

PROFESSION TRAVEL MANAGER

Missions & Objectifs



► EDITION 2010

AFTM
TRAVEL MANAGEMENT : NOTRE MÉTIER

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AFTM

PRESIDENT

Michel Dieleman

VICE-PRESIDENTS

Abdelaziz Bougja

Estelle Camusard

Claude Lelièvre

SECRETAIRE GENERAL

Serge Bacchus

TRESORIER

Bernard Herault

AUTRES MEMBRES DU CA

Sonya Basmadjian

Pierre Blondeau

Estelle Carucci

Jérôme Drevon-Barreaux

Jean-Pierre Drioux

Marie-Elisabeth Hernas

Lucien Isnard

Yann Le Goff

MEMBRES DE COMMISSIONS (HORS CA)

Cyriaque Benoist

Nicolas François

Laure Genevois

Michel Navarro

Pascale Pitou

CHARGÉE DE COMMUNICATION

Coralie Malbet

© AFTM - 2010



Edito

Depuis août 2009, date de la parution du premier livre blanc de l'AFTM intitulé «Profession Travel Manager - Cartographie 2009», l'AFTM a poursuivi sa route et son développement. Notre volonté de professionnaliser et de promouvoir la fonction de Travel Manager et des métiers associés est toujours aussi forte. Aux dîners-débats et aux «Régionales», se sont ajoutés des «After works» et des «Ateliers de Connaissances».

Nos adhérents prennent de plus en plus la mesure du réseau créé par notre association et de sa capacité à favoriser les échanges ainsi que le partage de bonnes pratiques entre professionnels du domaine des voyages d'affaires.

Nous comptons aujourd'hui **250 membres** dont plus du tiers hors de l'Île-de-France. Nous allons prochainement élargir notre influence avec la création de commissions dans les différentes régions françaises, la première d'entre elles couvrira la région Rhône-Alpes, cette dernière parrainera même l'intégration de certains de nos homologues helvètes. D'autres régions suivront dans les mois à venir.

La réalisation de ce nouveau livre blanc par un groupe de travail de l'AFTM et **la création des fiches de missions**, utiles voire indispensables à notre quotidien, ont fait partie de nos objectifs majeurs de ces 12 derniers mois. Forts de ce socle d'informations, nous allons maintenant mettre en place **un dispositif de formation qui permettra aux gestionnaires de voyages de développer leurs compétences, de faire évoluer leur poste et leur organisation**. Ce programme modulaire s'adresse à toutes les entreprises privées (grands groupes, PME/PMI, TPE) et à toutes les entités du secteur public. Il doit permettre aux responsables de services, porteurs de l'activité, de mieux appréhender cette fonction et de percevoir les bénéfices qu'ils pourront en tirer.

Dans cette optique, l'AFTM disposera prochainement d'une matrice qui aura pour but de mesurer la maturité d'une entreprise en matière de gestion des voyages d'affaires.

Je profite de ces lignes pour remercier tous ceux qui ont contribué à élaborer ce document, je vous invite à prendre connaissance en fin d'ouvrage des conditions de leur collaboration.

Le Conseil d'Administration de l'AFTM vous souhaite une bonne lecture de ce deuxième livre blanc, en espérant qu'il réponde à vos attentes.

Michel Dieleman, PRESIDENT

Sommaire

■ Les objectifs du Travel Manager	4
<hr/>	
■ Les missions des Travel Managers	
<hr/>	
Les missions d'organisation des déplacements professionnels	8
Les missions liées aux Achats	14
Les missions liées aux Ressources Humaines	22
Les missions liées à la Qualité	28
Les missions liées au Contrôle de gestion	32
Les missions liées aux Systèmes d'Informations	38
Les missions liées à la Communication	44
Les missions liées à la stratégie de l'entreprise	48
<hr/>	
■ Synthèse	52
<hr/>	
■ Méthodologie	57
<hr/>	

QUE FAIT LE **TRAVEL MANAGER** ?
QUEL EST **SON QUOTIDIEN** ?
QUELLES SONT **SES MISSIONS** ?
AVEC QUI TRAVAILLE-T-IL ?

Dans le présent ouvrage, l'AFTM s'attache à répondre à ces questions et à établir un recueil de l'étendue des missions menées au quotidien par les Travel Managers



LES OBJECTIFS DU TRAVEL MANAGER

La mondialisation de l'économie a créé un marché unique dans lequel le déplacement du collaborateur est devenu une nécessité pour l'entreprise.

Vendeur, Acheteur, Ingénieur, Technicien, Marketeur... presque tous les représentants des différentes «familles» de l'entreprise voyagent ou sont susceptibles de voyager. Aujourd'hui, rares sont les cadres qui n'effectuent aucun déplacement professionnel au cours d'une année, rejoints depuis longtemps par bien d'autres catégories de salariés.

Dans ce contexte, les entreprises doivent être capables de faire voyager leurs collaborateurs en toute sécurité, avec un temps minimum de trajet, dans des conditions adaptées à leur mission, tout en générant une dépense contrôlée. Mais l'appréciation des niveaux de confort, de leurs coûts, n'est pas toujours uniforme selon les interlocuteurs de l'entreprise.



■ Pour la Direction

La Direction évalue le déplacement de ses collaborateurs en terme de **rentabilité et d'efficacité opérationnelle**. Le succès d'un déplacement se mesure exclusivement en fonction de l'atteinte des objectifs l'ayant motivé.

Un commercial qui se déplace pendant une semaine aux Etats-Unis devra justifier son déplacement, rendre compte des contacts établis et des résultats obtenus. Il devra planifier judicieusement ses différents rendez-vous pour rentabiliser au mieux les frais engagés au cours de son voyage. Les étapes amont et aval de son déplacement (réservation, note de frais...) ne devront pas être consommatrices de temps et ne devront pas perturber sa mission.

La Direction considère souvent que les déplacements font partie intégrante du poste que le collaborateur a accepté. Les objectifs de la Direction en terme de déplacement pour l'ensemble des collaborateurs seront d'ordre économique et devront répondre à un cadre légal de plus en plus strict (obligations réglementaires, sécurité des voyageurs, contraintes humaines, pressions syndicales...).

En résumé, la Direction attend des déplacements qu'ils soient efficaces, rentables, maîtrisés, tout en valorisant ses collaborateurs.

■ Les attentes particulières du voyageur d'affaires

Pour le voyageur, les déplacements professionnels représentent une obligation voire même une contrainte. Ils sont peu à considérer avec enthousiasme la multiplicité des voyages d'affaires exigée par leur fonction : **le temps du «voyage-récompense» est bel et bien révolu.**

Au cours des déplacements, les voyageurs gèrent souvent des plannings très chargés et enchaînent fréquemment transport, transit, réunion, hôtel. Les rendez-vous sont stressants en raison de l'importance des intérêts et des enjeux. L'éloignement du domicile fait que la journée se prolonge souvent par un dîner de travail ou une soirée laborieuse à l'hôtel. **Les conditions de transport et d'hébergement deviennent par conséquent primordiales** pour assurer le succès des échanges menés au cours des déplacements.

Le voyageur d'affaires est généralement très exigeant concernant les prestations, le niveau de service et le soutien opérationnel qui lui sont proposés.

Il est souvent plus exigeant lors de ses déplacements professionnels qu'au cours des voyages qu'il effectue à titre personnel. Il attend, par l'intermédiaire des prestations qui lui sont fournies par son entreprise, la manifestation et la reconnaissance de l'importance de sa fonction.

Pour lui, les déplacements professionnels ne sont pas des voyages d'agrément mais un investissement en temps passé pour son entreprise. Il peut avoir tendance à ne pas prendre en considération le prix de ses exigences et à l'ignorer dans son discours.

■ Les attentes des fonctions centrales

Depuis leurs bureaux, les collaborateurs sédentaires ont une image positive des voyages effectués par leurs collègues et, dans bien des cas, elle suscite même l'envie.

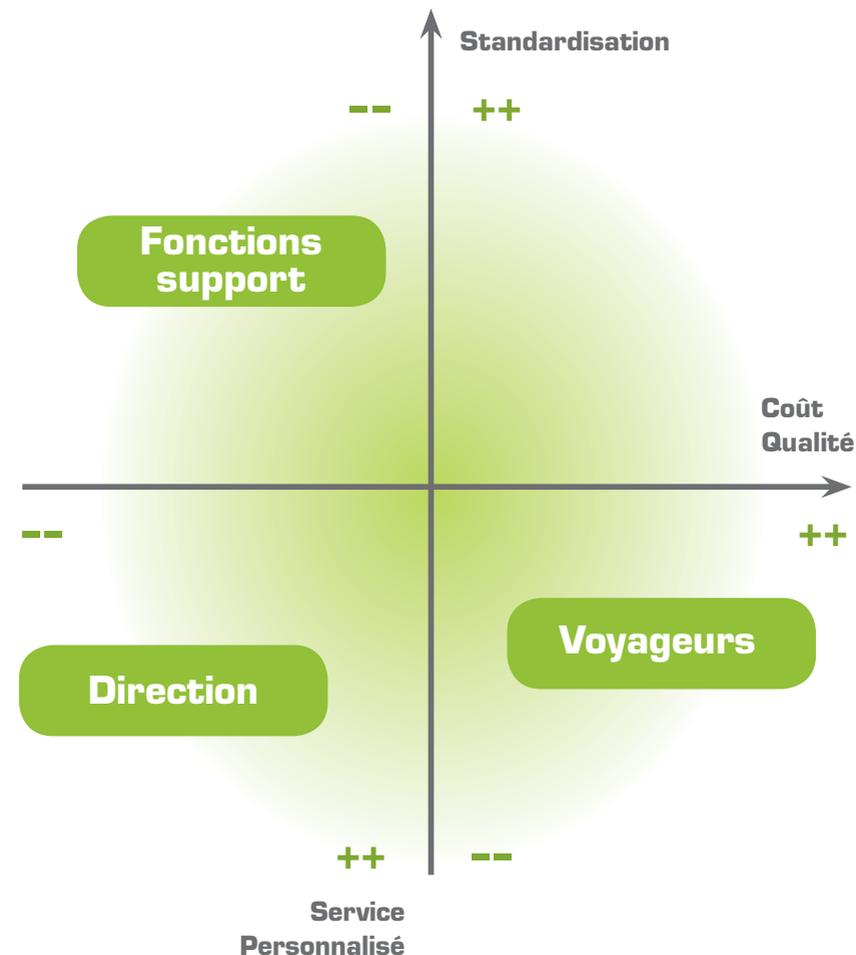
Le déplacement du responsable de production en charge des programmes asiatiques de développement qui l'amène pendant quinze jours de province chinoise en province chinoise, paraît plus agréable et «exotique» que le travail quotidien sur un site industriel français.

Si, comme pour braver un peu plus ses collègues, le «chanceux» voyageur n'est pas satisfait, s'il ne restitue pas les bons documents ou a perdu ses justificatifs de frais, le sentiment d'injustice est exacerbé.

Pour les fonctions administratives, le déplacement se doit avant tout d'être économe et de se conformer à toutes les procédures de la société.

Devant ce grand écart entre les attentes et les perceptions, afin d'atteindre l'ensemble de ses objectifs, le rôle du Travel Manager a dû évoluer. **Ses responsabilités se sont renforcées** au fur et à mesure de l'accroissement des déplacements et de l'apparition de nouvelles contraintes internes et externes.

