### **Maîtriser les dépenses et assurer le retour sur investissement (ROI)**

Recherche d'économies, optimisation des budgets, réduction de panel fournisseurs, harmonisation des pratiques, rationalisation des coûts, récupération de TVA en Europe sur l'hôtellerie et les locations de véhicules, déclaration Bilan Carbone®. Ces objectifs affichés par les multinationales ne sont pas mis en avant par les PME PMI dans le cadre des déplacements professionnels. Au sein de ces entreprises, les voyageurs font souvent partie de l'encadrement et semblent naturellement plus sensibles à la dépense. La proximité entre les voyageurs et la Direction rend les gaspillages immédiatement visibles, le budget voyages est généralement mieux maîtrisé, mais toutefois des opportunités sont laissées de côté par manque d'information ou d'organisation.

Pour les entreprises de taille moyenne, les notions d'investissement et de retour sur investissement sont une réalité perceptible. Là encore, contrairement aux grandes entreprises pour lesquelles le ROI reste souvent un vœu pieu, la difficulté de consolider des données ne permet pas la remontée des informations nécessaires aux calculs. Alors qu'elles les ont longtemps estimés de manière intuitive, les entreprises de taille moyenne suivent aujourd'hui de manière plus précise les ROI des déplacements en appliquant des formules simples... mais efficaces.

		Vente	Achat
<b>Dépenses générales</b>	Déplacement		
	Hébergement		
	Restauration		
	Autres frais		
	Salaire voyageur		
	Temps passé en organisation		
<b>Dépenses spécifiques</b>	Quote-part des ventes non abouties		
	Quote-part des achats non aboutis		
	Autres déplacements liés au projet		
<b>TOTAL DEPENSES</b>			
<b>Recettes</b>	Marge sur vente		
	Economie sur achats		
<b>TOTAL RECETTES</b>			
<b>ROI</b>			

La simplicité de calcul cache une certaine complexité quant à la source des chiffres à considérer.

Pour les déplacements liés à des opérations commerciales, il est aisé de relier les dépenses générées par les voyages pour conquérir de nouveaux marchés, développer des volumes ou fidéliser des clients... Le rapport entre montant des frais voyages et gain de chiffre d'affaires ou gain de marge commerciale est souvent calculé par le voyageur lui-même. Ces données sont parfois même intégrées au reporting du collaborateur dans les PME plus avancées.

Pour les projets en lien avec des opérations de sourcing, de gestion de projets de sous-traitance, de négociation de contrats d'achats, d'audits ou de visites fournisseurs, là encore, il est possible sans grande difficulté de relier le coût des voyages aux montants d'achats des biens ou services concernés, donc à l'économie réalisée ou à l'augmentation de la qualité de service, ou à la satisfaction clients.

Concernant les projets de co-développement, R&D... pour lesquels les voyages sont indispensables à leur avancée, les PME ayant mis en place le système de calcul de ROI parviennent à rapprocher chaque voyage à une opération donnée donc à un chiffre d'affaires.

Les grands groupes, quant à eux, gèrent des projets plus complexes, plus longs, plus spectaculaires ; ils ne parviennent pas à rattacher les voyages à une opération de vente ou d'achat identifiée et ont donc beaucoup plus de mal à calculer un ROI sur ce type de missions.

Dans le cas de formations, de réunions en lien avec les organisations professionnelles sectorielles (syndicats...) ou publiques, il n'est pas possible de calculer un ROI voyages quels que soient les types d'entreprises.

## Sécurité des voyageurs

La notion de sécurité est fréquemment revenue lors des interviews que nous avons menées auprès des voyageurs, gestionnaires de voyages et dirigeants de PME. Pour eux, le besoin de sécurité est conditionné par l'inconnu et l'inquiétude du voyageur. On relève une certaine confusion entre stress lié au déplacement et sécurisation du voyage.

Les obligations incombant aux entreprises ne sont généralement pas connues. Pour eux, l'attentat de Karachi est exclusivement un événement politique et non une jurisprudence<sup>6</sup> fondamentale dans le voyage d'affaires mentionnant une obligation de sécurité de l'employeur.

Il existe peu de gestion globale en matière de sécurité pour les PME ; les questions de sécurité sont gérées au cas par cas selon le niveau de stress des voyageurs.

Ce sujet trouve de nombreuses réponses dans le « Guide pratique Sûreté – Sécurité des voyageurs » rédigé en 2013 et téléchargeable sur le site de l'AFTM.

## Autres enjeux importants non cités lors des interviews

- Contrôle des dépenses,
- Obtention des reportings,
- Récupération de TVA à l'étranger,
- Assurances assistance rapatriement, voire protection rapprochée du voyageur pour des destinations à haut risque,
- Déclaration Bilan Carbone<sup>®</sup> de l'entreprise,
- Echanges d'expériences, intégration de réseaux...,
- Suivi des évolutions des marchés fournisseurs primaires (compagnies aériennes, hôtels...),
- Benchmark des process et organisations.

<sup>6</sup> Arrêt de la Cour d'appel de Rennes N° 07/04376, 07/04373

## 4 - SOLUTIONS ET ENJEUX POUR LES FOURNISSEURS

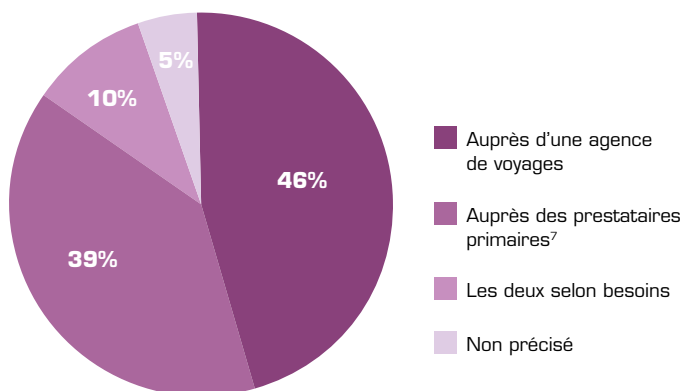
### Les solutions pour les PME : de l'autonomie totale au prestataire unique.

Les PME gèrent de différentes manières l'organisation de leurs déplacements. Le nombre de voyages, le volume d'achat et la nature des missions justifieront l'option possible.

Lorsque le déplacement est très occasionnel dans l'activité des entreprises, elles peuvent directement faire appel aux transporteurs ou prestataires utiles. Elles peuvent aussi s'adresser à une agence de voyages qui pourra organiser l'ensemble du déplacement (transport, hôtellerie, location de voiture, salle de réunion...) en lui faisant profiter de tarifs négociés (grâce à la capacité d'achat de l'agence) dont les entreprises clientes pourront bénéficier dès le premier déplacement.

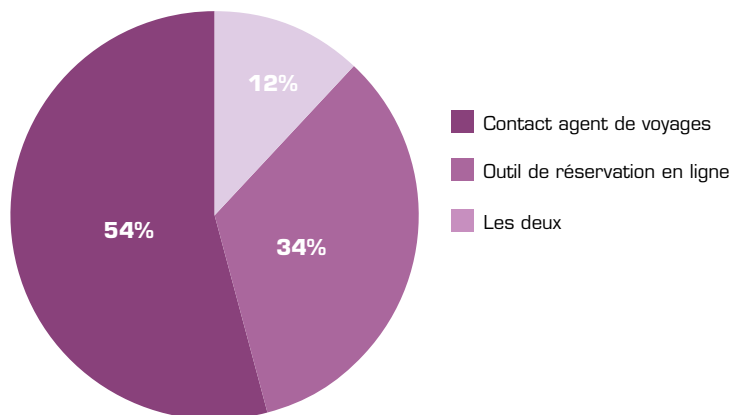
Elles peuvent encore acheter en ligne sur des sites spécialisés (souvent destinés au grand public) et proposant des produits répondant aux divers besoins du voyageur.

#### MODES DE RÉSERVATION



<sup>7</sup> Prestataires primaires : compagnies aériennes, ferroviaires, hôtels, loueurs de véhicules

## PROCESSUS UTILISÉS PAR LES PME QUI S'ADRESSENT À UNE AGENCE DE VOYAGES



Lorsque le budget voyage est important, faire appel à une agence de voyages est recommandé, voire indispensable :

- pour s'assurer de la bonne maîtrise et de l'optimisation,
- se protéger des risques relatifs à sa responsabilité pénale vis à vis du voyageur.

