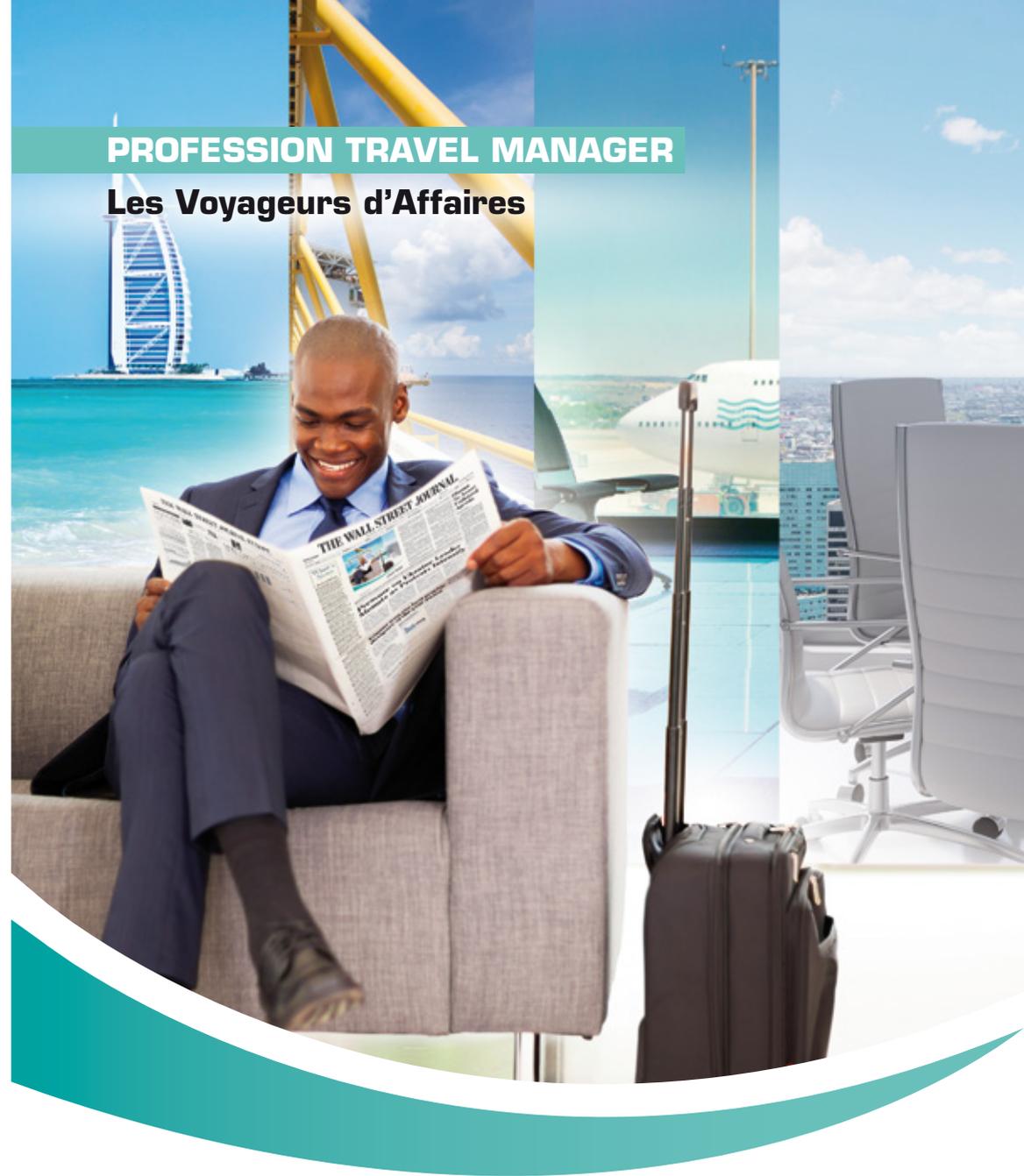


PROFESSION TRAVEL MANAGER

Les Voyageurs d'Affaires



Association Française des Travel Managers

31, rue de Solferino 92100 Boulogne Billancourt - Contact : + 33 1 55 20 94 14
info@aftm.fr - www.aftm.fr