Il doit s'adapter, relever régulièrement de nouveaux défis, modifier son organisation face à une offre dynamique des outils de gestion et préparer son entreprise à affronter grève, agitation politique ou éruption volcanique...



En complément des missions d'organisation des déplacements professionnels, la fonction de Travel Manager (TM) s'est en outre étoffée **de missions Achats, Ressources Humaines, Qualité, Contrôle de gestion, Informatique, Communication et récemment de missions Stratégie,** sans que cette liste puisse être considérée comme exhaustive.

LES MISSIONS DES TRAVEL MANAGERS

■ Les missions d'organisation des déplacements professionnels

Ce rôle peut être défini comme la part «historique» de la fonction. Cela demeure le point central du métier de Travel Manager car **sa connaissance opérationnelle** est fondamentale pour appréhender les nouvelles composantes de la fonction. Notre étude réalisée l'année dernière démontre que la majorité des interlocuteurs du Travel Manager au sein de l'entreprise pense que son champ d'actions se limite aux missions d'organisation des déplacements professionnels. Ils n'ont pas toujours conscience de l'étendue des objectifs et tâches qui lui ont été attribués au fur et à mesure de l'évolution du secteur des voyages d'affaires, mais aussi de celle de l'entreprise.

Le Travel Manager a pour mission première de **faciliter l'activité des collaborateurs lors de leurs déplacements**. Cette mission consiste à assurer le meilleur service possible et l'assistance maximale aux voyageurs dans le respect des règles de l'entreprise. Agissant en véritable prestataire de service interne, **le Travel Manager oriente le voyageur en fonction de ses besoins, ses habitudes, ses préférences** tout en intégrant les principes de la Politique Voyage de l'entreprise, que celle-ci soit formalisée ou pas.

Les principales missions sont :

- Assistance aux voyageurs
- Pilotage des prestataires
- Gestion des litiges
- Contrôle de l'application de la Politique Voyage
- Animation du réseau de correspondants voyages

Assistance aux voyageurs

- **Objectif** Faire en sorte que le collaborateur prépare et réalise son déplacement dans les meilleures conditions de qualité et de sécurité
- **Enjeux** Dégager le voyageur des problématiques de réservation des prestations de transport et d'hébergement
Assister le voyageur dans son déplacement
- **Actions**
- Avant le voyage*
- Accompagner et orienter le voyageur dans ses choix
 - Aider à la construction du meilleur itinéraire dans le respect de la Politique voyage en apportant sa connaissance des processus internes, des offres des prestataires et des destinations fréquentées
 - S'assurer que l'ensemble des informations ait été transmis au voyageur : itinéraire, informations sanitaires, de sûreté...
 - S'assurer du respect des procédures de demande, de validation, de commande...
 - Répondre aux demandes complémentaires des utilisateurs
- Pendant le voyage*
- Anticiper/gérer les impondérables
 - Informer le collaborateur en déplacement
 - Assister le voyageur lors de modifications
 - Assurer une veille en «situation de crise»
- Après le voyage*
- Recueillir et consolider les points positifs et négatifs
 - Créer l'historique
 - Assurer la transmission et le suivi des réclamations et des litiges
 - Régler les litiges
 - Assurer le suivi des remboursements et la collecte des éléments nécessaires à ceux-ci

Accompagner
et orienter
le voyageur



Savoir-être		Savoir-faire	Interlocuteurs 
Convaincant	Organisé	Maîtrise des langues étrangères	Assistants - Voyageurs
Patient	Rigoureux	Service clients internes	Agence de Voyages - Assureurs/assisteurs -
Diplomate		Technicité voyages	Sécurité/sûreté - Editeurs de logiciels du voyage - Hôteliers - Loueurs - Transporteurs...
Réactif			

Pilotage des prestataires

- **Objectif** S'assurer que les fournisseurs apportent au quotidien une prestation de qualité qui réponde aux besoins des collaborateurs dans les différentes étapes de leurs déplacements
- **Enjeux** Faire en sorte que les prestataires apportent une considération particulière aux attentes des voyageurs et de l'entreprise
Assurer un niveau de qualité régulier
Développer un relationnel fort avec les prestataires clés afin de capitaliser les savoir-faire et d'optimiser les résultats
- **Actions**
- Mise en place de la relation*
- Rencontrer, identifier les interlocuteurs (commerciaux, techniciens, chargés de qualité, comptables...)
 - Comprendre leur périmètre d'intervention
 - Connaître leurs attentes et objectifs
 - Leur faire connaître et prendre en compte les attentes et les objectifs de l'entreprise
 - Définir un mode d'échange efficace et réactif
- Maintien de la relation*
- Organiser des points réguliers : recevoir et visiter les prestataires clés
 - Suivre les évolutions du marché
 - Connaître les nouveaux services développés par les prestataires
 - Assurer le suivi des contrats et veiller au respect des engagements
- Accompagnement du prestataire dans sa promotion auprès des utilisateurs*
- Sélectionner les thèmes de communication pertinents en phase avec l'organisation, la culture de l'entreprise et avec les engagements définis lors de la phase de négociation
 - Assurer le relais entre les voyageurs et les prestataires
 - Recueillir les impressions des utilisateurs et en restituer la synthèse aux prestataires
- Vie du voyage*
- Filtrer puis assurer la transmission des demandes particulières des voyageurs
 - Sensibiliser les prestataires lors des déplacements VIP

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Bon relationnel Organisé Ethique Vigilant	Achats/négociation Communication	Achats - Assistantes - Informatique - Voyageurs Tous prestataires voyages et systèmes d'informations

Gestion des litiges

- **Objectif** Traiter efficacement les litiges : les solutionner et éviter toute récurrence
- **Enjeux** Assurer la satisfaction des voyageurs quels que soient les problèmes auxquels ils ont été confrontés
Obtenir des compensations pour les voyageurs et l'entreprise si le contexte le permet et/ou le justifie
Parvenir à minimiser les effets des imprévus ayant des causes intrinsèques (défaillance d'un prestataire) et extrinsèques (événement extérieur)

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Analytique Déterminé Diplomate Patient	Communication Technicité voyages	Assistants - Voyageurs - Assurance Qualité - Sécurité/sûreté Tous prestataires voyages et systèmes d'informations

- **Actions**
- Avant le litige*
- Mettre en place les outils permettant d'alerter sur les dysfonctionnements, de suivre en temps réel les litiges et de les gérer
 - Communiquer auprès des voyageurs et de leurs assistantes sur les procédures de traitement
- Pendant le litige*
- Identifier le niveau d'urgence
 - Gérer et solutionner les problèmes en limitant les conséquences pour le voyageur concerné
- Après le litige*
- Enquêter
 - Déterminer les facteurs déclenchant et les responsabilités
 - S'assurer de la mise en place des actions correctrices
 - Suivre la bonne exécution des actions
 - Obtenir des compensations adaptées pour le voyageur et l'entreprise
 - Communiquer auprès du voyageur concerné sur les causes et les actions mises en place
 - Organiser/participer aux groupes de travail qui ont pour objectif de résoudre les problèmes « qualité »

Contrôle de l'application de la Politique Voyage

- **Objectif** Garantir au quotidien la bonne application de la Politique Voyage
- **Enjeux** Assurer que les réservations soient conformes à la Politique Voyage
Eviter la répétition des dérives
- **Actions**
- Mettre en place le système et le réseau d'informations permettant le contrôle*
- Outils de réservation/note de frais
 - Prestataires
 - Work-flow de validation
- Recevoir et analyser les alertes* lors de chaque réservation ne respectant pas la Politique Voyage
- Pour chaque dérive, s'assurer*
- De la possibilité de respecter la Politique Voyage
 - Des règles d'approbation
 - De l'origine de la dérive
- Informar le voyageur du non respect de la politique en*
- Rappelant la règle
 - Réalisant des propositions alternatives
 - Evaluant la perte financière
- En fonction des règles énoncées dans la politique, informer les responsables concernés* : Finance, Ressources Humaines...
- Le cas échéant, adapter les processus qui entraîneraient des dérives répétées pour des raisons non imputables au voyageur (paramétrage des outils par exemple)



Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Diplomate Rigoureux	Communication Gestion de projets Technicité voyages	Direction Générale - Hiérarchie du Voyageur - Ressources Humaines - Finances - Voyageurs Agence de Voyages - Editeurs de logiciels du voyage

Animation du réseau de correspondants voyages

- **Objectif** Faire appliquer les règles et pratiques inhérentes aux voyages professionnels, dans tous les services, sur tous les sites
- **Enjeux** Maintenir des relais locaux en charge de l'application des règles définies en matière de voyages et déplacements dans toute l'organisation de l'entreprise

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Bon relationnel Flexible Coordonnateur Leader	Management opérationnel Technicité voyages	Correspondants voyages (relais)

- **Actions**
- Identifier service par service, site par site, les fonctions clés.* En déduire les relais pertinents qui assureront le rôle de correspondants voyages
- Former les correspondants*
- Aux outils
 - Aux règles et pratiques en vigueur dans l'entreprise
 - Aux « astuces » du voyage
 - Aux moyens à disposition pour assurer le meilleur service aux voyageurs
- Informar régulièrement les correspondants*
- Des changements d'organisation
 - De l'actualité et des évolutions du monde du voyage d'affaires
 - Des nouvelles opportunités
 - Des nouveaux services
- Valoriser leur rôle en interne et favoriser les remontées d'informations*
- Organiser et animer des réunions/séminaires
 - Créer un réseau communautaire : Intranet...



■ Les missions liées aux Achats

Le budget voyages des entreprises ayant rapidement évolué à la hausse, les gestionnaires de voyages ont particulièrement été confrontés aux problématiques économiques de leur métier. Ainsi, de manière autonome ou accompagnés par un acheteur voyages, les TM sont aujourd'hui impliqués tout au long du processus achats de leur segment. La complexification de l'offre, sa diversification, font que le couple offre/demande est plus que jamais un levier sur lequel le TM agit en permanence dans sa mission.

Les principales missions auxquelles il participe sont :

- **Veille marché**
- **Sélection de prestataires**
- **Mise en place des nouveaux prestataires**
- **Suivi et évaluation des prestataires**
- **Supervision des dépenses**
- **«Benchmark» des organisations**

Parole d'expert



Depuis quelques années déjà, certains Travel Managers ou même Chargés de Voyages ont vu leur fonction migrer vers les services Achats. Cette mutation s'est souvent accompagnée d'un changement de «sponsor» au sein de l'entreprise. Les déplacements professionnels auparavant gérés par les Ressources Humaines ou Services Généraux le sont maintenant par la Finance ou les Achats.

Les achats ont apporté un côté process et une démarche plus formalisée, ce qui a aussi contribué à une meilleure reconnaissance de ce poste. Malheureusement, ceci a aussi conduit certaines entreprises à considérer les achats de voyages comme des achats «gomme-crayon». Sont apparus des acheteurs n'ayant qu'une faible connaissance des spécificités des déplacements professionnels et appliquant sans discernement les méthodes employées pour d'autres familles. Heureusement, ces cas sont de plus en plus rares et tous les cursus sérieux de formations achats abordent les problématiques spécifiques du voyage d'affaires.