Les titres de voyages sont toujours distribués par une agence de voyages. Celle-ci peut être un service ou une filiale d'un transporteur.

La relation directe transporteur n'est pas un gage d'économie :

- Le transporteur présente exclusivement ses propres offres, le voyageur peut passer à côté de solutions concurrentes plus économiques,
- Les coûts de distribution existent dans tous les cas.

Différents processus sont alors possibles :

- Un contact avec un agent de voyages (téléphone, visite, courriel...),
- La réservation en ligne à travers les outils de réservation mis à la disposition des clients.

L'acquisition d'un outil à usage exclusif de l'entreprise est possible pour les entreprises dont le budget voyage est dans la fourchette haute (proche de 3M€ selon la complexité). Le déploiement d'un outil en propre permet aux entreprises de rester libres de changer d'agence sans changer d'outil et de maintenir l'ensemble des interfaces.

Pour les plus grandes consommatrices de voyages, la facturation sur carte logée, carte achats ou carte corporate est recommandée afin de garantir une bonne consolidation des données de consommation des voyageurs.

Les PME ont accès à une gamme de produits, services et solutions dont voici un éventail.

Le cycle du voyage d'affaires est un ensemble de flux sur lequel se positionne une chaîne d'acteurs et de prestataires qui permettront à l'entreprise d'organiser ses déplacements.

**Ces acteurs peuvent être classés en trois catégories :**

- Les prestataires en charge des processus,
- Les prestataires de services assurant la mobilité,
- Les prestataires de conseil et d'optimisation.

## Prestataires en charge des processus

**Les agences de voyages :**

Elles proposent des acheminements possibles et disponibles, des tarifications intégrant des contraintes différentes, des niveaux de confort, elles gèrent les réservations et émettent les titres de transport.

Seuls les détenteurs d'une licence IATA sont autorisés à l'émission des titres de transport aérien. Pour le rail, l'agence doit être détentrice d'un agrément SNCF.

Certains opérateurs, organisateurs de voyages, ne peuvent émettre car ils n'ont pas ces agréments. Les agences proposent également la réservation d'hôtels, appartements, restaurants, salles de réunion, locations de voitures, de navettes ou taxis.



Elles facturent l'entreprise sur des comptes ouverts dans leurs livres ou sur des cartes de crédit, elles délivrent des relevés de factures et des statistiques de consommation par nature, par voyageur, par fournisseur final...



*L'agence doit connaître les offres des prestataires primaires et les agréger pour répondre au besoin, au niveau de confort et au budget du client.*

## RÉMUNÉRATION D'UNE AGENCE DE VOYAGES

**Le « transaction fee » :** chaque facture fait l'objet d'un « frais de gestion » correspondant à l'accord passé avec le client. Ce frais varie en fonction de la nature de la prestation commandée, de sa complexité, et donc du temps passé par l'agent. Le processus de commande (en ligne, par courriel ou au téléphone), la robotisation des systèmes de l'agence ou l'absence de robot, la possibilité de traiter les opérations de backoffice (traitement de prestations de commodité, facturation) dans des pays à bas coûts feront varier cette ligne de coûts. Toute opération peut faire l'objet d'une tarification à l'acte : devis, modification, annulation de réservation...

**Le « livre ouvert » :** pour des budgets supérieurs à 3 millions d'euros, la mise en place d'un partenariat basé sur un livre ouvert est envisageable. L'agence y impute l'ensemble des coûts directs et indirects liés au trafic du client, mais aussi l'ensemble des revenus perçus sur ce trafic. Une rémunération de l'agence est prévue dans le contrat. Le résultat est partagé entre le client et l'agence s'il est positif, ou à la charge du client s'il est négatif et justifié par un trafic supérieur à celui prévu à l'origine, ayant engendré plus de coûts.

Ce fonctionnement nécessite une analyse contradictoire du compte d'exploitation.

**Le « management fee » :** est une approche identique mais basée sur une facturation forfaitaire de l'agence négociée en amont pour un trafic situé dans une fourchette précisée au départ.

Dans tous les cas, les demandes spécifiques de rapports, d'audits, de développements statistiques, d'interfaces informatiques... font l'objet d'une facturation supplémentaire.

### **Les outils de réservation ou GDS (Global Distribution System) :**

Ces systèmes sont utilisés par les agences de voyages afin d'accéder au stock de sièges, de chambres et à d'autres prestations en lien avec les déplacements (assurances, location de voitures...).

### **Les solutions de réservation en ligne ou SBT (Self Booking Tool) ou OBT (Online Booking Tool) :**

A disposition du client final, par l'intermédiaire commercial d'une agence ou en direct, ces outils permettent aux voyageurs, assistantes, responsables de voyages, de réserver eux-mêmes les prestations nécessaires au déplacement. Ces outils sont programmés en fonction des règles de voyages du client, de ses accords et de ses politiques d'achat. Ils permettent d'augmenter la productivité de l'agence et contribuent ainsi à la diminution des coûts de cette dernière.



**L'utilisation d'un outil de réservation en ligne permet une forte diminution des coûts de transaction.** Il n'est pas rare de voir des offres commerciales présentant des tarifs online deux ou trois fois plus bas que les tarifs offline. L'agence, pour retrouver son équilibre économique, doit parfois augmenter les frais de réservation pour les voyages complexes.

### **Les plateformes de réservations hôtelières :**

Depuis quelques années, les professionnels du secteur cherchent des solutions de réservation hôtelière. Comment satisfaire les voyageurs en quête « d'exotisme » et l'entreprise exigeant la traçabilité des voyageurs et des budgets ? Ces sociétés apportent une offre hôtelière large et négociée, le suivi des voyageurs et parfois la gestion des paiements. Intégrées dans des outils de réservation ou en accès direct, les solutions techniques proposées par ces plateformes permettent aux utilisateurs d'accéder à une offre large et détaillée d'hôtels de chaîne ou indépendants.


Elles développent de plus en plus un modèle économique exclusivement basé sur les commissions versées par les hôteliers à l'issue de chaque nuitée réservée. Ce modèle économique présente une limite : de nombreux hôtels refusent de passer par ce nouvel intermédiaire.

### **Les outils d'ordres de mission, de validation et de notes de frais :**

Ils permettent aux entreprises de formaliser leurs processus de commande, de validation de leurs missions, mais aussi de gérer électroniquement leurs notes de frais.

Ces outils prévoient le contrôle de la politique voyages, l'automatisation des règles fiscales, notamment en matière de TVA et l'intégration en comptabilité par échange de données informatiques.

Généralement commercialisés par les éditeurs en direct, certaines agences ont complété leur offre par ces outils. Elles proposent ainsi d'accompagner l'entreprise de l'expression du besoin jusqu'au paiement de la facture dans un process dit « end to end ».



***En proposant une offre « end to end », les agences souhaitent autant accompagner leurs clients que les rendre captifs***

### **Les cartes logées, cartes achats et cartes corporate :**

Elles viennent compléter le dispositif décrit dans ce chapitre. En effet, elles permettent de porter l'ensemble de la facturation des frais de missions et donc d'identifier ces dépenses de la manière la plus exhaustive possible.

La carte logée sert en général au paiement des prestations de transports et dans certains cas d'hôtellerie des voyageurs, par l'intermédiaire d'une agence ou d'une centrale de réservation. Cette carte, qui n'est pas matérialisée, est logée dans le système comptable de l'agence et évite à cette dernière de réaliser les avances de trésorerie en prélevant le client et en payant directement le transporteur qui a accepté ce mode de paiement.

Dans le voyage d'affaires, la carte achats est un outil utilisé pour régler les prestations non couvertes par l'agence en remplacement ou complément des cartes affaires. Qu'elle soit "classique" (comme une Carte Bleue) ou "dématérialisée" (comme une e-Carte Bleue), elle fonctionne comme une carte de paiement société mise à disposition d'un porteur qui engage les dépenses pour les voyageurs sur le compte de l'entreprise auquel est rattachée cette carte achats.