► ÉDITION 2015



CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AFTM

PRÉSIDENT

Michel Dieleman

1^{ER} VICE-PRÉSIDENT

Claude Lelièvre

VICE-PRÉSIDENT

Abdelaziz Boujja

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

Jérôme Drevon-Barreaux

TRÉSORIER

Bernard Herault

LES ADMINISTRATEURS

Sonya Basmadjian

Delphine Brousset-Liottet

Estelle Camusard, Responsable de la Formation

Marjorie Chauty

Corinne Gaborieau

Marie-Elisabeth Hernas

Lucien Isnard

Yvan Marx

Michel Roncka

LES DÉLÉGUÉS

Délégué aux Affaires juridiques : Nicolas François

Délégué, Représentant permanent auprès d'ENACT : Claude Lelièvre, 1^{ER} Vice-président

DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL

Thibault Barat

LA PERMANENCE DE L'ASSOCIATION

Responsable de la Communication : Sophie Benayoun

Assistante : Alexandra Baffour

Édito



« Une année où l'humain s'écrira en capitales » : telle était la profession de foi de l'AFTM pour 2015. En s'efforçant d'explorer le monde du voyage à hauteur d'homme, ce Livre Blanc le septième publié par l'association constitue le prolongement logique de cette promesse.

Dans les pages qui suivent, nous allons donc vous parler du voyageur, cet être de chair, de sang et d'os souvent oublié, négligé à force de réduire l'univers du déplacement professionnel à une compilation de données chiffrées. Des chiffres, vous en retrouverez bien entendu dans cet ouvrage, où vous seront dévoilés les résultats d'une grande enquête relayée par nos adhérents et nos partenaires notamment. L'objectif est de mieux connaître les voyageurs leurs attentes, leurs angoisses, les outils qu'ils utilisent et leur vision de la politique voyages de leur entreprise. Mais au-delà de ces données quantitatives et exclusives, vous découvrirez que ce Livre Blanc accorde aussi une large place à la parole, à ces retours d'expérience qui ne sauraient se limiter à une case cochée dans un questionnaire, aussi original et exhaustif soit-il.

Et pour mieux comprendre le voyageur d'aujourd'hui, notre Livre Blanc vous propose tout d'abord de partir à la rencontre de celui d'hier. Le voyageur d'affaires contemporain est l'héritier d'une histoire mouvementée; celle des déplacements professionnels. Pour savoir qui il est, il faut d'abord chercher à savoir d'où il vient. Sans remonter jusqu'aux premiers navires de commerce phéniciens affrétés sur la Méditerranée, nous allons retracer pour vous les principales évolutions que ce voyageur a eu à connaître, notamment au cours des cinquante dernières années.

D'hier à aujourd'hui, nous aboutirons enfin sur « demain », avec un exercice d'anticipation et de prospective esquisant les contours du voyageur d'affaires du futur. À vous d'embarquer...

Michel Dieleman,
Président de l'AFTM

Sommaire

Édito	4
Introduction	6
■ Partie 1 : La genèse du voyageur d'affaires	7
• La « Préhistoire » : Une période faste pour les Déplacements Professionnels	7
• La Renaissance : l'apparition du GDS	13
• La Révolution : l'explosion du online	22
■ Partie 2 : Le voyageur d'affaires en 2015	28
• Stress et fatigue : le ressenti du voyageur d'affaires	30
• Les risques liés au voyage d'affaires	31
• Les différentes typologies de voyageurs d'affaires	35
■ Partie 3 : Le voyageur d'affaires de demain	47
• Un environnement encore incertain	47
• L'avenir de la technologie	48
• Les défis de l'entreprise du futur	52
Glossaire	56

Introduction

Selon Littré, le voyage est « le chemin que l'on fait pour aller d'un lieu à un autre lieu éloigné ». Toujours selon Littré, voyager consiste à « faire voyage, aller en pays éloigné ». Commun, me direz-vous mais il a fallu longtemps pour en arriver là. Voyage descend de l'ancien français « veiage » qui apparaît à la fin du XI^{ème} siècle, héritage du latin « viaticum ». Le terme voyageur est utilisé sous la plume d'Alain Chartier au XIV^{ème} siècle : « N'a guires qu'ung prudent hérault, grant voyageur, homme ancien... ». Vous le savez, chez nos amis anglophones on utilise le mot « travel », dérivé du mot français travail... Nous commençons alors à pointer du doigt la notion de travail derrière le voyage. Le voyageur d'affaires était né, le voyage d'affaires également en se définissant comme un voyage avec un but précis, sous contrainte de temps.