Jérôme Drevon-Barreaux

Veille marché

- **Objectif** Connaître les marchés des différents segments voyages afin de faire bénéficier l'entreprise des offres les plus adaptées dans les meilleures conditions financières
- **Enjeux** Suivre les évolutions du marché et identifier les opportunités pour l'entreprise
- **Actions**
 - Mener des études de marché complètes*
 - Identifier et suivre les données* des marchés de l'aérien, du ferroviaire, de l'hôtellerie, de la location de véhicules courte durée...
 - Les acteurs (actifs et nouveaux entrants)
 - Les tendances et les évolutions du marché
 - Les facteurs influents : réglementation, environnement
 - Les opportunités, les risques
 - Les nouveaux produits
 - Les particularités internationales
 - Disposer des bases de prix actualisées*
 - Maîtriser pour chaque segment* de marché tous les éléments concernant
 - Les structures de prix
 - Le type d'accords pratiqués
 - Lire la presse spécialisée* : Internet et papier
 - Assister aux salons et conférences* organisés sur le marché
 - Participer aux réflexions et travaux dirigés* par les associations professionnelles
 - Constituer et entretenir *un réseau professionnel*



Savoir-être

Analytique
Anticipateur
Curieux

Savoir-faire

Analyse/traitement de données
Recherche documentaire

Interlocuteurs

Tous prestataires voyages
Associations



Sélection de prestataires

► **Objectif** Faire évoluer les conditions tarifaires et/ou le niveau de service en conformité avec la stratégie d'entreprise

► **Enjeux** Bénéficier des meilleures conditions économiques pour le niveau de service recherché

► **Actions**

Création et animation d'un groupe projet pluridisciplinaire

- Intégration d'au moins un représentant des fonctions et acteurs concernés : voyageurs, assistantes, Informatique, Ressources Humaines, Finance, Comptabilité... selon la prestation concernée
- Détermination des objectifs globaux
- Communication d'un calendrier de mise en œuvre
- Animation du groupe en mode projet avec sollicitation des intervenants selon leurs compétences : rédaction, validations, tests...

Analyse de l'existant

- Types de prestations et niveaux de service
- Consommations : ventilation par entité, type de voyageurs, destination, catégorie tarifaire...
- Conditions financières

Analyse des évolutions à apporter

Définition des axes d'améliorations économiques et qualitatives

- Récolte des attentes des utilisateurs et voyageurs
- Identification des évolutions nécessaires en cohérence avec
 - La Politique Voyage
 - Les prévisionnels de l'entreprise : effectifs, projets de développement de l'entreprise (export par zone...), filiales
 - Les données marchés à disposition
 - Les données issues des benchmarks



Définition des besoins et détermination des critères objectifs de sélection

Rédaction du document de consultation et lancement

Expression précise du contexte et des attentes à partir des analyses ci-dessus
Spécifications de critères quantitatifs mesurables et de critères qualitatifs valorisables

Dépouillement

- Collecte des offres
- Analyse et montage des grilles de dépouillement qualitatives et quantitatives
- Rencontre des soumissionnaires
 - Demandes d'éclaircissements techniques et financiers
 - Négociation
 - Visite des structures de production le cas échéant

Démonstration en conditions réelles et/ou mise à disposition d'un site de tests (indispensable pour les outils)

Sélection

Contractualisation

Validation des composantes du contrat relatives :

- A l'objet, ses conditions d'exécution, ses spécificités
- Aux conditions financières

Rôle d'interface avec le service Juridique qui prend par ailleurs en charge les composantes légales du contrat

Restitution des décisions aux prestataires retenus et non retenus

Savoir-être

Animateur
Bon relationnel
Ethique
Négociateur
Rigoureux

Savoir-faire

Achats/négociation
Gestion de projets

Interlocuteurs

Achats - Assistantes - Correspondants voyages
Finance - Juridique - Voyageurs
Soumissionnaires



Mise en place des nouveaux prestataires

► **Objectif** Intégrer le prestataire retenu dans l'organisation voyages existante de l'entreprise

► **Enjeux** Assurer la mise en place du nouveau service ou du nouveau produit sans rupture de service

► **Actions** *Participer à l'élaboration des outils de pilotage*

- Définir le niveau de qualité de service requis
- Bâter le SLA*
- Construire avec le prestataire et valider les tableaux de données statistiques issues des bases du prestataire

Participer à l'élaboration des outils d'échange

- Fiche litige
- Profil voyageurs
- Formulaire de demande en ligne...

Mettre en relation le prestataire avec les différents interlocuteurs

- Internes : Comptabilité, Qualité, utilisateurs clés...
- Externes : éditeur(s), agence(s) de voyages, compagnies aériennes...

Fournir au nouveau prestataire les données nécessaires au paramétrage initial

- Recueillir les informations à jour
- Les contrôler et les transmettre au prestataire

Informar les utilisateurs internes

- Des modalités nouvelles dues à l'intégration du nouveau prestataire (voyageurs, assistantes et fonctions supports concernées)
- Organiser la distribution de supports et documentation
- Promouvoir le prestataire (séances d'information, sessions de formation, communication interne...)

* Service Level Agreement = document définissant le niveau de service contractualisé

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Communicant Organisé	Conduite du changement Gestion de projets Technicité voyages	Assistants - Assurance Qualité - Ressources Humaines (Informatique et Libertés) - Comptabilité - Informatique - Voyageurs Tous prestataires voyages

Suivi et évaluation des prestataires

► **Objectif** Animer la relation avec les prestataires référencés dans un souci de respect des engagements qualitatifs et quantitatifs

► **Enjeux** Faire en sorte que le prestataire respecte ses engagements
Assurer un niveau de qualité régulier

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Analytique Bon relationnel Critique Diplomate Logique	Communication Technicité informatique	Assistants - Voyageurs Tous prestataires voyages

► **Actions** *Définition des objectifs*

- Déterminer les indicateurs pertinents
- Définir les objectifs selon les engagements du prestataire
- S'assurer de leur adéquation avec la Politique Achats et la Politique Voyage

Suivi de la performance

- Suivre la réalisation du SLA
- Organiser des enquêtes ou sondages de satisfaction
- Réaliser des audits «qualité»
- Participer aux points techniques

Evaluation de la prestation

- Comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés
- Analyser la réalisation des objectifs
- Déterminer les causes de défaillance : extrinsèques (extérieures) et intrinsèques

Evolution de la relation

- Construire et piloter les plans d'actions correctrices et d'amélioration
- Animer les groupes de travail chargés de résoudre les problèmes qualité
- Communiquer les résultats et/ou les conclusions aux prestataires et aux collaborateurs

Analyser la réalisation des objectifs

Supervision des dépenses

- **Objectif** Assurer au quotidien la bonne application des règles internes dans un souci de maîtrise des coûts
- **Enjeux** Veiller au respect du budget voyages et déplacements
- **Actions**
- Elaborer la stratégie tarifaire de l'entreprise*
- Promotion des tarifs négociés
 - Proposition de la meilleure offre à disposition (anticipation, contraintes, opportunités...)
- Se tenir informé du marché*
- Prestataires : leaders et challengers
 - Gammes tarifaires
- Mettre en place un processus de réservation* permettant la maîtrise des coûts (propositions multiples de la part de l'agence, dérogation en cas de demande hors Politique Voyage)
- Visualiser la réalité des réservations*
- Contrôler la pertinence des réservations faites par le prestataire
 - S'assurer du bon chargement du contrat et des tarifs associés
 - Effectuer des sondages aléatoires et/ou ciblés pour vérifier la bonne application du contrat
 - Signaler et corriger les dérives
- Veiller à la juste facturation*
- Quantifier la pertinence de la stratégie d'achats adoptée*
- Coûts additionnels : billets non utilisés, frais de modification...
 - Gains provenant de l'utilisation des offres issues du «yield management»



Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Logique Rigoureux	Analyse/traitement de données Technicité voyages	Assistants – Comptabilité - Voyageurs Tous prestataires voyages

«Benchmark» des organisations

- **Objectif** Positionner sa maturité par rapport aux autres organisations de taille et structure équivalentes
- **Enjeux** Comparer ses pratiques : Politique Voyage, organisation interne (flux et outils), niveau de service proposé aux voyageurs dans la gestion des demandes relatives aux voyages, qualité des prestations et prix

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Bon relationnel Communicant Curieux Fédérateur Stratège	Analyse/traitement de données Animation Gestion de projets	Confrères

- **Actions**
- Organiser des groupes de benchmark*
- Proposer des thèmes et préparer les ordres du jour
 - Solliciter les participants éventuels - activation des réseaux
 - Inviter les participants aux réunions virtuelles ou physiques
- Préparer et participer aux réunions de «benchmark»*
- Prendre connaissance des obligations contractuelles à respecter et solliciter l'accord préalable de sa Direction quant à la transmission d'informations
 - Rassembler en amont les documents et données internes utiles à délivrer, en fonction des thèmes abordés
 - Lister les questions à poser et les données à récolter
 - Recueillir les informations pertinentes communiquées par les autres participants (bons contacts, prix, pièges à éviter, outils et fonctionnalités informatiques, formulaires...)
 - Animer éventuellement les réunions
- Analyse et restitution interne*
- Comparer la structure des accords et les tarifs à «froid»
 - Analyser les ratios trafics
 - S'inspirer des schémas organisationnels externes pour faire évoluer sa propre organisation

■ Les missions liées aux Ressources Humaines

Les déplacements professionnels concernent de nombreux collaborateurs de l'entreprise, leurs conditions de voyage et leur sécurité. De ce fait, les missions des Travel Managers ont intégré une importante dimension Ressources Humaines.

Très souvent un volet social est aussi intégré dans l'approche de développement durable pour lequel le TM peut être sollicité.

- **Elaboration et promotion de la Politique Voyage et gestion des frais**
- **Sécurité/sûreté**
- **Gestion de crise**
- **Gestion des expatriés**



Parole d'expert



En avril dernier, la crise liée au nuage de cendres volcaniques fut l'occasion de déployer nos dispositifs de suivi des déplacements professionnels dans le cadre des processus de gestion de crise. Tout en limitant globalement l'indisponibilité de nos ressources, nous avons montré à chacun de nos voyageurs touchés que nous étions à ses côtés, et prêts à lui apporter des solutions.

Cet épisode a mis en lumière les enjeux humains auxquels les Travel Managers sont confrontés. Chez Natixis, cette fonction a été rattachée récemment à la Direction des Ressources Humaines, et bien que la recherche d'économies reste un des objectifs principaux de mon métier, les connexions avec la filière RH sont naturelles.

Ainsi, la Politique Voyage est une composante à part entière de la politique RH : imposer une classe de confort dans l'avion, une catégorie de véhicule, un plafond de remboursement, c'est impacter les conditions de travail et, par conséquent, la relation des collaborateurs à leur entreprise. La contribution des équipes RH et la connaissance de la culture d'entreprise m'ont permis de faire évoluer la Politique Voyage, en couplant objectifs d'économies et contraintes des voyageurs.

Parallèlement, la sécurité des collaborateurs en déplacement est, en France notamment, une obligation de résultat pour l'employeur. Rappeler des consignes aux voyageurs ne suffit pas, nous devons aussi nous assurer de leur mise en œuvre et de leur efficacité.