La carte corporate (ou carte affaires) permet au voyageur de payer ses frais sur place au cours de ses missions : restaurants, services hôteliers non compris dans les tarifs réservés (mini bar, téléphone...), taxis, VTC, business services...

Elles sont de bons outils pour mettre en place une gestion interne des dépenses professionnelles. Le voyageur bénéficie en général d'un délai plus important avant d'être débité de ses dépenses. Il a le temps d'établir, selon les règles de l'entreprise, sa note de frais et donc de se faire rembourser avant d'être débité de ses dépenses.

Ces débits sont très souvent effectués sur le compte personnel du voyageur, ce qui l'incite à respecter les processus de l'entreprise pour réserver ses transports (facturés à l'entreprise sur la carte logée) et pour gérer a posteriori ses frais de mission avec rigueur.

Ces trois typologies de prestataires sont rémunérées par un prélèvement sur les flux financiers qui transitent par leur backoffice. Certaines compagnies aériennes facturent à leurs clients un coût additionnel pour compenser ce prélèvement. Les cartes de paiement sont soumises à la réglementation bancaire de chaque pays. Des prestations d'assurance et d'assistance sont souvent incluses dans les contrats de ces cartes.

## Prestataires de services assurant la mobilité

Ils sont nombreux à intervenir dans cette chaîne de services. Nous ne reviendrons pas sur les transporteurs et hôteliers qui font l'objet de nombreuses études.

Il est intéressant de noter que les offres complémentaires se multiplient autour de ces acteurs qui contribuent à faciliter la mobilité du voyageur.

### Les sociétés de taxis et les navettes VTC

Elles proposent des formules d'acheminement du domicile du voyageur jusqu'à son lieu de destination. Ce poste est important à gérer et à maîtriser et nous incitons, dans ce livre blanc, les PME à considérer ces budgets peu visibles.

## Je dois partir à Milan (Italie)

### **Pour illustrer cette recommandation, prenons rapidement l'exemple d'un voyage de Courbevoie (banlieue ouest de Paris) à Milan centre-ville.**

Le transport aérien peut coûter, en fonction des offres, moins de 100 euros l'aller et retour.

Un taxi de Courbevoie à Roissy Charles de Gaulle et retour revient environ à 200 euros. Il en est de même pour un trajet entre Milan Malpensa et Milan centre-ville après négociation et palabres.

Prix de revient du voyage : 500 euros dont 80% de taxi.


Ce simple exemple met en évidence que la négociation de prix de l'avion est importante mais que les frais de mission peuvent doubler, voire quadrupler en incluant les transferts.

Notre recommandation est d'utiliser le mode de transfert adapté au besoin du voyageur. Une analyse préalable permettra de choisir entre navette VTC, taxi, véhicule de location ou transports en commun dans un objectif de gain de temps et d'optimisation des dépenses.

Le tarif des VTC est fixé à l'avance quel que soit le trafic.

Les principales compagnies de taxis proposent également des accords entreprises, mais elles n'ont légalement pas le droit de proposer des tarifs forfaitisés. La législation leur impose d'utiliser leur compteur dont les tarifs sont déterminés par arrêté préfectoral.

Il est également important, dans cet exemple, d'être spécialement attentif à la gare ou l'aéroport d'arrivée. Si les tarifs de certaines compagnies aériennes peuvent être supérieurs à d'autres, il peut être judicieux de faire le choix de payer son transport aérien un peu plus cher pour diminuer le coût de transfert au centre-ville à destination. Dans le cas précité, un avion de Paris à Milan Linate reviendra à 100 euros de plus, mais le voyageur réduira ses frais de transfert de 65 euros par trajet pour rejoindre



**Les voyageurs sont en attente de conseil pour optimiser leurs déplacements**

le centre-ville et gagnera une heure de temps dans sa journée en réduisant son trajet et en limitant les incertitudes de circulation.

Les spécialistes internes des voyages ou les agents de voyages ont un rôle important d'accompagnement dans l'organisation des déplacements ; ce simple exemple européen est la démonstration de l'importance de travailler en coût complet.

### **Centrale de réservation de restaurants**

La réservation des restaurants fait aussi l'objet aujourd'hui de solutions proposées aux entreprises. Plusieurs opérateurs complètent cette chaîne jusqu'aux frais de bouche afin d'optimiser le temps de travail du collaborateur en mission, en réservant les restaurants à des tarifs négociés.

Certains d'entre eux proposent de s'occuper des paiements et peuvent facturer l'entreprise par l'intermédiaire d'une carte logée. Ces dépenses sont sensibles et représentent en moyenne 20% des frais de mission. Une bonne raison de traquer ces consommations et de chercher à les optimiser.

### **Assureur, assistant**

L'assurance assistance, rapatriement fait partie également de cette chaîne. Nous recommandons aux entreprises, et particulièrement aux PME, de vérifier que leurs voyageurs soient bien couverts lors de leurs déplacements en cas d'accident ou maladie. Il est arrivé que la survenue soudaine d'importants problèmes de santé empêchent des collaborateurs de rentrer seuls dans leur pays d'origine.

En ce qui concerne les dépenses de santé, la Sécurité Sociale française a passé des accords avec la plupart des caisses d'assurances maladie européennes. Le voyageur doit avoir avec lui les documents obligatoires telle que la carte européenne d'assurance maladie. L'entreprise doit faire une déclaration trimestrielle ou remplir un formulaire avant le départ du voyageur afin qu'il soit couvert pour ses dépenses de santé.

Il n'est pas rare de constater que des entreprises sont « surassurées » pour certaines zones géographiques ; des garanties identiques étant intégrées dans plusieurs de leurs polices d'assurances et options des cartes de paiement. La même entreprise

peut présenter des zones d'ombre, des régions du monde pour lesquelles les voyageurs ne sont pas, peu ou mal couverts. En revanche, certaines régions du monde ne sont pas couvertes par les contrats de base et doivent faire l'objet d'une demande d'extension de garantie auprès des compagnies d'assurances.

En cas d'accident grave, l'entreprise et ses mandataires sociaux peuvent être recherchés en responsabilité. Cette situation peut relever du pénal. L'entreprise doit démontrer qu'elle avait pris toutes les mesures de protection nécessaires et que le collaborateur était bien informé, préalablement au voyage, des risques pays. Cette obligation est mal connue des dirigeants et particulièrement de ceux des PME PMI.

L'état - via le site du Ministère des Affaires étrangères - communique de nombreuses informations utiles et actualisées en permanence : des prestataires dont les agences de voyages proposent des solutions pour accompagner les PME dans leurs obligations par la fourniture, entre autre, de fiches pays. Celles-ci intègrent des données générales sur la destination (climat, religion, jours chômés, décalage horaire, standards de prises électriques, us et coutumes à connaître), mais aussi des données importantes pour la santé (adresse des médecins, hôpitaux...) et les comportements à adopter.

Des applications peuvent informer les entreprises. Récemment, un éditeur bien connu dans le domaine de la santé a lancé son application destinée aux voyageurs pour leur proposer, de façon simple et intuitive des conseils pratiques pour prévenir, par zone géographique, des risques de santé, pour informer des problèmes liés au climat, transports ou encore aux situations politiques et sociales particulières.



### La géolocalisation et la sécurité des personnes

Dans le même esprit et pour des destinations à risque élevé, l'entreprise peut mettre en place un système de géolocalisation de ses voyageurs. En cas d'accident ou d'incident, la PME peut localiser facilement son collaborateur et mettre en œuvre toute mesure utile à sa protection et à son rapatriement éventuel.

Les prestataires proposant la géolocalisation peuvent également assurer la protection physique du voyageur pour les zones les plus exposées.

### **Service de change**

Si l'euro a largement facilité la vie du voyageur d'affaires qui évolue dans les pays de la zone euro, il subsiste des besoins de change pour de nombreux pays.

Le voyageur peut être tenté de retirer des devises à l'aéroport d'arrivée avec sa carte corporate à débit différé. Cette fausse bonne idée accroît fortement le risque d'agression dès la sortie de l'aéroport.

## **Prestataires de conseils et externalisation de la gestion des voyages**

Des solutions d'accompagnement fleurissent : agences de voyages, cabinets généralistes ou cabinets spécialisés proposent d'accompagner les entreprises dans la définition des organisations et le déploiement de plans d'actions avec pour principal objectif la réalisation d'économies.