Il a depuis beaucoup évolué au fil des siècles et plusieurs facteurs sont responsables de cette évolution. Bien sûr à notre échelle de temps, les technologies et les différences culturelles entre générations sont responsables des principales évolutions. Mais d'autres logiques ont (et pour certaines ont encore) peut être plus participé à ce phénomène, citons la sécurité, les cycles économiques ou l'environnement, nous reviendrons plus dans le détail de ce livre blanc sur ces différents facteurs.

Le Voyageur d'Affaires est indissociable de l'entreprise qu'il représente. La presse et la littérature professionnelle spécialisée laissent à penser qu'il existe aujourd'hui une incompréhension entre les deux, la relation serait même consommée, le divorce prononcé. Or notre enquête démontre plutôt l'inverse puisque près de 80% des personnes interrogées se déclarent satisfaits ou très satisfaits de la gestion des déplacements professionnels par leur entreprise.

Il est donc temps d'aller au-delà des idées reçues, entendues et répétées, pour donner la parole aux Voyageurs d'Affaires en lui permettant d'écrire sa propre histoire.



PARTIE 1 : LA GENÈSE DU VOYAGEUR D'AFFAIRES

On ne peut donc pas dissocier le « voyageur d'affaires » et les conditions dans lesquelles il se déplace, du contexte économique, socio-politique et technologique dans lequel il évolue.

Et si, comme évoqué précédemment, l'homme est depuis toujours amené à se déplacer pour échanger et commercer avec ses semblables, on peut dégager trois grandes périodes dans l'Histoire récente du voyage et du voyageur d'affaires. La Préhistoire, correspondant à l'après-guerre entre 1945 et 1970 ; la Renaissance, marquée par l'apparition des premiers GDS à partir de 1970 et jusqu'aux années 2000 ; et la Révolution, avec la fin des commissions et l'arrivée de la réservation en ligne.

Il serait coupable de vous présenter le(s) voyageur(s) d'affaires 2015 sans auparavant vous citer les évolutions marquantes de l'Histoire récente qui ont influencé la gestion des déplacements professionnels. Ces dernières, entre 1945 et les années 2000, n'ont pas été sans conséquence sur les conditions de voyage du salarié. Connaître « le passé » pour mieux appréhender le futur, sinon l'instant présent. Une évidence à laquelle nous ne souhaitons pas déroger.

La « Préhistoire » : Une période faste pour les Déplacements Professionnels

À la fin de la seconde guerre mondiale en 1945, la reconstruction économique des pays dévastés est en marche. Grâce à l'intervention des Etats-Unis et à la mise en place du Plan Marshall, l'Europe renaît de ses cendres et connaît une longue période de plein emploi jusqu'en 1973. Comme elle, d'autres pays industrialisés à fort capital humain se basent sur le potentiel intellectuel et l'expérience de ses travailleurs pour relancer la croissance. Et les résultats sont spectaculaires, au Japon par exemple où le PIB profite d'une hausse record de 11% entre 1950 et 1970.

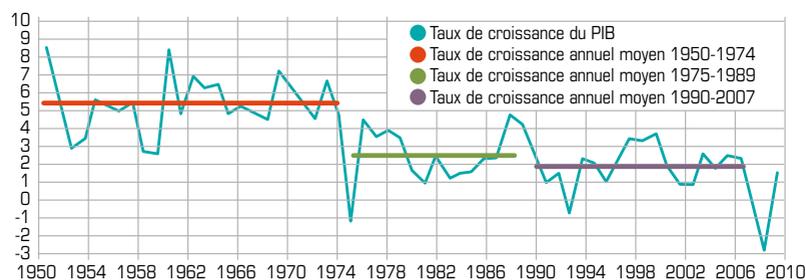
Taux de croissance annuel moyen du PIB en volume par grande zone (en %)¹

	1700-1820	1820-1870	1870-1913	1913-1950	1950-1973	1973-2011
Pays avancés	0,56	1,8	2,6	3,4	4,9	2,5
Pays en développement	0,50	0,4	1,6	1,0	5,3	5,0
- Afrique	0,20	0,5	1,4	2,7	4,8	3,5
- Amérique latine	1,1	0,8	4,0	4,0	5,6	3,1
- Asie (hors Japon)	0,55	0,1	1,1	1,6	4,7	6,7
Total Monde	0,52	0,9	2,1	2,6	5,0	3,5

En France, où la croissance s'élève en moyenne à 5,4%, cette époque faste sera même surnommée « Les Trente Glorieuses » par l'économiste Jean Fourastié. L'accès aux énergies, et en particulier aux combustibles fossiles comme le pétrole, est grandement facilité. A cette période, « l'or noir » verra sa production multipliée par 10, pendant que les considérations liées au développement durable n'en sont qu'à leurs balbutiements avec l'apparition en 1960 du concept alors très théorique de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises). Nous sommes loin des difficultés que nous connaissons actuellement sur ce sujet (tarissement des ressources, explosion des prix du baril, compensation carbone...).