En pratique, interdire ou restreindre les déplacements dans un pays à risques peut se heurter à nos objectifs commerciaux, donc à des résistances. Néanmoins les enjeux humains, sur lesquels ma Direction s'engage, constituent toujours un argument prépondérant dans l'arbitrage final.

Nicolas FRANÇOIS - Travel Manager NATIXIS

Elaboration et promotion de la Politique Voyage et gestion des frais

- **Objectif** Formaliser et faire évoluer les règles applicables en matière de déplacements professionnels dans l'entreprise
- **Enjeux** Assurer un bon niveau de confort et de sécurité à l'ensemble des voyageurs tout en limitant les dépenses de l'entreprise
- **Actions** *Rédiger ou intégrer des évolutions à la Politique Voyage* en collaboration avec le service Ressources Humaines et en prenant en compte : l'organisation, la stratégie d'entreprise, les objectifs budgétaires, les accords existants avec les différents prestataires, les outils à la disposition des voyageurs et des gestionnaires (Managers, Comptabilité, Contrôle de gestion, Agence(s) de voyages, Travel Managers, Chargés de voyages, Assistantes), le droit du travail et les usages
- Cette procédure formalise les règles à respecter*
- Lors de la préparation du déplacement
 - Agence à solliciter, moyens de réservation, gestion des urgences
 - Prestataires favoris sélectionnés par destination
 - Appartenance des voyageurs à différentes catégories
 - Catégories et classes autorisées selon le type de déplacement et selon les voyageurs
 - Billets dématérialisés, demandes de visa...
 - Au cours du voyage lui-même
 - Types de frais qu'il est possible d'engager
 - Niveau de prise en charge par l'entreprise
 - Modalités de remboursement (note de frais)
 - Modalités d'avance de frais
 - Moyens de paiement...
- Faire valider la Politique Voyage et ses supports de communication*
- Communiquer et expliquer la procédure ou les évolutions* apportées auprès de l'ensemble des acteurs internes concernés et auprès de l'agence de voyages (ex. de supports : «newsletter» trimestrielle ou ponctuelle, Intranet, ceux de l'agence de voyages...)

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Analytique Négociateur Synthétique	Communication Connaissances juridiques Technicité voyages	Achats - Assistantes - Comptabilité - Contrôle de gestion - Direction Générale - Ressources Humaines - Voyageurs - Agence(s) de Voyages

Sécurité/Sûreté

- **Objectif** Mettre en place l'ensemble des dispositifs nécessaires contribuant à la sécurité et couvrant les risques des collaborateurs de l'entreprise lors de leurs voyages professionnels
- **Enjeux** Disposer d'une organisation qui soit en mesure de garantir l'information, la sécurité et la localisation des voyageurs
Assurer une prise en charge de qualité, sans altérer le confort tout en limitant les contraintes lors du déplacement
- **Actions** *Définir avec les services concernés* les niveaux de garantie et de sécurité requis pour chaque type de déplacement
- Définir les obligations légales et réglementaires de l'entreprise*
- Informers les collaborateurs* sur l'ensemble des risques potentiels pouvant survenir lors de leurs voyages
- Informations pays à risques : Intranet, informations spécifiques générées lors de la réservation selon le pays de destination...
 - Risques divers selon les villes ou pays : délinquance locale, risque sanitaire, prise en compte du volet corruption...
- Participer à l'élaboration de la procédure* «Déplacement dans un pays à risques» et s'assurer de son respect au sein de l'entreprise : informations préalables, formulaire d'accord signé par le collaborateur, autorisation de déplacement...
- Mettre à la disposition des collaborateurs* l'ensemble des recommandations utiles pour préparer leur voyage et pour se conduire de manière appropriée lors des déplacements : informations relatives à la conduite à tenir dans certains pays (us et coutumes à connaître) - ex. port du voile pour les femmes, pourboires, usages dans les lieux publics, courtoisie...
- Contracter les assurances spécifiques* nécessaires avec les responsables internes : rapatriement, perte papiers, bagages...
- Assurer la traçabilité des collaborateurs* : mise en place des outils et moyens permettant de connaître en temps réel la localisation précise de tous les voyageurs en cours de déplacement

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Déterminé Rigoureux	Achats/négociation Technicité voyages	Assistantes - Ressources Humaines - Sécurité/sûreté - Voyageurs - Assureurs/assisteurs



Gestion de crise

- **Objectif** Assurer au mieux l'assistance aux voyageurs au cours d'un événement générant l'activation du processus de «Gestion de crise»
- **Enjeux** Gérer la situation de crise de façon efficace et rassurante, afin que la sécurité des voyageurs soit garantie jusqu'à leur retour

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Bon relationnel Diplomate Organisé Rationnel	Communication Service clients internes Technicité voyages	Ressources Humaines – Sécurité/sûreté - Voyageurs Tous prestataires voyages - Ambassades ou services consulaires, services compétents de l'Etat - Familles

- **Actions**
- Participer à l'élaboration de la procédure Gestion de crise et notamment*
- Qualifier les événements donnant lieu à son activation
 - Monter les dispositifs de prise en charge : décliner tous les scénarii possibles, les conséquences en terme de gestion de déplacement et les actions à mettre en place pour prendre en charge au mieux les voyageurs concernés
 - Faire approuver le dispositif par les acteurs concernés et la Direction Générale ou son représentant habilité
- Appliquer la procédure «Gestion de crise» dès la survenue de l'événement déclenchant*
- S'informer au plus tôt, croiser et valider ses sources
 - Recueillir toutes les données utiles auprès de la Direction Sécurité (lorsqu'elle est en place dans l'entreprise), de l'agence de voyages, des différents prestataires impactés et des ambassades ou des services consulaires
 - Entrer en communication avec les voyageurs, les rassurer et les informer sur la conduite à tenir
 - Informer les familles

Informier et former les correspondants voyages à la Gestion de crise

Gestion des expatriés

- **Objectif** Gérer la délocalisation des salariés expatriés et leur famille dans les meilleures conditions possibles en fonction du budget alloué
- **Enjeux** Prendre en charge les déplacements des expatriés et de leur famille et faciliter leur installation dans le pays d'accueil

► **Actions** *Connaître et formaliser les règles à appliquer*

Avant l'expatriation

- Recueillir les besoins du collaborateur pour lui-même et sa famille en terme
 - De transport
 - D'hébergement (courte ou longue durée)
- Prévoir des séances d'informations sur le pays de destination

Pendant l'expatriation

- Acheminer les divers biens personnels
 - Gestion du fret
 - Gestion des excédents de bagages
- Gérer le transport et le séjour dans le pays d'origine
 - Dans le cadre de réunions et de rencontres professionnelles
 - Lors des congés : gestion de la visite et du séjour de la famille
- Mettre en place le suivi (traçabilité) de l'expatrié avec la Sûreté
- Contracter la police d'assurance spécifique avec le responsable en charge des assurances.
- Mettre en place des outils de communication (séminaire annuel, Intranet/forum...) pour maintenir le lien avec le groupe en France et favoriser le partage avec les autres expatriés du groupe

Assurer un relais entre les prestataires des pays d'origine et de destination

Prévoir les adaptations de la Politique Voyage, des processus d'achat et des outils du voyage pour ces cas spécifiques



Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Diplomate Disponible Patient	Notions interculturelles Service clients internes Technicité voyages	Juridique - Ressources Humaines Sécurité/sûreté - Voyageurs Assureurs/assistants

■ Les missions liées à la Qualité

La multiplication des déplacements professionnels et du nombre de voyageurs a rendu obligatoire la formalisation des règles et pratiques en matière de voyages. Nous noterons plus loin que le niveau de qualité et de précision des données que traite le TM en vue de leur informatisation requiert un soin tout particulier.

Le Travel Manager a donc vu son rôle évoluer et s'enrichir de par la prise en charge de nouvelles missions :

- **Elaboration des procédures voyages**
- **Suivi de la satisfaction clients**
- **Suivi et promotion des procédures**

Parole d'expert



Les process internes relatifs à la gestion des déplacements professionnels se sont complexifiés depuis plusieurs années pour répondre aux besoins des voyageurs et de l'entreprise : efficacité opérationnelle, recherche d'économie, prestataires multiples, gestion des urgences, sécurité, confort...

Sanofi Pasteur MSD a fait le choix de s'appuyer sur les expertises internes en créant un binôme Achat/Travel management. Le service Achats a comme objectif d'obtenir les meilleures conditions financières et le département Congrès Evénements est en charge du Travel Management et de la communication en interne. Alors que nos collègues des achats gèrent la mise en place des accords prestataires en favorisant les intérêts économiques de Sanofi Pasteur MSD, nous assurons la bonne réalisation des déplacements, la communication sur la politique voyage et le respect de l'équité entre voyageurs en accord avec les procédures internes. Nos principales missions sont de veiller à l'application des règles internes et à la satisfaction permanente des voyageurs et de leurs assistantes. La réalisation, la promotion, le suivi et l'adaptation des procédures représentent une composante importante de notre travail. Pour cela, les méthodes empruntées aux qualitatifs nous sont d'un précieux recours.

Stéphane Schlecht - SANOFI PASTEUR MSD

Elaboration des procédures voyages

- ▶ **Objectif** Assister ou tenir le rôle de l'Assurance Qualité dans la formalisation et l'actualisation des règles de fonctionnement relatives aux déplacements professionnels des collaborateurs
- ▶ **Enjeux** Harmoniser les pratiques de l'entreprise
Fédérer les collaborateurs autour de règles communes
Faciliter la préparation et le suivi administratif du déplacement : gain de temps, de satisfaction et d'efficacité dans la relation avec les tiers
- ▶ **Actions** *Récolter les données* et étudier le fonctionnement et les flux d'informations de l'entreprise
Mettre en lumière les avantages/inconvénients des solutions existantes et possibles
Dessiner le processus optimal en prenant en compte les impératifs internes (organigramme, situation géographique des sites, Politique Voyage, outils) et externes (accords prestataires)
Rédiger les procédures et leur mode opératoire
Diffuser l'information en interne aux parties prenantes



Harmoniser les pratiques de l'entreprise



Savoir-être

Analytique
Rigoureux
Synthétique

Savoir-faire

Capacités rédactionnelles
Connaissance des organisations
Gestion de projets

Interlocuteurs

Assistants - Assurance Qualité - Comptabilité
Contrôle de gestion - Ressources Humaines
Sécurité/sûreté - Voyageurs



Suivi de la satisfaction clients

- **Objectif** S'assurer que l'organisation mise en place dans la gestion des déplacements corresponde aux besoins et attentes des clients internes
- **Enjeux** Mesurer le niveau de satisfaction des usagers du voyage

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Convaincant Organisé Rigoureux	Analyse/traitement de données Technicité voyages	Tous les collaborateurs de l'entreprise

- **Actions**
- Mettre en œuvre les outils de suivi* nécessaires au recueil des observations, en continu
- Être à l'écoute au quotidien des remarques des voyageurs* et autres acteurs du voyage (approbateurs, assistantes) en entretenant un réseau interne fort. Pour chaque remarque pertinente, enquêter afin de comprendre et déterminer les actions à mener
- Organiser des enquêtes ou sondages de satisfaction internes ciblés*
- Déterminer l'objectif de l'enquête ou du sondage
 - Définir le panel de répondants
 - Rédiger l'enquête en veillant à être concis, clair, précis dans la formulation des questions afin de maximiser le taux de participation
 - Diffuser l'enquête sur le support adapté : questionnaire en ligne, email, enquête téléphonique...
 - Recueillir les résultats et les analyser
 - Communiquer les conclusions aux prestataires concernés ou aux acteurs internes concernés
 - Déterminer les axes d'amélioration prioritaires et secondaires à travailler
 - Remercier et informer les répondants des conclusions
- Suivre et analyser l'évolution du niveau de satisfaction* d'une année à l'autre selon plusieurs indicateurs constants