Des cabinets de conseil indépendants des fournisseurs peuvent présenter une valeur ajoutée pour des missions définies dans le temps.

Une autre tendance apparaît, celle de l'externalisation de la gestion des voyages. Le BTO (Business Travel Outsourcing) qui se développe avec comme principal argument de confier la gestion à un professionnel et d'éviter de recruter, entraîne une perte de savoir et de maîtrise de l'entreprise au profit du prestataire.

Il est important d'être conscient que les prestataires de BTO ont pour objectif de prendre la main sur les budgets à long terme.

Lorsque l'on choisit de faire appel à des prestataires extérieurs, il est important de veiller au respect de la confidentialité des données échangées avec, par exemple, la signature d'un accord de confidentialité engageant les deux parties.

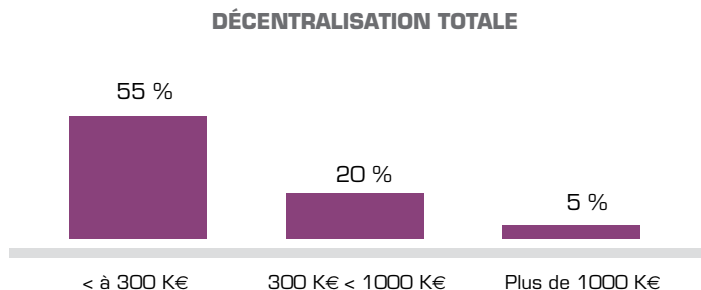


## 5 - PRINCIPALES ORGANISATIONS, AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS, RISQUES ASSOCIÉS

Les PME sont organisées de façons différentes en fonction de leur taille, du nombre de déplacements à organiser, de la nature des trafics, des destinations. Les enjeux évoqués ci-dessus (contrôle des coûts, organisation du voyage, santé, sécurité) les incitent à structurer de plus en plus la gestion de leur mobilité.

### Décentralisation totale

Les voyageurs sont autonomes dans l'organisation de leurs déplacements. Dans le segment PME, cette organisation est fortement représentée dans la tranche des chiffres d'affaires voyages les moins élevés.

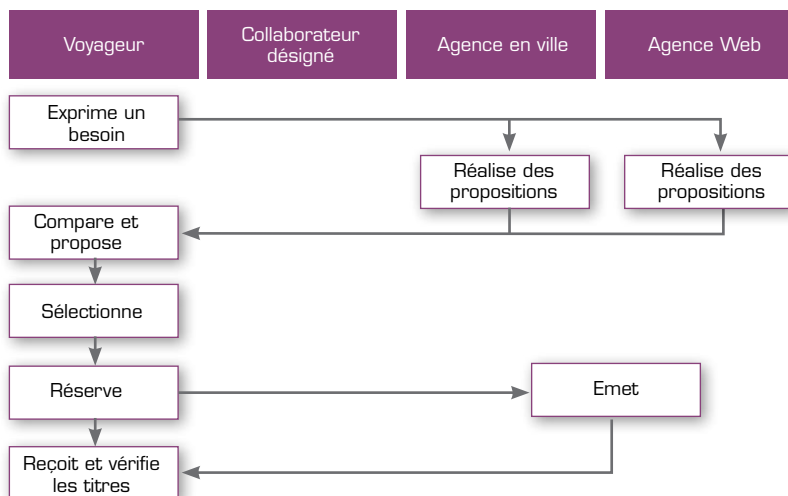


**Part des entreprises totalement décentralisées en fonction de leur CA voyages.**

Etant donné le peu de voyageurs, ces sociétés leur laissent une grande autonomie et considèrent que ces derniers sont les mieux placés pour organiser leurs propres voyages.

Pas de processus imposé, pas de procédure, pas d'agence... cette organisation incite les voyageurs à gérer leurs voyages professionnels comme ils gèrent leurs voyages personnels.


## PROCESSUS DE RÉSERVATION DANS LE MODÈLE DÉCENTRALISÉ



Selon les voyageurs d'une même entreprise, les fournisseurs sollicités varient ; une agence de proximité, un transporteur en direct, un site internet... Il en va de même des paiements. Ils peuvent se faire à travers un compte fournisseur ouvert à l'agence au nom de l'entreprise, être avancés par les voyageurs, prépayés par l'entreprise sous forme d'avance « espèces » ou encore remboursés sur présentation d'une note de frais.

Pas de contrôle systématisé, mais une proximité structurelle entre direction, service comptable et voyageurs garantissant une visibilité exhaustive des dépenses engagées par chaque voyageur et donc une impression de contrôle. Mais pour contrôler, ne faut-il pas connaître le prix d'un hôtel à Tripoli ? D'un taxi à Rio ? D'un déjeuner à Bangalore ? Ni le service comptable, ni la Direction n'ont réellement de repère et, par voie de conséquence, de capacité de contrôle.





**Les organisations  
décentralisées parient  
sur la conscience  
professionnelle du voyageur**

Les voyageurs sont trop rarement formés, informés ou même sensibilisés à l'interculturalité et aux spécificités des pays. Les comportements à adopter en matière de formalités, santé, sécurité et savoir être dans les pays visités leur incombent.

Cette solution ne satisfait pas vraiment les voyageurs qui ne se sentent pas suffisamment accompagnés. Elle ne répond ni aux obligations de l'entreprise, ni au projet d'économie. Elle a comme seul « avantage » de ne pas nécessiter de ressource interne identifiée. Toutes les actions se déroulent en temps masqué.

## **Le B-A-BA de la tarification Aérienne**

Les tarifs aériens sont aujourd'hui très souvent dérégulés. Chaque compagnie applique donc son tarif sur un axe donné. La concurrence des compagnies à bas coûts pousse les transporteurs à réduire leurs frais de fonctionnement pour maintenir leurs tarifs dans le marché. Le « yield management » est une méthode utilisée dans ce cadre. Cela signifie que les compagnies tiennent compte du remplissage de leurs appareils pour mettre sur le marché des tarifs plus ou moins chers. Quand la demande est forte, les tarifs augmentent. En période creuse, le nombre de sièges à tarifs promotionnels est plus important.

Il existe cependant toujours quelques règles tarifaires à connaître. Celles-ci sont fixées par l'IATA (International Air Transportation Association). Chaque classe de transport a son tarif « IATA » publié (classe économique, business, première...). Ce tarif est le « plein tarif ». Ces billets sont alors flexibles (changements, annulations sans frais,) et peuvent être acceptés par tous les transporteurs IATA sur l'axe considéré.

IATA a publié également des tarifs à contraintes pour la classe économique (minimum de séjour sur place, non remboursable ou avec frais, non modifiables ou avec frais). Ces tarifs, dits « excursion » ou « apex » ou « pex » sont moins chers et réservés à la classe économique.

La tarification IATA est assez complexe et prévoit des possibilités d'acheminements via des escales sur une route donnée. Il s'agit de la méthode kilométrique. Ainsi, un tarif entre Paris et Singapour autorise-t-il des escales sur la route au Moyen-Orient ou en Inde pour le même prix.

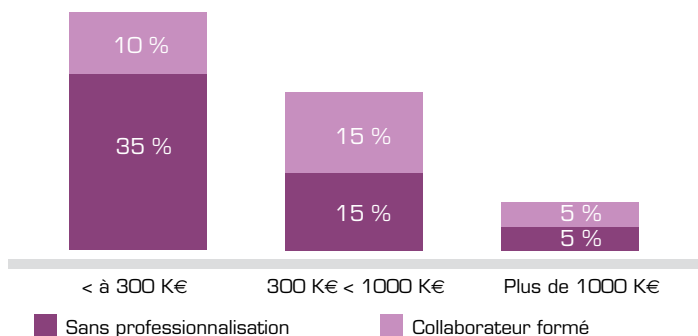
La plupart des autres prestataires de voyages ont calqué leur modèle économique sur les compagnies aériennes.

## Centralisation sans fonction professionnalisée

La gestion des voyages relève dans ce cas de la direction générale et revient à la secrétaire de direction ou à une personne de confiance nommée par la direction générale. Ainsi, le dirigeant valide le budget et contrôle la dépense tout en veillant au respect de ses obligations sociales quand il en a conscience.