Autant d'éléments qui poussent les industriels à investir pour relancer la consommation des ménages et à amorcer des avancées technologiques nécessaires. Les entreprises participent activement à cette reprise miracle en se modernisant, mais aussi en prenant de l'ampleur. Les grands groupes comme Renault ou Thomson recrutent en masse, s'implantent dans des régions en difficulté économique et commencent à rivaliser sérieusement avec les leaders européens et mondiaux. Le secteur tertiaire se développe à toute vitesse (en 1972 la moitié de la population active en fait partie) et les employés deviennent toujours plus mobiles. Les échanges économiques entre les pays s'intensifient et l'essor de l'aviation civile connaît un véritable bon en avant.

Tableau de la croissance économique en France



¹ Source : Angus Maddison, Économie mondiale, une perspective millénaire

Et même si voyager en avion reste encore un privilège réservé aux cadres hauts placés et à la direction générale des entreprises, les compagnies aériennes se développent alors à grande échelle. Le travail est d'ampleur, car aucun outil ne permet encore de faciliter les démarches liées aux réservations et les billets papiers de l'époque doivent encore être générés manuellement par les compagnies. Sans compter que les accidents provoqués par des pannes de moteurs et des collisions étaient déjà un risque à prendre en considération, même si l'absence de médias de masse et de moyens de communication adaptés impliquait une information moins régulière et détaillée sur ces événements, donc un niveau de stress moins conséquent qu'aujourd'hui pour les voyageurs.

À cette époque, le train ne semble pas non plus être la solution idéale pour voyager lors d'un déplacement professionnel. Alors que le réseau ferroviaire a longtemps été le mode de transport préféré des voyageurs, il amorce un déclin rapide au début des années 50. Entre les performances incomparables des avions et les innovations importantes apportées dans le domaine de l'automobile, le train ne rivalise plus. D'autant que l'ouverture du marché à la concurrence n'est pas d'actualité et que l'Etat est loin de se préoccuper avec attention des spécificités liées aux déplacements professionnels.

En parallèle, l'offre hôtelière dédiée aux voyageurs d'affaires est encore loin d'avoir fait son arrivée sur le marché. Jusqu'en 1970, le parc hôtelier mondial se divise en deux catégories d'établissements : des palaces réservés à l'élite des voyageurs aisés et des hôtels beaucoup plus modestes au confort spartiate. Malgré cet écart de standing, l'ensemble de la clientèle reste longtemps satisfaite des services proposés dans les hôtels. Il faut dire qu'à cette période, séjourner à l'hôtel dans le cadre d'un déplacement professionnel était rare, onéreux et donc bien souvent réservé aux voyageurs d'affaires des classes dirigeantes. Globalement, le client est d'ailleurs moins critique qu'aujourd'hui, car séjourner dans ce type d'établissement reste encore une nouveauté et les points de comparaisons sont rares.

Au fil des ans, les innovations essentiellement liées au confort dans les hôtels continuent d'améliorer les conditions de séjour de ces palaces. Les américains, par exemple, seront les premiers à proposer la climatisation dans les chambres (Adolphus Hotel à Dallas 1950) ou encore la mise en place du fameux minibar (Hilton à Hong-Kong 1960). Autant de services inédits qui sont aujourd'hui loin d'impressionner la clientèle du XXIème siècle mais qui à l'époque, étaient perçues par les voyageurs d'affaires comme de vrais « plus » pour leurs séjours.

Un point important est à souligner ici. Malgré ces améliorations des conditions de son déplacement, le voyageur d'affaires n'est toujours pas considéré comme un type de client à part entière. Assimilé au touriste aisé, il ne profite d'aucun aménagement spécifique adapté à son déplacement professionnel, à part l'accès à des salles de réunions dans certains grands palaces.