Suivi et promotion des procédures

- **Objectif** Faire adhérer l'intégralité des utilisateurs aux procédures en vigueur
- **Enjeux** Contrôler la bonne application des procédures sans peser sur les voyageurs
Définir et lever les freins au déploiement
- **Actions**
- Déterminer les principaux points* à contrôler selon les risques potentiels
- Définir et argumenter* les indicateurs de contrôle et les méthodologies de calcul rendant la mesure reproductible
- Quantifier les variances*
- Déterminer les raisons des écarts et les qualifier*
- Mettre en place les actions correctives*
- Modification/adaptation
 - Précisions, explications
 - Communication
 - Rappel à l'ordre
 - Paramétrage informatique...
- Contrôler, valoriser les effets des actions correctives*
- Déterminer les nouveaux points à contrôler*

Déterminer les raisons des écarts et les qualifier

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Convaincant Organisé Rigoureux	Analyse/traitement de données Communication	Assistances - Assurance Qualité - Voyageurs

■ Les missions liées au Contrôle de gestion

Dans le cadre du suivi budgétaire et du contrôle de l'activité, les voyages et déplacements n'ont pas échappé à la nécessité de mise en place d'analyses et de tableaux de bord.

La complexité des sources de données, la multiplicité du nombre de prestataires, la technicité de l'offre et sa tarification, l'influence de l'environnement quotidien ne permettent pas au contrôleur de gestion d'intégrer et d'exploiter directement les informations pertinentes.

Le Travel Manager doit donc fréquemment réaliser lui-même ses analyses et illustrer ses résultats par les événements du secteur.

Les principales missions sont :

- **Analyse des coûts complets**
- **Mise en place d'un suivi d'activité - reporting externe**
- **Vérification de l'application des tarifs négociés**
- **Reporting interne et mesure de la performance**

Parole d'expert



Dans le Groupe SIDEL, le voyage est dorénavant géré au niveau de la Direction des Achats. Notre équipe, à laquelle est rattaché le Travel Manager, a établi, en l'espace de six mois, des bases de données et des indicateurs, véritables instruments de bord qui, par leur analyse mensuelle, voire hebdomadaire, nous permettent d'adapter notre communication aux voyageurs et surtout de présenter une feuille de route à notre Direction. Toutes les actions font ainsi l'objet d'un calcul de retour sur investissement et sont appuyées par une matrice SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces).

En une année, les dépenses ont été baissées de 44% avec une baisse du nombre de voyages de 22% (transfert sur les nouvelles technologies). La réactivité est immédiate et permet de se prononcer avec un maximum de sérénité sur les actions à engager ou les contrats à mettre en œuvre.

Yann Le Goff - SIDEL

Sourcing Director - Indirect Material & Service Operations

Analyse des coûts complets

- **Objectif** : Savoir déterminer le coût complet moyen (coûts directs) de chaque type de déplacement par destination (ex : coût séjour à New York depuis Paris) et par type de mission (ex : mission commerciale de prospection, mission commerciale de fidélisation, réunions filiales, salons...), de service, de département...
- **Enjeux** : Compiler l'ensemble des coûts afférents à un même déplacement afin de déterminer le coût complet : prestations voyages, taxis, restaurants, location de véhicule, visa, frais annexes (pourboires, collations, parkings...)
- **Actions** :
 - Fixer clairement les objectifs de l'entreprise* dans l'approche du coût complet voyages et déplacements (budget, rentabilité...)
 - Déterminer un mode opératoire* permettant la collecte et le regroupement des informations nécessaires à la détermination des coûts complets
 - S'assurer de la bonne application de cette codification*
 - Contrôler sa juste utilisation
 - Communiquer auprès des personnes renseignant le processus, le but étant de corriger les éventuelles erreurs et de veiller à la compréhension permanente des méthodes
 - Récupérer les reportings codifiés*, contrôler leur fiabilité par des tests sur échantillons
 - Analyser, organiser et communiquer les résultats obtenus*
 - Savoir identifier les écarts et en reconstituer les causes* (facturations tardives, avoirs, erreurs...)

Savoir-être

Analytique
Critique
Rigoureux

Savoir-faire

Analyse/traitement
de données

Interlocuteurs

Assistants – Direction Générale - Finance -
Voyageurs
Tous prestataires voyages



Mise en place d'un suivi d'activité - reporting externe

► **Objectif** Suivre précisément les consommations réalisées auprès des différents prestataires en mesurant l'atteinte des objectifs initialement fixés, le chiffre d'affaires réalisé, le respect des engagements contractuels

► **Enjeux** Faire apparaître et évaluer toute dérive
Mettre en lumière et comprendre les écarts de chiffres d'affaires

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs 
Logique Organisé Synthétique	Analyse/traitement de données	Achats - Comptabilité - Contrôle de gestion – Informatique Tous prestataires voyages

► **Actions**

- Connaître les différents postes de dépenses voyages* de l'entreprise par prestataire
- Créer les outils de communication*
- Générer les bases support de négociation*
- Connaître et maîtriser les sources à disposition*
 - Origine
 - Détail
 - Périodicité
 - Fiabilité
- Analyser les complémentarités* et les points de recouvrement entre les différentes sources disponibles
- Définir les objectifs du reporting*
- Analyser les cibles*
- Créer les formats initiaux* d'extraction de données
- Réaliser un outil automatique* ou semi-automatique générant le ou les tableaux statistiques et graphiques
- Analyser les écarts entre les sources*
- Analyser et expliciter les résultats obtenus*

Vérification de l'application des tarifs négociés

► **Objectif** Contrôler la facturation des différents prestataires afin que les conditions tarifaires négociées soient respectées

► **Enjeux** Réaliser la vérification exhaustive de l'ensemble des opérations facturées

► **Actions**

- Maintenir à jour la base de données «prix»*
 - Récouter tous les accords négociés courants
 - Mettre en place un système afin de bénéficier d'une remontée d'informations systématique des évolutions tarifaires contractuelles (indexation annuelle des prix, majoration des taxes...)
 - Vérifier la légitimité de ces variations
 - Intégrer automatiquement toutes les variations de prix en temps réel dans la base de données

Utiliser ou déployer le système permettant de contrôler automatiquement l'ensemble des opérations du budget voyages et déplacements

Mettre en place des contrôles ciblés et/ou aléatoires

Gérer les erreurs tarifaires

- Recueillir chaque jour la liste des erreurs constatées
- Les analyser
- Demander les ajustements tarifaires
- Transmettre les informations à la Comptabilité pour contrôle
- Veiller à la correction des anomalies à l'origine de ces erreurs

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs 
Analytique Critique Rigoureux	Connaissances juridiques Gestion de projets Technicité voyages	Achats - Comptabilité - Informatique Tous prestataires voyages

Reporting interne et mesure de la performance

► **Objectif** Disposer d'un reporting lisible permettant de connaître les informations clés relatives à la gestion du budget voyages et déplacements

► **Enjeux** Identifier les indicateurs importants afin d'obtenir une vision claire du niveau de performance achats par rapport au marché et aux objectifs préalablement définis, reflétant l'évolution des consommations
Maîtriser le budget
Proposer et mettre en œuvre des améliorations



► **Actions**

Préparer le reporting

- Identifier les cibles et la fréquence de transmission du reporting interne
- Recueillir les attentes des destinataires du reporting
- Définir les indicateurs et les référentiels correspondants si nécessaires
- Etablir les modalités de calcul des différents indicateurs
- Définir les formats les plus appropriés à chaque indicateur dans un objectif de lisibilité (tableau, histogramme, courbe, radar...)
- Générer un reporting test et organiser sa validation
- Apporter les modifications éventuelles
- Paramétrer les fichiers sources définitifs
- Générer et diffuser le reporting à la fréquence déterminée

Présenter le reporting au sein de sa Direction/auprès d'autres interlocuteurs de haut niveau

Faire vivre le reporting interne

- S'assurer qu'il corresponde toujours aux attentes en recueillant régulièrement les avis et les commentaires des destinataires
- Intégrer les données «marché» actualisées

L'adapter lors des changements de prestataires, de Politique Voyage, des objectifs d'entreprise

Gérer les demandes de reportings personnalisés

- Identifier si le besoin est récurrent
- Rechercher les possibilités d'une déclinaison à partir du reporting général

Intégrer le cas échéant les possibilités de reportings personnalisables dans les outils standard

Faire vivre le reporting interne

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Attentif Communicant Synthétique	Analyse/traitement de données Communication	Achats – Comptabilité - Contrôle de gestion - Informatique Tous prestataires voyages

■ Les missions liées aux Systèmes d'Informations

L'évolution rapide des technologies de l'information et leur intégration dans la gestion des voyages et déplacements ont exigé des Travel Managers de nouvelles compétences pour déployer et gérer les différents outils qui sont de plus en plus interfacés avec les systèmes d'informations internes et externes :

- **Veille technologique**
- **Interfaçage et paramétrage**
- **Déploiement d'outils**
- **Support technique des outils et administration**



Parole d'expert



Après avoir collaboré quelques années à l'agence de voyages interne du Groupe Aéroports de Paris, j'ai participé à la mise en place d'un outil de réservation en ligne et d'une agence de voyages externe.

Disposant des compétences voyages, j'étais en charge de l'animation d'un «helpdesk» utilisateurs ce qui m'a amenée à consolider ma maîtrise des outils informatiques. Cette expérience m'a permis d'évoluer vers la gestion opérationnelle de l'activité de déplacements professionnels, au plus près des voyageurs et des utilisateurs.

La nécessité de m'investir dans le support technique, le paramétrage et l'administration des outils est devenue très rapidement une évidence. En effet, ces outils constituent une plateforme d'interconnexions pour les acteurs majeurs de l'entreprise et les prestataires voyage d'affaires.

Des anomalies, des dysfonctionnements répétés, des défauts de communication et de façon générique : de simples grains de sable dans les rouages, peuvent altérer l'image de l'activité Travel Management interne et discréditer nos choix, nos actions, comme ceux de nos partenaires.