En complément, le contrôle budgétaire est confié le plus fréquemment à une tierce personne du service comptabilité.

### CENTRALISATION TOTALE



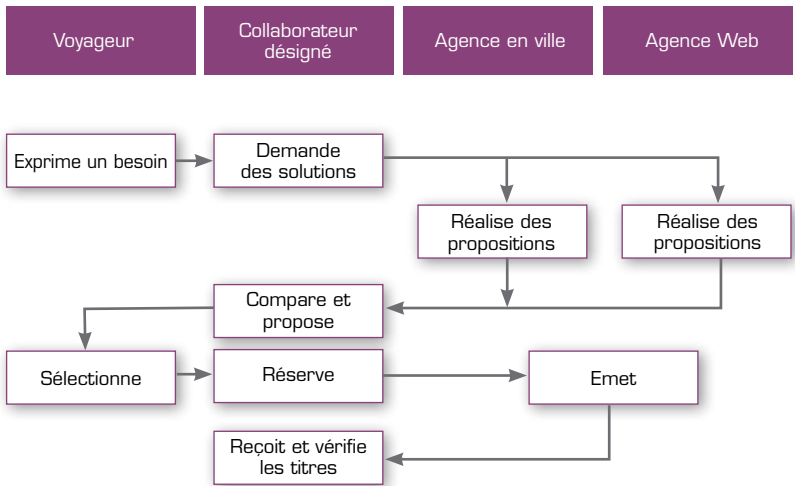
#### Part des entreprises centralisées en fonction de leur CA voyages.

Le choix des fournisseurs, les process et pratiques sont souvent sous la responsabilité de la personne en charge des réservations avec un accord tacite du chef d'entreprise. Celui-ci intervient en soutien lorsque d'importantes dérives sont constatées ou lui sont remontées par le contrôleur budgétaire.

Cette organisation s'est souvent imposée d'elle-même en s'appuyant sur le sens du service d'un collaborateur de l'entreprise. Celui-ci a accepté de s'occuper des voyages en supplément de son poste avec, pour principal objectif, de faciliter le quotidien des voyageurs et de centraliser les dépenses. Il a souvent en charge la gestion des cartes d'abonnement, les discussions avec hôteliers et compagnies aériennes préférées. Il

gère les urgences, imprévus et réclamations très souvent au coup par coup, il fait preuve d'une grande disponibilité, il démêle les situations pour arranger au mieux ses collègues dans un souci de service avant tout.

### PROCESSUS DE RÉSERVATION DANS LE MODÈLE CENTRALISÉ



En complément des réservations, ce collaborateur est en charge de toutes les évolutions du dossier, modification, annulation ainsi que le post-trip comptable et RH.

Les voyageurs pensent que le dossier est maîtrisé par leur interlocuteur désigné et se reposent sur lui.

**Sans fonction  
professionnalisée,  
l'entreprise est  
en risque**



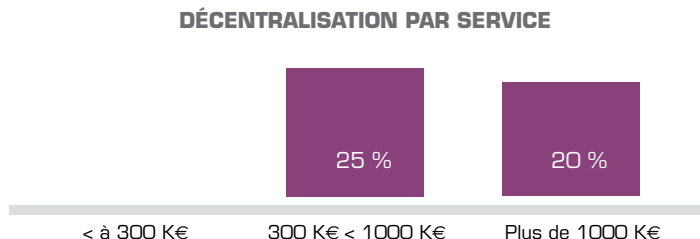
Cependant, le collaborateur en charge des voyages a appris ce métier au fil des années, des dossiers traités et des problèmes rencontrés. Cette mission, souvent non mentionnée dans sa fiche de poste, n'est pas considérée comme une fonction à part entière et ne donne lieu ni à des objectifs à atteindre ni à des formations spécifiques.

Sans réseau, sans référentiel de prix, sans connaissance des différentes règles et obligations de l'employeur en matière d'information, l'entreprise est donc en risque sécuritaire, social et économique.

Dans seulement 15% des cas, ce collaborateur a un background voyages, background généralement acquis lors d'une précédente expérience d'agent de voyages ou grâce à des formations spécifiques. Dans ce cas, l'entreprise sécurise l'activité voyages.

## Décentralisation par service

Des PME de taille plus importante ont opté pour la délégation de cette fonction « voyages » à chaque service. Dans ce schéma, plusieurs assistantes ont la charge d'organiser les déplacements pour leurs services respectifs.



### **Part des entreprises totalement décentralisées par service en fonction de leur CA voyages.**

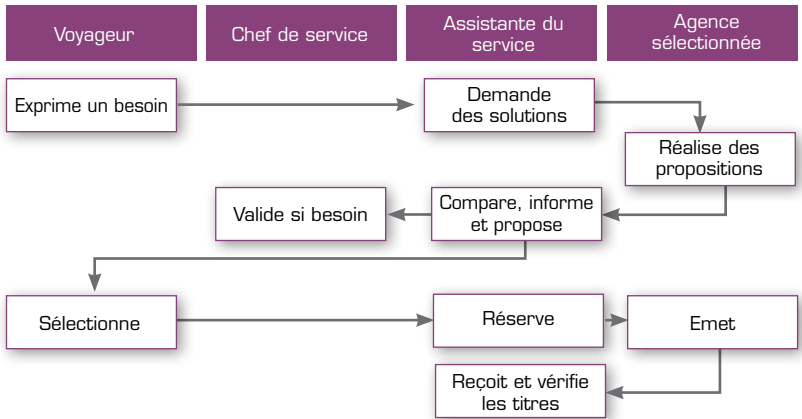
Cette organisation a le mérite de ne pas alourdir la structure par la création d'une fonction voyage au sein de l'entreprise. Mais elle présente le risque de mal contrôler la dépense.

Chaque service devient juge et partie, l'intérêt du service et des voyageurs pouvant primer sur celui plus général de l'entreprise.

L'assistante en charge des réservations se retrouve dans une situation ambiguë. D'un côté, elle doit faciliter le quotidien des membres de son service, d'un autre, elle doit limiter les dépenses de voyages.

Il n'est pas rare que les voyageurs jouent de cette situation en demandant avec insistance à leur assistante de réserver un titre de transport, un hôtel qu'ils ne se seraient pas permis de commander seuls. Les voyageurs ne réalisant pas l'acte de réservation, ils délèguent cette responsabilité à une personne qui peut difficilement s'opposer à cette demande.

### PROCESSUS DE RÉSERVATION DANS LE MODÈLE DÉCENTRALISÉ PAR SERVICE



Comme pour l'organisation précédente, le voyageur se décharge de l'ensemble des tâches du post-trip sur l'assistante.

Les achats n'étant pas centralisés, une démarche achat est difficile à mettre en œuvre et des opportunités d'économies sont perdues.

Des inégalités de traitement peuvent naître entre les collaborateurs des différents services et être source de tensions.

**Une organisation propice à la satisfaction du voyageur mais pas aux économies**

Le profil de l'assistante ressemble à celui de la précédente organisation, ses compétences et formations aussi. Dans ce cas, si l'entreprise ne réalise pas un suivi précis des économies et des plans de formation, celle-ci se retrouve en risque : risque économique par la non optimisation des tarifs et risque juridique par la non maîtrise des règles à appliquer.

## Gestion par un Acheteur voyages ou un Responsable voyages

Afin de faire face aux risques précédemment évoqués, la direction générale confie à un service la consolidation des dépenses et la mise en place des règles en matière de voyages. Cette mission est généralement confiée à la direction des achats.

**Selon les entreprises, nous observons deux cas :**

### 1 - ACHETEUR

Cet acheteur est sensible et aguerri aux techniques d'achats, il place sous contrôle les familles les unes après les autres en réalisant des consultations et des négociations fournisseurs. Il définit un processus. Généralement, il recommande une décentralisation totale des réservations au niveau des voyageurs ou des services. Il valorise ainsi un gain de temps en interne et pilote parfois la mise en place d'un outil « end to end ». Les voyages étant une famille d'achat atypique de par sa nature, cette situation peut mener à quelques dérives :



Dans un schéma classique, le rôle de l'acheteur est de passer des contrats. Ces contrats sont ensuite appliqués par les prescripteurs, eux-mêmes impliqués dans la sélection des prestataires.