Corinne Eygonnet – Chargée de Voyages AÉROPORTS DE PARIS

Veille technologique

- ▶ **Objectif** : Connaître les avancées technologiques des outils et supports proposés par les prestataires du voyage d'affaires
- ▶ **Enjeux** : Identifier les outils les plus pertinents pour l'entreprise et anticiper les évolutions internes potentielles (avantages/inconvénients)
- ▶ **Actions** :
 - Recueillir de manière systématique les informations* permettant de découvrir les innovations technologiques en utilisant notamment
 - Les présentations commerciales
 - Les salons et grands rendez-vous professionnels
 - Les associations de professionnels
 - La presse spécialisée
 - Visualiser les organisations et les paramétrages possibles* pour les outils commercialisés en organisant et/ou en assistant à
 - Des réunions de «benchmark»
 - Des présentations de partenaires...
 - Analyser les possibilités offertes* par les nouvelles versions des outils installés en suivant les documents de montée de version
 - Analyser la faisabilité interne avec le service informatique*
 - Imaginer l'intégration des nouveaux outils/nouvelles versions* dans l'environnement en qualifiant :
 - Le volet économique : investissement/gain
 - Le volet organisationnel : avantages/inconvénients
 - La planification
 - La gestion du changement

Savoir-être

Anticipateur
Communicant
Curieux

Savoir-faire

Gestion de projets
Technicité voyages
Technicité informatique

Interlocuteurs

Assistants - Informatique - Voyageurs
Tous prestataires voyages - Associations -
Confrères



Interfaçage et paramétrage

- **Objectif** Une fois la sélection d'un outil réalisée (version standard ou avec des adaptations spécifiques), garantir la fiabilité de ses fonctionnalités initiales afin de répondre aux attentes des clients internes, en évitant ainsi les saisies additionnelles
- **Enjeux** Connecter l'outil aux différentes sources de données afin d'éviter les doubles saisies et permettre à chaque utilisateur d'accéder aux fonctionnalités qui le concernent
Rendre l'outil simple et ergonomique selon les critères techniques de l'entreprise et les attentes des utilisateurs
Obtenir un taux d'adoption maximum de l'outil par les utilisateurs, garantissant ainsi l'application des procédures internes, de la Politique Voyage et des objectifs économiques

- **Actions**
- Interfaçage**
- Définir les besoins en données «entrantes»
 - Déterminer les fréquences de mise à jour
 - Analyser les outils en place : données disponibles, fiabilité, actualisation...
 - Rapprocher le besoin des tables existantes
 - Faire réaliser les interfaces et tester leur bon fonctionnement

Paramétrage de l'outil

- Comprendre les principes d'administration
- Définir les possibilités et les limites
- Créer un environnement de qualification
- Traduire les habitudes, procédures internes et Politique Voyage, en règles pouvant être intégrées dans l'outil
- Saisir l'ensemble des règles dans l'outil
- Mettre en place un programme de tests
- Rédiger un cahier de recette et réaliser les tests
- Adapter l'outil aux nouveaux besoins
- Sélectionner un groupe d'utilisateurs, pouvant inclure les prestataires, qui effectuera les tests opérationnels

Détermination des droits et niveaux d'accès

- Définition des groupes d'utilisateurs et d'administrateurs
- Création des profils

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Analytique Logique Rigoureux	Gestion de projets Technicité voyages Technicité informatique	Informatique - Utilisateurs (voyageurs, Travel Managers, chargés de voyages, assistantes, managers) - Comptabilité... Prestataires

Déploiement d'outils

- **Objectif** Mettre en place l'outil dans l'entreprise avec succès - rationaliser, harmoniser, optimiser et sécuriser la gestion des déplacements professionnels
- **Enjeux** Déployer efficacement l'outil auprès de l'ensemble des utilisateurs concernés et obtenir le taux d'adoption maximal

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Bon relationnel Communicant Leader	Animation Communication Gestion de projets	Communication - Comptabilité - Ressources Humaines - Système d'Informations - Utilisateurs - Assistance à la mise en œuvre/Intégrateur (si retenu) - Prestataires

- **Actions**
- Participer à la définition et au cadrage** des besoins fonctionnels avec les opérationnels
- Animer un réseau pluridisciplinaire
 - Comprendre les attentes
 - Etablir les spécifications
 - Mesurer les risques organisationnels

Choisir le mode de déploiement

- «En une fois» (qualifié souvent de «Big Bang»)
- Progressif

Confirmer les bénéfices

- Acteurs internes : voyageurs/managers, Travel Manager(s), chargés de voyages, assistantes
- Fonctions supports

Déterminer les axes de communication

- Cibles
- Moyens
- Objectifs
- Messages

Former, assister et accompagner les utilisateurs

- Mettre un support technique à la disposition des utilisateurs
- Prévoir un service d'assistance de premier niveau (hot-line), interne ou externe

Support technique des outils et administration

- **Objectif** Assurer la continuité de service de l'outil
- **Enjeux** Garantir un service maximal
Accompagner les utilisateurs pour une meilleure autonomie
Faire évoluer l'outil tout au long de sa vie dans l'entreprise
- **Actions**
- Accompagner les utilisateurs lors de problèmes rencontrés avec l'outil*
- Maîtriser l'ensemble des outils internes liés à l'activité
 - Organiser l'aide aux utilisateurs
 - Recueillir les anomalies ou difficultés rencontrées
 - Définir leurs origines
 - Analyser les causes et proposer les solutions
 - Problème de compréhension : expliquer les raisons (Politique Voyage, marché...)
 - Difficulté d'utilisation de l'outil : guider l'utilisateur jusqu'à la compréhension de la procédure et des fonctionnalités
 - Problème technique : contacter la hotline compétente (interne ou externe) et informer les utilisateurs
 - Reproduire les dysfonctionnements dans un environnement «miroir» pour tester les corrections
 - Consigner l'ensemble des réclamations et élaborer des tableaux de bord pour en assurer le suivi
- Mettre en place des actions correctives*
- Perfectionner, affiner les paramétrages en fonction des retours utilisateurs
 - Faire appliquer les modifications par le ou les prestataire(s) dans le respect des délais contractuels
 - Organiser les formations/communications autour des sujets les plus fréquemment traités
 - Enrichir une base de connaissances (par exemple une FAQ* publique)
 - Administration de l'outil
- Intégrer les nouvelles pratiques internes dans les outils*
- Comptabilité/Contrôle de gestion : modification de circuit de validation, de schéma comptable, d'affectation de valideurs
 - Ressources Humaines : évolution/modification de la Politique Voyage
 - Achats

* Foire Aux Questions

Intégrer de nouvelles pratiques ou évolutions externes dans les outils

- Données des éditeurs de logiciels (évolutions suite aux montées de versions, mises à jour...)
- Données prestataires voyages : nouvelles technologies, évolutions compagnies, hôtels (billet électronique, nouvelles classes de réservation...) et paramétrage de nouveaux accords négociés, de nouveaux modèles économiques, valorisation ou mise en avant de certains accords contractuels



Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs 
Analytique Déterminé Patient Pédagogue	Connaissances juridiques Service clients internes Technicité informatique Technicité voyages	Assistants - Voyageurs et autres utilisateurs de l'outil Agence de voyages - Editeurs de logiciels du voyage

■ Les missions liées à la Communication

Le succès des actions déployées par le Travel Management de l'entreprise réside en grande partie dans l'adhésion des utilisateurs et leur compréhension du domaine. Pour cela, la communication doit être menée habilement afin, non seulement d'expliquer les nouvelles mesures mises en place, mais aussi de persuader les utilisateurs de l'intérêt des changements opérés.

Souvent perçu à l'origine comme un «contrôleur», le TM doit aussi, par une communication appropriée, montrer qu'il reste à l'écoute des voyageurs.

- **Veille information professionnelle**
- **Information/formation**
- **Animation Internet/Intranet**

Parole d'expert



L'une des clés du succès pour le Travel Manager réside dans son talent de bon communicateur.

En effet, vis-à-vis de la communauté des voyageurs, il s'agit de savoir expliquer les bonnes pratiques en matière de réservation des voyages.

Bien que prendre un billet d'avion et réserver une chambre d'hôtel paraissent simples en soi, une bonne connaissance des arcanes du métier permet de garantir un bon service avec un niveau de prix raisonnable.

De la même manière vis-à-vis des acteurs internes impliqués, le Travel Manager se devra de savoir expliciter la stratégie envisagée, ainsi que les contraintes inhérentes au secteur du voyage d'affaires.

Enfin, la gestion du changement pleinement maîtrisée, au travers de la mise en place d'outils logiciels de réservation de voyages ou de paiement des notes de frais, constitue bien la carte maitresse de projets efficaces !

Cyriaque BENOIST - Global Travel Manager CAPGEMINI

Veille information professionnelle

- **Objectif** : Connaître, maîtriser et savoir interpréter les informations relatives au domaine des déplacements professionnels dont l'entreprise peut tirer des bénéfices
- **Enjeux** : Parvenir à collecter l'information utile et pertinente pour l'entreprise et l'utiliser à bon escient
- **Actions** :
 - Recevoir l'actualité du secteur*
 - Mettre en place des « alertes mots clés » sur Internet
 - Recevoir les « newsletters » de l'activité et du métier
 - S'abonner à des revues spécialisées
 - Lire la presse généraliste ou économique
 - Prendre connaissance des informations communiquées par les prestataires
 - Adhérer à des associations professionnelles...
 - Epurer ses bases régulièrement* pour éviter la surcharge d'informations
 - Analyser les informations utiles*, les croiser et en ressortir les effets éventuels pour l'entreprise (positifs ou négatifs)
 - Relayer ces informations aux acteurs internes concernés* (revue de presse...)
 - Conserver et archiver les informations utiles*



Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs 
Analytique Curieux Organisé	Analyse/traitement de données Recherche documentaire Technicité voyages	Documentation Tous prestataires voyages - Associations - Confrères

Information/formation

- **Objectif** Diffuser en interne et en externe toutes les données utiles aux interlocuteurs concernés
- **Enjeux** Etre capable de transmettre les données clés en développant une dynamique permanente de progrès de l'organisation et des hommes
- **Actions**
- Identifier l'information utile à transmettre* en interne (modification de processus, risque pays, évolutions de formalités, nouveaux prestataires référencés, montée de version informatique, changement prestataire voyages...) et en externe (changement de Politique Voyage, nouveaux interlocuteurs, collaboration avec de nouveaux prestataires...)
- Déterminer les cibles de communication* par service, par unité et envisager de s'appuyer sur des relais internes
- Définir les objectifs et moyens d'information et de formation par cible*
- Concevoir les supports de communication*
- Rédaction de communiqués, de courriels, de «newsletters»...
 - Création de panneaux d'affichage...
 - Conception de supports de formation (didacticiels, mémentos...)
 - Description des modes opératoires...
 - Mise en place de liens Internet sur les outils informatiques de l'entreprise ou les portails
 - Liens dans les outils de réservation (page d'accueil, messages personnalisés en fonction de la mission...)
- Animer la communication*
- Information : s'assurer auprès des destinataires de la bonne réception et de la bonne compréhension des messages
 - Formation : mettre en place les matrices ou guides de formation les plus adaptés (auto-formations, formations collectives par population : assistantes, valideurs, expatriés...)
 - Constituer une base de connaissances (par exemple FAQ)



Savoir-être

Animateur
Bon relationnel
Créatif
Pédagogue
Réactif

Savoir-faire

Animation
Capacités rédactionnelles

Interlocuteurs

Communication - Tous collaborateurs

Animation Internet/Intranet

- **Objectif** Mettre à la disposition des collaborateurs concernés par les déplacements professionnels, les documents et les informations nécessaires de façon logique et cohérente
- **Enjeux** Actualiser régulièrement les portails informatiques et générer du trafic



Savoir-être

Communicant
Synthétique

Savoir-faire

Animation
Communication
Créatif
Technicité informatique

Interlocuteurs

Communication - Informatique -
Webmaster

► Actions



Identifier les éléments et les informations pertinentes à mettre en ligne (données internes et externes)

Définir les accès sécurisés et les attributions de droits selon les profils utilisateurs

Travailler avec les services Informatique et Communication dans la définition du besoin

- Questions techniques
- Architecture du site
- Ligne éditoriale
- Utilisation de la charte graphique définie...

Utiliser les supports disponibles pour construire des questionnaires en ligne : enquête de satisfaction, récolte des attentes des utilisateurs, tests d'outils ou d'options à l'étude...

Mise en ligne de l'information

■ Les missions liées à la stratégie de l'entreprise

Le nombre croissant de collaborateurs amenés à se déplacer, les budgets à la hausse, la prise en compte des crises et l'empreinte de plus en plus marquée des voyages dans la politique d'entreprise, ont considérablement transformé les missions du Travel Management. Cette fonction nécessite aujourd'hui de remplir des missions que l'on peut qualifier de stratégiques compte-tenu de l'impact de la gestion des voyages professionnels sur l'organisation même de l'entreprise.

Elle contribue de manière active à son image et au respect des engagements que l'entreprise prend vis-à-vis de ses salariés et de son environnement :

- **Organisation**
- **Audit**
- **Développement durable**

Parole d'expert



Depuis l'été 2008 pour les entreprises qui ont réagi très vite à «la crise», depuis le printemps 2009 pour les autres, le Travel Manager n'a jamais été autant sollicité. Les demandes que nous recevons chaque mois à l'AFTM en témoignent :

le TM est devenu un acteur incontournable au cœur des entreprises et cela en lien avec au moins trois axes stratégiques majeurs que sont la finance, le social et le système d'informations.

- En plaçant sous contrôle budgétaire les «déplacements», les Directions Générales attendent du TM des leviers pour agir sur la réduction du poste mais aussi une structure de reporting, donc de suivi, efficace.
 - En connexion permanente avec les aspects sociaux du voyage, le TM doit proposer une Politique Voyage et des outils qui allient la gestion sociale de l'entreprise, les aspects réglementaires et juridiques, la sûreté et les engagements de développement durable.
 - Enfin, la simplification des flux, le besoin accru de réactivité et la masse considérable de données qu'il doit traiter ont conduit le TM à s'intéresser de très près aux technologies de l'information. C'est peut-être sur ce plan d'ailleurs que j'ai pu noter les plus grandes évolutions. Pour disposer d'un système d'informations efficace, le TM doit croiser des données de très haute qualité et cette exigence se répercute sur tous les systèmes de l'entreprise et des fournisseurs avec lesquels il doit s'interfacer.
- L'effet structurant du Travel Management apporte un bénéfice majeur. Il contribue le plus à la reconnaissance de cette position stratégique que nous occupons maintenant dans les organisations. Les fonctions «achats» et «supply chain» ont vécu les mêmes évolutions il y a quelques années avant d'être reconnues à la place qu'elles occupent aujourd'hui dans les entreprises.

Claude Lelièvre – Vice-Président de l'AFTM

Organisation

- ▶ **Objectif** Proposer, faire adopter et déployer le programme voyage le plus performant
- ▶ **Enjeux** Faire évoluer son entreprise en matière de gestion des déplacements en mettant en place une organisation structurée qui garantira les meilleurs résultats :
 - Economiques
 - Opérationnels (délais, efficacité)
 Faire adhérer les utilisateurs
- ▶ **Actions**
 - Avoir une bonne maîtrise*
 - Des problématiques techniques relatives aux projets voyages
 - Des contraintes internes existantes
 - Des besoins des voyageurs
 - Définir l'organisation idéale*
 - Procédures
 - Flux
 - Outils
 - Contrôles
 - Chiffrer les investissements et les enjeux à court, moyen et long termes*
 - Présenter et promouvoir le projet en interne*
 - Auprès des directions décisionnelles
 - Aux acteurs opérationnels
 - Piloter et coordonner un groupe projet*
 - Définir l'équipe
 - Mettre en place des outils de suivi
 - Valider le calendrier
 - Superviser les travaux
 - Entériner les états d'avancement
 - Informier régulièrement la Direction* par des rapports de synthèse ou par l'animation des comités de pilotage

Présenter et promouvoir le projet en interne

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Anticipateur Déterminé Leader Organisé	Esprit de synthèse Conduite du changement Connaissance des organisations Gestion de projets	Achats - Comptabilité - Direction Générale - Informatique - Ressources Humaines - Comité d'Entreprise



Audit

- **Objectif** S'assurer du respect et de l'efficacité de l'organisation interne dans l'ensemble des services et des sites
- **Enjeux** Vérifier que l'organisation définie est connue et appliquée
Mettre en lumière les variances
Proposer et suivre les plans d'actions correctifs
- **Actions**
- Définir le plan d'audit par rapport à l'organisation cible*
- Rédiger les étapes et objectifs de l'audit
 - Recenser les points de contrôle
 - Planifier
- Réaliser l'audit*
- Préparer et communiquer le calendrier et la liste des interlocuteurs à rencontrer
 - Visiter le site/service, rencontrer les équipes, étudier les procédures en place, observer les pratiques, récolter les indicateurs qualité
 - Analyser les schémas d'organisation du site/service audité
 - Remonter les anomalies récurrentes
 - Etablir le rapport mentionnant
 - Les variances
 - Les gains et pertes qualitatives et quantitatives
 - La faisabilité de l'organisation groupe
 - Les actions correctives à mettre en place et les échéances
- Accompagner les besoins d'amélioration et les modifications*
- Expériences croisées
 - Information/formation...

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Critique Rationnel Rigoureux	Démarche qualité	Assurance Qualité Prestataires

Développement durable

- **Objectif** Traduire la démarche développement durable de l'entreprise en matière de déplacements
- **Enjeux** Identifier les actions les plus pertinentes à mettre en place allant dans le sens de la démarche durable souhaitée par l'entreprise
Accompagner le changement

Savoir-être	Savoir-faire	Interlocuteurs
Anticipateur Curieux	Analyse/traitement de données Communication Développement durable	Développement durable - Ressources Humaines - Comité d'Entreprise - Prestataires

- **Actions**
- Connaître les enjeux du développement durable* et plus particulièrement comprendre les orientations précises de l'entreprise en matière de développement durable
- Accompagner le responsable développement durable* dans la déclinaison de ses objectifs sous les trois aspects :
- Environnemental
 - Social
 - Economique
- Définir le plan d'actions développement durable* dans le cadre des déplacements professionnels
- Informar les prestataires en place*
- Opérer les changements internes
 - Promouvoir les orientations choisies en les intégrant dans les outils
 - Les mettre en évidence auprès des interlocuteurs concernés en effectuant les paramétrages nécessaires
- Mettre en place les indicateurs de suivi des engagements*
- Communiquer sur les résultats* notamment dans l'optique des publications obligatoires ou structurées de l'entreprise

SYNTHÈSE

Le Travel Manager est passé d'une fonction spécialisée dans le transport et l'hébergement de personnes à une fonction qui implique de nombreux métiers de l'entreprise.

Cette fonction, bien qu'elle en soit très complémentaire, est de plus en plus reconnue comme indépendante des achats, des Ressources Humaines et autres directions de l'entreprise. Elle accroît sa légitimité au fil des crises touchant le secteur du voyage, qu'elles soient économiques ou sécuritaires.

La multiplicité et la diversité des missions qui sont confiées au Travel Manager, ainsi que les enjeux associés, expliquent son positionnement fréquent au niveau cadre (84% des cas). Sa formation est issue d'une multiplicité de filières (voir les chiffres de notre enquête menée en 2009 dans le cadre du livre blanc «cartographie de la profession de Travel Manager»).

Au quotidien, le Travel Manager est un acteur pluridisciplinaire. Il doit savoir s'adapter et développer de nouvelles aptitudes pour devenir un coordonnateur qui s'appuie fréquemment sur une équipe en charge du Travel Management et sur les nombreux experts métiers de son entreprise.

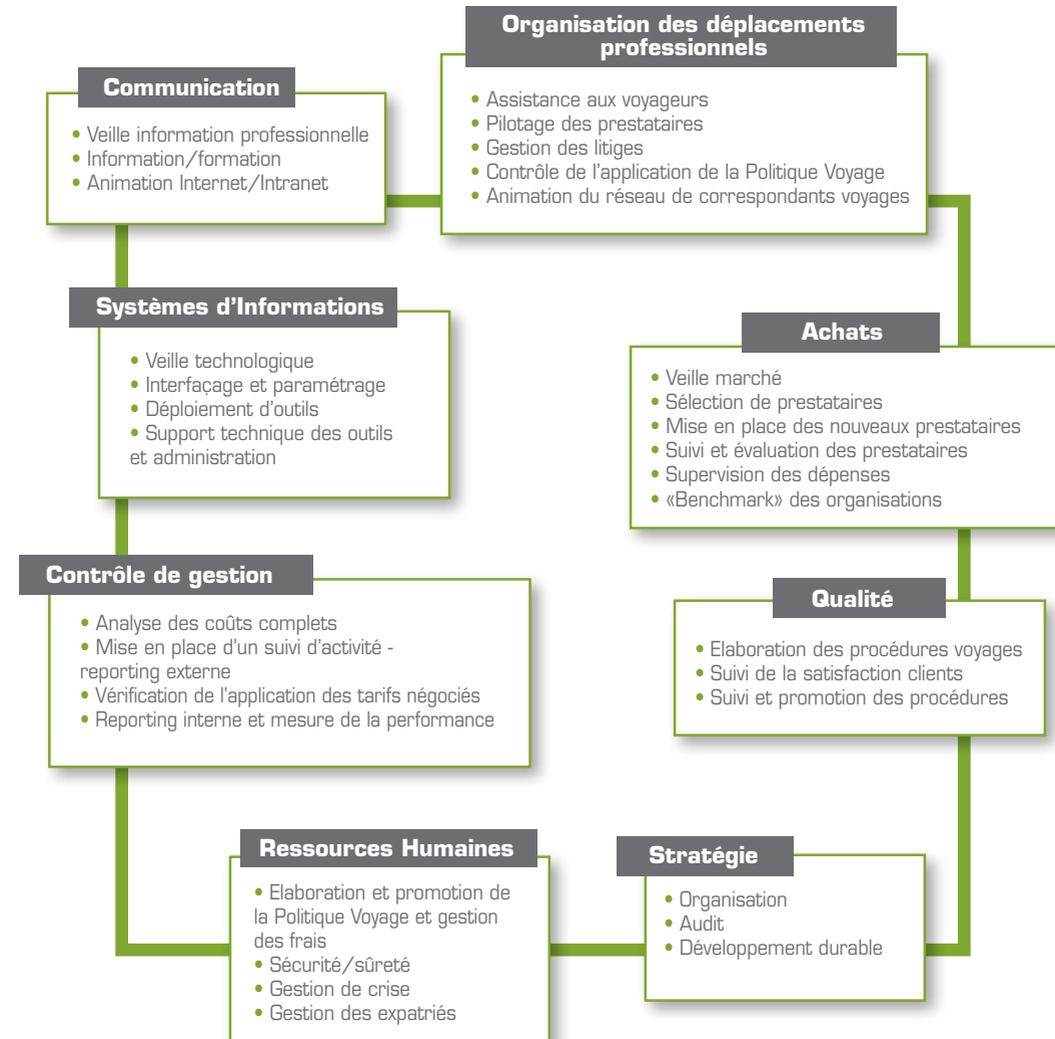
Les principales qualités requises sont aujourd'hui :

1 Rigoureux	4 Organisé	7 Synthétique	10 Déterminé
2 Analytique	5 Communicant	8 Anticipateur	11 Logique
3 Bon relationnel	6 Diplomate	9 Curieux	12 Patient

Le Travel Manager est en relation avec la quasi-totalité des fonctions de l'entreprise ; avec certaines, il interagit de manière régulière ou très fréquente (Achats, Comptabilité, Systèmes d'Informations, Ressources Humaines...) et avec d'autres, il intervient de manière plus épisodique (Documentation, Développement Durable, Sécurité, Santé, Juridique...).