Dans notre cas, chaque voyageur est donneur d'ordre et engage individuellement des sommes de « faible » montant qui, mises bout à bout, représentent des budgets de plusieurs centaines de milliers ou de millions d'euros. Parfois, contrairement au projet initial, lorsque les disponibilités se font rares, les voyageurs retrouvent une liberté totale par rapport à la politique voyage et, faute d'un suivi au quotidien, la réalisation d'économies dépend de leur bon vouloir mais surtout des politiques commerciales des fournisseurs. C'est la raison pour laquelle ces entreprises font évoluer l'acheteur vers une gestion des contrats et de l'opérationnel du voyage.



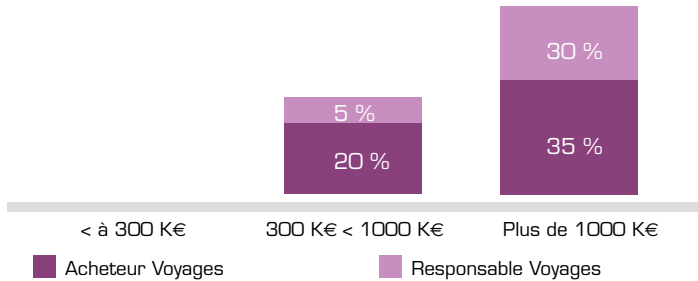
**Une organisation en trompe l'œil**



Des formations<sup>9</sup> sont mises en place pour répondre à cette évolution des postes de travel management. Elles s'adressent notamment aux acheteurs qui doivent se familiariser à la gestion quotidienne de la mobilité au sens large, aux particularités de cette industrie, à la spécificité de ses « clients internes » pour lesquelles ils interviennent.

Ces formations s'adressent aussi aux travel managers qui ont besoin d'intégrer des techniques et savoir-faire en terme d'achat pour gérer leurs accords fournisseurs.

### ACHETEUR OU RESPONSABLE VOYAGES



**Part des entreprises confiant leur gestion des voyages aux acheteurs et responsables voyages en fonction de leur CA voyages.**

## 2 - RESPONSABLE VOYAGES PRÉSENTANT DIFFÉRENTS PROFILS

Formé au Travel Management, ce collaborateur a pour mission de piloter cette famille de dépenses. De nombreuses entreprises ont fait le choix de dédier un poste à temps partiel ou complet à cette fonction.

Sa spécialisation reste pour autant un point essentiel à la réussite de sa mission.

Son rôle est de mettre en œuvre une politique voyages en coordonnant les différentes directions de l'entreprise, de veiller à sa bonne application, de négocier des accords sociétés, d'en évaluer les bénéfices, de gérer les relations avec les fournisseurs (agence, transporteurs, loueurs, téléphonie dans certains cas), de réaliser les démarches administratives (déclarations Sécurité Sociale, assurances assistance, géolocalisation...) et d'assurer la bonne information du voyageur sur les risques éventuels avant et durant sa mission.

Cette organisation a l'avantage d'offrir une gestion saine du budget lié aux déplacements tout en garantissant une maîtrise des questions de sécurité.

Cette orientation représente un investissement en ressource, il doit être justifié par le volume d'affaires ou les risques liés aux pays visités.

<sup>9</sup> Catalogue de formations disponible sur le site [www.aftm-formation.fr](http://www.aftm-formation.fr)

## 6 - ORGANISATION EFFICIENTE

L'analyse et la comparaison des six principales organisations met en avant deux solutions selon la taille des entreprises et le degré de criticité des voyages gérés.

	Décentralisation totale	Centralisation sans fonction professionnalisée	Centralisation sur un collaborateur formé	Décentralisation par service	Acheteur « pur »	Responsable voyages
Améliorer l'efficience du déplacement	--	--	+	-	-	++
Gagner du temps en interne	+	-	+	+	+	+
Optimiser le budget et assurer le ROI	--	-	++	-	+	++
Sécurité des voyageurs	--	--	+	-	++	++
Contrôler les dépenses Obtenir des reportings	--	-	+	+	++	++
Veille réglementaire	--	--	+	-	-	++
Veille Marché	--	--	+	-	+	++
Benchmark des organisations	--	--	+	-	+	++

L'organisation des entreprises de taille intermédiaire et des PME PMI est souvent en inadéquation avec les nécessités et contraintes opérationnelles du voyage d'affaires. Structurée pour répondre à leur cœur de métier en priorité, la majorité des petites entreprises n'est pas préparée à gérer les réels enjeux que constituent les voyages et à en récolter les fruits.

Par la diversité des entreprises qui adhèrent et échangent au sein de l'AFTM, nous avons l'opportunité de mieux comprendre les choix d'organisation retenus par des entreprises de toutes tailles et de benchmarker les différents programmes de «travel management». Ces comparaisons sont enrichissantes pour tous et permettent à chacun de progresser vers une plus grande maturité dans la gestion et l'optimisation des budgets liés à la mobilité.

Nous n'avons pas la prétention de vouloir imposer une organisation comme la plus efficace mais, à travers ce recueil, nous pensons important de mettre en exergue trois objectifs fondamentaux :

### **Favoriser l'efficacité du déplacement**

Un déplacement professionnel est aujourd'hui un investissement pour l'entreprise et sa réussite. Billetterie et prestations, temps d'organisation et processus, durée du voyage, salaire du voyageur et des structures représentent une partie importante des coûts engagés par l'entreprise dans un objectif unique : la réussite de la mission confiée au voyageur. Le voyageur doit évoluer dans des conditions optimales, dans le respect des règles internes de l'entreprise et ne pas se sentir en stress, voire, en danger pour mener sa mission à bien. Décharger le voyageur, faciliter le pré et post trip nous semble donc indispensable (de l'expression du besoin à la gestion comptable du déplacement).

### **Contrôler les dépenses**

En centralisant, en mettant en place un circuit de validation ou seulement un reporting a posteriori, l'incitation à la juste dépense doit être permanente. Les sollicitations des fournisseurs sont nombreuses et se multiplient à travers les nouveaux canaux de distribution (tablettes et smartphones). L'entreprise doit définir sa stratégie d'achat, qui va permettre la mise en place des règles et des processus, la négociation de tarifs attractifs en évitant au maximum les dérives incontrôlées.

### **Professionaliser les acteurs internes**

Assistant(e), acheteur, chargé d'accueil, chargé de voyage ou travel manager, peu importe la fonction du collaborateur en charge de ce budget voyages. Mais l'entreprise devra veiller à lui donner les moyens de sa mission, qu'il connaisse les subtilités du monde des voyages afin de faire les bons choix. Dans un marché fournisseurs en constante évolution technologique et commerciale et un environnement géopolitique mouvant, le gestionnaire de voyages doit en permanence anticiper les risques pour les voyageurs, l'entreprise et ses dirigeants.

Plusieurs formes d'organisations permettent de répondre à ces objectifs. Nous avons sélectionné pour vous celles qui apportent une réponse sérieuse à ce sujet d'importance qu'est la mobilité dans le respect de ces objectifs.

### **Pour des budgets inférieurs à 500 K€ sans risque majeur établi : centralisation totale**

Confier l'ensemble des voyages à un collaborateur formé est une garantie interne pour optimiser et sécuriser les voyages. Sans investissement de ressource supplémentaire, ce collaborateur prendra en charge la conduite des discussions commerciales avec les différents opérateurs externes et il assurera la gestion des réservations avec un regard de connaisseur sur la sécurité des voyageurs. Il pourra être épaulé par un acheteur dans les phases critiques du processus d'achat (organisation matricielle).

#### **Comment faire ?**

L'organisation à mettre en œuvre dépendra des ressources de l'entreprise, mais surtout de la nature de son trafic. Si les voyages sont nombreux et surtout domestiques, le responsable du budget voyages devra s'attacher à définir et faire valider les règles de voyages. Il négociera les contrats corporate avec les fournisseurs clefs, il veillera à l'application de la politique voyage par les voyageurs ou les demailleurs qui gèreront le quotidien pour les réservations et documents de voyages. Un processus de validation est recommandé. Il aura pour mérite d'établir une « provision d'achat » pour la comptabilité, d'identifier les projets de déplacements des collaborateurs. Il permettra surtout de valider d'éventuelles demandes de dérogation à la politique voyage. Le responsable des voyages ou un membre de la direction aura la charge de valider ces dérogations.