Le manque de reconnaissance de son métier, un constat trop fréquemment observé dans les entreprises, ne facilite pas le quotidien du Travel Manager. Notre étude 2009 montrait que seulement 38% des interlocuteurs du Travel Manager connaissaient précisément ses attributions.

Représentation des principales implications du Travel Manager dans la chaîne voyages professionnels de l'entreprise



Pour réussir efficacement ses missions, **il doit s'appuyer sur un réseau interne fort**. Les interconnexions nécessaires avec les réseaux de l'entreprise, réels ou virtuels, et la connaissance de l'entreprise elle-même, rendent l'externalisation du Travel Management très délicate. Dans le cas d'une fonction externalisée, le manque de proximité et d'appuis internes compromet l'accomplissement de l'intégralité des missions du Travel Management.

En complément de son intégration dans l'entreprise, le Travel Manager a dû étendre ses compétences, les renforcer, les actualiser et les valoriser régulièrement, pour parvenir à accomplir efficacement les tâches qui lui sont confiées.

L'Association Pour l'Emploi des Cadres

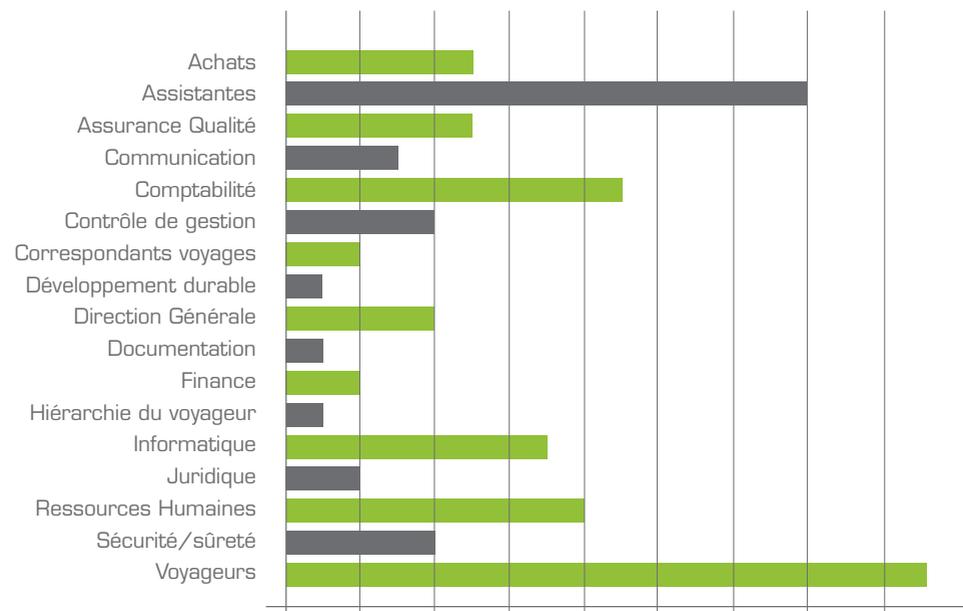
L'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC) est chargée statutairement de promouvoir les contacts entre les entreprises en quête de collaborateurs et les cadres à la recherche d'un emploi, d'étudier et de mettre en oeuvre des mesures d'accompagnement des cadres dans leur mobilité professionnelle et de réaliser des études et recherches permettant de mieux connaître les réalités du marché de l'emploi des cadres, aux bénéfices des jeunes diplômés, dans le choix de leur orientation, des cadres et des entreprises. Son département études et recherches analyse et décrit depuis de nombreuses années les métiers cadres, à travers 16 référentiels des métiers cadres déjà réalisés (par secteurs et par fonctions transverses) et 360 fiches métiers.

Toutes ces informations, mises en ligne sur le site Web apec.fr, décrivent principalement les types d'entreprises qui recrutent, l'environnement professionnel, les missions et activités exercées, les profils et les voies d'accès, les compétences recherchées, les relations avec les autres métiers et les conditions d'évolution.

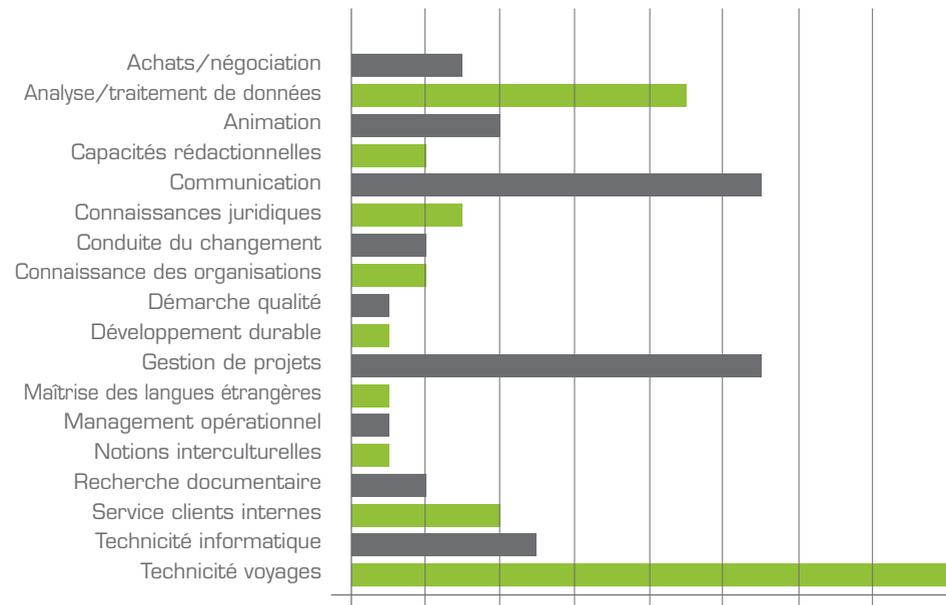
Dans ce cadre, l'APEC et son département études et recherches étudient chaque année de nouveaux métiers cadres, et notamment ceux qui se développent et se professionnalisent. C'est le cas de la fonction des Travel Managers pour laquelle l'AFTM et l'APEC ont décidé d'un commun accord de collaborer pour réaliser ensemble une fiche métier spécifique en s'appuyant sur l'expertise du département études et recherches de l'APEC, et pour la mettre en ligne sur leurs sites Web respectifs.

Pierre Lamblin - Directeur des Etudes et Recherches de l'APEC

Synthèse des principaux partenaires internes du Travel Manager



Synthèse des compétences du Travel Manager



D'une fonction nécessitant principalement une forte technicité «voyages», le Travel Manager revêt désormais un rôle d'expert multicompetences pour gérer l'ensemble de ses projets.

De notre recueil, **4 compétences principales** se détachent par leur récurrence (technicité voyages, gestion de projets, communication et analyse, traitement de données). Cependant, les avoir acquises ne suffit pas pour mener à bien la fonction de Travel Manager.

Les enjeux de cette fonction rendent nécessaire **une formation** offrant aux Travel Managers la faculté d'aborder toutes les composantes de leur métier.

Commission Formation - AFTM



Depuis sa création, l'AFTM est à l'écoute de ses adhérents et de leurs besoins. Nombreux sont ceux qui nous ont fait part de leur souhait de suivre des formations opérationnelles sur notre métier.

Nous avons donc créé la commission Formation dans laquelle plusieurs membres de l'AFTM se sont investis pour construire un dispositif adapté et certifiant en collaboration avec deux organismes partenaires spécialistes de Travel Management. Trois niveaux ont été constitués pour permettre à chaque membre de l'AFTM de trouver une formation répondant à son besoin dans le but de faire évoluer ses compétences et, par là même, de faire évoluer son entreprise. Vous pourrez trouver le détail des programmes sur le site www.aftm-formation.fr.

Les premières sessions seront dispensées dès le mois d'octobre 2010. Notre travail ne s'arrête pas pour autant, la commission supervisera les formations et leurs évolutions. Nous serons vigilants au contenu des différents modules, à leur adéquation aux attentes exprimées, à l'intégration permanente des évolutions de notre métier et secteur ainsi qu'à la satisfaction des membres de l'AFTM formés.

Estelle Carucci - Responsable de la Commission Formation de l'AFTM

MÉTHODOLOGIE

Les fiches missions de cet ouvrage sont le fruit d'un travail collaboratif de Travel Managers. Elles ont été réalisées par un groupe de travail pluridisciplinaire coordonné par Estelle Camusard, Vice-Présidente de l'AFTM. Ce groupe est constitué de membres de l'AFTM, tous opérationnels, en charge du Travel Management au sein d'entreprises privées ou de services du domaine public, à Paris ou en Province.

Constitution du groupe de travail AFTM

Alain Maitre, Le Figaro
Claude Lelièvre, Legrand
Claudine Fehre-Garcia, Saipem
Corinne Eygonnet, Aéroports de Paris
Cyriaque Benoist, Capgemini
Estelle Camusard, Aéroports de Paris
Estelle Carucci, Lafarge
Francois Nicolas, Natixis
Jean-Pierre Drioux, Axa

Laure Genevois, Mairie de Lyon
Marie-Elisabeth Hernas, Lacoste
Michel Dieleman, France Télécom Orange
Nathalie Guerard, Soparind Bongrain
Pascale Birault, Lactalis
Pascale Pitou, Kodak
Philippe Osstyn, Billabong
Serge Bacchus, Unisys

Le guide a été réalisé dans le cadre du Partenariat AFTM - AirPlus.

AirPlus, dans son rôle de partenaire, n'est à aucun moment intervenu dans les groupes de travail ou dans la ligne rédactionnelle. L'AFTM a fait appel au cabinet Atlans, spécialiste indépendant des questions d'optimisation de budgets et d'organisation en matière de Voyages et Déplacements professionnels, afin de l'accompagner par son expérience et sa méthodologie dans la conception et la rédaction du présent ouvrage.

CONTACT

AFTM

Association Française des Travel Managers
121 rue d'Aguesseau 92100 Boulogne Billancourt - France
Contact : info@aftm.fr
Téléphone : 01 55 60 18 29 - www.aftm.fr



AirPlus International

22 rue Caumartin - 75009 Paris - France
www.airplus.com - paris@airplus.com



Atlans

Organisation et optimisation des voyages et déplacements
4, route de Pitoys - 64600 Anglet - France
Contact : Etienne Pénaud - www.atlans.fr - contact@atlans.fr



Création Graphique : Stéphanie Leroy, stephanie@lcrea.fr



Association Française des Travel Managers

121 rue d'Aguesseau 92100 Boulogne Billancourt – France
Tél. : 01 55 60 18 26 ou 01 55 60 18 29 - www.aftm.fr