Pour une entreprise qui se déplace souvent à l'international, le nombre de transactions sera moins élevé que pour la précédente, mais celles-ci seront plus complexes. Nous recommandons, dans ce cas, que le responsable des voyages gère également les réservations. Il aura été formé aux bases de cette fonction et sera à même d'agir directement sur les prix d'achats des prestations, de réaliser ainsi des économies sensibles, mais aussi de faciliter la vie du voyageur et de lui permettre de se consacrer pleinement au motif professionnel de son déplacement en le dégageant des problématiques de logistique.

#### **Notre conviction**

Quel que soit la typologie du trafic, l'entreprise doit désigner un responsable des voyages et le former. Cette décision aura un impact direct sur la performance professionnelle du voyageur, sa sécurité, mais aussi elle permettra de réaliser facilement des économies importantes et de garantir le respect des obligations de l'entreprise vis à vis de ses salariés en déplacement.

### **Pour les budgets entre 500 K€ et 3 M€ et (ou) avec des voyages dans les pays à risques : responsable voyages**

En intégrant la dimension achat, le pilotage quotidien des voyages donne la garantie d'une bonne gestion de ce dossier. Le responsable voyages pourra s'appuyer selon la structure de l'entreprise sur des chargés de voyages et des assistants référents, relais dans les services pour la mise en œuvre et le respect de la politique de voyage, des partenariats et de la stratégie d'entreprise. Là également, un fonctionnement matriciel pourra être établi avec les achats pour les phases de consultation.

#### **Comment faire ?**

Ces volumes justifient une organisation dédiée au sein de l'entreprise. Pour les mêmes raisons que précédemment, nous recommandons la centralisation de cette fonction sur un poste qui sera indifféremment rattaché aux achats, à la direction financière, aux services généraux ou encore aux ressources humaines.

Ses missions devront intégrer :

- L'analyse des dépenses et le prévisionnel de l'année à venir (nouveaux marchés...),
- Les accords tarifaires et de services avec les fournisseurs,
- La rédaction d'une politique voyage adaptée et son évolution,
- La gestion des demandes de déplacements,
- La gestion des dérogations à la politique voyage,
- Le respect des réglementations en termes de sécurité des personnes, d'assistance, de rapatriement en cas d'accident ou d'événement politique ou climatique,
- Les suivis de l'activité et sa communication à la hiérarchie.

#### **Notre conviction**

Pour des budgets supérieurs à 500 K€, nous recommandons la création d'un poste de responsable des voyages. La description de ses missions et responsabilités devra être approfondie et des objectifs devront être fixés au minimum en terme d'économies et de sécurité.

Ce collaborateur devra être formé régulièrement pour assurer sa connaissance du marché et l'évolution des règles et processus en fonction des innovations technologiques de ce secteur.

Cette démarche répondant à un investissement de l'entreprise, un suivi régulier du retour sur cet investissement à l'aide de KPIs (indicateurs clefs de performance) pourra être mis en place semestriellement.

## EN CONCLUSION

Alors que la mobilité est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise quelle que soit sa taille,  
Alors que l'organisation des déplacements représente un budget toujours important,  
Alors que les offres commerciales et tarifaires et les solutions technologiques se multiplient,  
Alors que la performance du voyageur et son efficacité sont capitales pour la réussite de l'entreprise,

L'AFTM recommande de s'organiser en mettant en place un « programme de travel management ».

La nature de ses déplacements, le nombre de voyages, la taille de l'entreprise elle-même influenceront les choix de l'organisation à mettre en œuvre.

Décentralisée pour sa partie purement opérationnelle (réservations), ou centralisée sur un poste de travel manager à temps complet ou partiel, une fonction « voyages » représente un investissement dont le retour est quasi immédiat en terme d'économies directes sur les achats, indirectes sur les processus, mais aussi en terme de gestion des risques sécuritaires et sociaux dont les dirigeants des PME PMI et ETI n'ont pas toujours la mesure, concentrés sur leurs objectifs prioritaires et leur cœur de métier.

Le collaborateur en charge de cette activité devra avoir une « feuille de route » claire et des objectifs de performance. Il devra enfin être formé et documenté sur les évolutions et secteur du voyage d'affaires.

Dans le cas où l'entreprise fera le choix de confier l'activité à un acheteur, celle-ci aura intérêt à compléter les connaissances de son collaborateur pour une meilleure « application terrain ».

L'AFTM se tient à votre disposition pour vous aider à vous orienter sur ces problématiques.

## Parole d'expert



### Christophe Seiller, Directeur EuroSIMA Cluster

L'EuroSIMA Cluster met en réseau les acteurs privés et publics et contribue à la promotion et au développement de la filière glisse en Aquitaine. Ce rapprochement public-privé permet à l'EuroSIMA d'étendre considérablement son champ d'actions dans des domaines tels que l'innovation et la R&D, la formation et l'emploi, le développement durable et les ressources économiques

Les déplacements sont une obligation pour nos entreprises. Ventes, salons, manufactures, évènements sportifs amènent les collaborateurs de la filière glisse à voyager tout autour du globe. Depuis quelques années, sous l'influence de nos entreprises majeures, nous avons lancé une réflexion autour de cette thématique.

Initialement orientés exclusivement vers la diminution des dépenses de billetterie, nos travaux se sont rapidement étendus aux problématiques plus larges telles que la sécurité, l'efficacité des déplacements, le contrôle ou encore l'assistance aux voyageurs. Nos entreprises ont pour la plupart intégré ces nouvelles dimensions et souhaité faire évoluer les règles internes et les gestionnaires de voyages en professionnalisant leurs pratiques.

En 2013, l'EuroSIMA Cluster a proposé pour la première fois à ses membres un programme de formation spécifique. Ce programme a rencontré un certain succès et a permis aux participants de faire évoluer leurs compétences et aux entreprises de prendre de la hauteur pour mieux gérer leurs voyages.

Aujourd'hui, une nouvelle évolution est lancée, comment accompagner nos membres vers une gestion mature des voyages en intégrant toutes les dimensions du Travel Management.

#### EuroSIMA en chiffres

- 118 membres actifs dans l'univers de la glisse dont
  - 75 marques
  - 43 prestataires de services
- 88 PME
- CA total des membres : 1,4 milliards d'Euros
- 3 500 emplois directs en Aquitaine

## GLOSSAIRE

<b>Alliance</b>	Mise en commun de moyens et ressources à partager pour optimiser sa productivité, sa performance commerciale.
<b>Allotement</b>	Ensemble des capacités d'accueil, d'hébergement et/ou de transport qu'un prestataire de services accorde à un distributeur. Souvent négocié à l'année. Quantité négociée de sièges attribuée par contrat par une compagnie à un voyageur.
<b>Analyses par volumes</b>	En chiffres d'affaires.
<b>Analyses par transactions</b>	En nombre d'opérations (réservation faisant l'objet d'une émission de titre).
<b>BSP</b>	Billing and Settlement Plan : organisme filiale de IATA destiné aux fournisseurs (transporteurs) et aux revendeurs (agences de voyages, tour-opérateurs) pour gérer les transactions financières entre eux.
<b>Charter</b>	ou Avion nolisé Avion affrété plus ou moins ponctuellement par un voyageur, mais aussi et surtout, juste quelques sièges retenus et payés d'avance à une compagnie spécialisée dans ce domaine mais aussi parfois régulière. On parle aussi de transport à la demande ou de vols affrétés.
<b>Code IATA</b>	Code attribué par l'Association internationale du transport aérien à un aéroport, à une gare ou à une compagnie aérienne : c'est un code de trois lettres attribué à chaque aéroport dans le monde.
<b>Code Share ou co-share</b>	C'est une pratique commerciale de plus en plus exercée par les compagnies afin de mieux se positionner sur les marchés. Cela veut dire concrètement qu'il y a un partage des dessertes entre deux compagnies pour une même liaison (les prix sont aussi identiques). On pourra donc acheter un billet avec la compagnie X et voler effectivement avec la compagnie Y en ne l'apprenant qu'au moment d'embarquer. Un inconvénient possible pour le passager dès lors que le service à bord n'est pas de même qualité entre les deux transporteurs.
<b>Franchise</b>	Ou licence de marque, possibilité d'exploiter une agence en utilisant une marque et des produits appartenant à une enseigne différente.
<b>GDS</b>	Global Distribution System : système de réservation. Plates-formes électroniques de gestion des réservations qui permettent aux agences de voyages de connaître l'état du stock des différents fournisseurs de produits touristiques (compagnies aériennes, chaîne d'hôtels, société de location de voiture, tour operators...) et de réserver à distance. Ils sont de fait les premiers services de commerce électronique à grande échelle. Concurrencés par les fournisseurs qui proposent via Internet des systèmes de distribution directe, les GDS développent des services associés au tourisme.
<b>Globalisation</b>	Gestion mondiale de ses dépenses à des fins de rationalisation, d'homogénéisation et d'économies.



<b>Hub</b>	Système développé par les compagnies aériennes afin de concentrer sur quelques aéroports la majorité de leurs routes (ainsi que leur maintenance et autres services). Les vols moyen-courriers et long-courriers connectent les aéroports hubs entre eux.
<b>IATA</b>	International Air Transport Association : organisation commerciale internationale regroupant en 2009, 230 compagnies qui représentent environ 93% du trafic mondial. Participe à la régulation de la profession par l'attribution de codes aux aéroports, aux compagnies, aux agences de voyages et aux transitaires (fret). Elle gère une chambre de compensation interligne.
<b>Licence</b>	Autorisation préfectorale pour exercer le métier d'agent de voyages. Cette licence doit être assortie d'une garantie financière.
<b>Low cost</b>	Le low cost est un concept économique et marketing basé sur la pratique de prix plus bas que la moyenne du marché. Le prix bas est généralement obtenu par la compression des coûts. Cette réduction des coûts vient généralement d'une suppression des services annexes considérés comme non indispensables et par une gestion rigoureuse et parfois décriée.
<b>No-show / Passager défaillant / Client défaillant</b>	Passager ayant une réservation de vol qui ne l'utilise pas et ne l'annule pas avant le départ du vol. Se dit d'un passager qui ne s'est pas présenté à l'embarquement.
<b>Pénalités</b>	Somme à payer ou retenue en cas de modification, d'annulation, de remboursement de billet non utilisé, perdu ou volé. Variable selon le motif, les délais et le type de billet.
<b>Per Diem</b>	Indemnité journalière allouée par une entreprise à un salarié lors d'un déplacement professionnel pour lui permettre de subvenir à ses besoins (repas, petit-déjeuner, nuit d'hôtel).
<b>Point à Point</b>	Expression utilisée pour définir un trafic limité à deux aéroports (ex : Paris Londres).
<b>PNR</b>	Fichier informatisé unique. Un PNR est créé par l'agent effectuant la réservation et est utilisé pour communiquer les détails relatifs au passager et l'itinéraire de vol prévu ainsi que d'autres demandes et informations intéressant le transporteur aérien.
<b>PNT</b>	Personnel Navigant Technique qui se décompose en trois fonctions : CDB pour Commandant De Bord OPL pour Officier Pilote de Ligne (plus communément appelé co-pilote ou copi) OMN pour Officier Mécanicien Navigant (en voie de disparition, depuis la modernisation des avions, on ne les trouve que sur les appareils qui se pilotent à 3 comme le Concorde, le B747-200 / 300, le DC10...). Il y a quelques décennies, il y avait encore une autre fonction PNT : le radio, chargé comme son nom l'indique de toutes les communications radios de l'avion.

<b>Pre et post trip</b>	Etapes réalisées en amont et en aval du déplacement.
<b>Profil</b>	Dans les outils de réservation et GDS, informations concernant un voyageur, portant sur des éléments de politique de voyages comme sur des choix plus personnels (fumeur/non fumeur, type de menu désiré...).
<b>Réseau intégré</b>	Groupement d'agences appartenant au même propriétaire.
<b>Réseau local</b>	Groupement d'agences de voyages implantées dans un pays (national), une région (régional). Il peut être volontaire ou intégré.
<b>Réseau volontaire</b>	Groupement d'agences sous une même enseigne.
<b>Réservation on / off</b>	«on » signifie on line (en ligne internet). «off» signifie off line (au téléphone ou en agence).
<b>Routing</b>	Itinéraire emprunté par les avions. Il est essentiellement fonction des compagnies, des jours de vol du type d'appareil ou même de la saison.
<b>Tarifs aériens</b>	La gamme des tarifs proposée par les compagnies aériennes s'est largement diversifiée au cours de la décennie écoulée. D'une part, sur de nombreuses destinations, les passagers ont le choix entre des tarifs sur vols réguliers et des tarifs sur vols affrétés ou «charters». Traditionnellement cantonnés aux périodes de vacances, les vols "charters" ont, pour la plupart, acquis une certaine régularité, les tarifs proposés étant modulés selon les saisons. Autre innovation : des tarifs attractifs naguère uniquement proposés par le réseau des agences de voyages sur des vols "charters" le sont aujourd'hui sur vols réguliers (y compris en classe Affaires !).
<b>Taxe d'aéroport</b>	Tous les aéroports font payer une taxe par passager. Généralement elle est incluse dans le prix du billet mais parfois elle est à acquitter lors de l'embarquement, généralement en monnaie locale.
<b>Transit</b>	Le transit est la période durant laquelle, lors d'une escale aérienne sur vol direct, ou à l'occasion d'une correspondance entre deux vols, un passager demeure dans l'enceinte d'un aéroport intermédiaire en attente de son prochain vol ou départ. Le temps de transit est en général inférieur à deux heures en cas d'arrêt d'un même vol pour une simple escale technique ou commerciale. En revanche, il sera en principe rarement inférieur à cette durée lors d'une correspondance entre deux vols.
<b>TMC</b>	Travel management company, utilisé par les réseaux globaux d'agences de voyages pour spécifier leur expertise Affaires.
<b>Unité de réservation (UR)</b>	Une réservation sur un système de réservation.
<b>VTC</b>	Voiture de tourisme avec chauffeur.
<b>Yield (Yield management)</b>	Technique marketing utilisée pour la construction d'offres tarifaires flexibles. Le principe consiste, notamment pour les transporteurs et les prestataires de services comme l'hôtellerie, à maximiser le chiffre d'affaires généré en jouant sur les prix et le coefficient.

## CONTACTS

---

### **AFTM**

Association Française des Travel Managers  
121, rue d'Aguesseau - 92100 Boulogne Billancourt - France  
Contact : [info@aftm.fr](mailto:info@aftm.fr)  
Téléphone : 01 55 60 18 29 - [www.aftm.fr](http://www.aftm.fr)



### **AirPlus International**

22, rue Caumartin - 75009 Paris - France  
[www.airplus.com](http://www.airplus.com) - [paris@airplus.com](mailto:paris@airplus.com)



### **Atlans**

Organisation et optimisation des voyages et déplacements  
4, route de Pitoys - 64600 Anglet - France  
Contact : Etienne Pénaud - [www.atlans.fr](http://www.atlans.fr) - [contact@atlans.fr](mailto:contact@atlans.fr)



### **RC<sup>2</sup>**

Régis Chambert Consulting  
Le Cours Saint Charles - 64, avenue du Général de Gaulle  
92250 La Garenne-Colombes - France  
[www.regischambert-consulting.fr](http://www.regischambert-consulting.fr)



**Création Graphique :** Stéphanie Leroy, [stephanie@lcrea.fr](mailto:stephanie@lcrea.fr)

*Document imprimé par Imprimerie Roques  
Couverture : © ra2studio - Fotolia.com  
© AFTM – Août 2014  
Toute reproduction interdite sans l'autorisation de l'auteur*



**Association Française des Travel Managers**  
121, rue d'Aguesseau 92100 Boulogne Billancourt – France  
Tél. : 01 55 60 18 29 - [www.aftm.fr](http://www.aftm.fr)