Pour compenser ces nombreux désagréments et s'ouvrir toujours plus à cette catégorie de voyageurs d'affaires, la stratégie des compagnies aériennes de l'époque est loin de laisser place aux économies. Afin de satisfaire une clientèle qui paye le prix fort, l'accent est mis sur le confort et l'espace. Ainsi, certaines parties de l'appareil étaient aménagées comme de vrais petits salons de thé où les voyageurs pouvaient se détendre sur d'immenses canapés. Il faut dire qu'ils n'avaient pas grand-chose pour se distraire...

2

2 En 1938, le palace new-yorkais Waldorf Astoria est le seul hôtel au monde à proposer un room-service 24h/24.

Privés des nombreux gadgets numériques dont nous bénéficions aujourd'hui, les passagers de l'époque n'avaient à leur disposition qu'un service boisson et un peu de lecture pour prendre leur mal en patience. A l'époque, les voyageurs sont même autorisés à fumer à bord et déjeunent déjà dans de la vaisselle en porcelaine ! Un concept très onéreux, qui commence rapidement à dévoiler ses limites.

Dans ce contexte de reprise économique forte, les entreprises ne considèrent pas les déplacements professionnels comme un budget à optimiser mais plutôt comme un fort levier de développement et de croissance (notamment à l'international). Cependant, on constate que deux profils de voyageurs d'affaires cohabitent, ne s'autorisant pas le même accès aux offres aériennes et hôtelières existantes...



Une première catégorie est essentiellement constituée de cadres hauts placés et de membres de la direction générale, qualifiés aujourd'hui de « VIP ». Ceux-ci voyagent alors en avion dans le cadre de déplacements moyens ou longs courriers pour favoriser l'expansion de leur société à l'international. Ils séjournent dans des hôtels de type « palaces », dans des conditions de confort très satisfaisantes pour l'époque.

Pour cette catégorie de voyageurs le déplacement professionnel est alors ponctuel (environ 3 ou 4 déplacements annuels par an), et leurs motifs sont sensiblement les mêmes qu'aujourd'hui (rencontre prospects/clients essentiellement, les meetings internes à l'international étant réservés aux grandes multinationales dont le nombre est encore limité). Si ces déplacements s'effectuent dans des conditions de confort qui aujourd'hui paraîtraient spartiates, chaque élément qui nous semble implicitement intégré à une chambre d'hôtel ou à un billet d'avion était en ce temps-là une vraie révolution (ex : climatisation dans les chambres, sièges inclinables...). Se déplacer en avion est dans le même temps une nouveauté et un privilège. Ajoutez à cela une réelle dimension statutaire liée aux déplacements en avion et vous obtenez des voyageurs tout à fait satisfaits de leurs conditions.

Un bémol à ces conditions qui peuvent sembler idylliques : le cas des voyages sur des zones à risque ou peu connues. Ici les conditions de sécurité et de santé auxquelles sont soumis les voyageurs d'affaires sont particulièrement sensibles. Le peu de médias de communication rend très difficile la circulation des informations et du fait de ce manque d'information, les entreprises et les voyageurs en général ne sont peu ou

3 Un voyage sur Braniff Airlines dans les années 60

pas sensibilisés aux risques sanitaires et sécuritaires auxquels ils s'exposent. Mais là encore si aucun problème « visible » n'est rencontré, le peu d'information accessible minimise le stress causé par ces situations.

La seconde catégorie de voyageurs est constituée de vendeurs « porte-à-porte » de commerciaux terrains...que nous qualifierions aujourd'hui de voyageurs « fréquents ». Ils utilisent quasi exclusivement des véhicules de fonction voire des véhicules personnels, pour développer l'activité de leur entreprise et ne bénéficient pas du même confort que les classes dirigeantes lors de leurs (rares) séjours à l'hôtel. Pour ces voyageurs, les conditions de stress et de fatigue sont plus fortes que pour leurs homologues, la totalité des frais engendrés par le déplacement est avancée directement par le voyageur d'affaires pour le compte de sa société.



Mais là encore l'absence de points de comparaison avec des produits et solutions qui ne seront développés que des années plus tard, implique une relative satisfaction vis-à-vis de leurs conditions de voyageurs d'affaires.

Conscients depuis le début que ce système d'offre à deux vitesses, avec du très haut de gamme et du standard bas, voire aucune offre, ne pourrait pas durer éternellement, les prestataires du monde du voyage (et toujours pas du voyage d'affaires en tant que tel) et notamment les compagnies aériennes, tendent à se moderniser, à réfléchir à une meilleure gestion des stocks et à diversifier les produits et les prix pour attirer de nouveaux clients. Les fournisseurs réalisent alors l'urgence de structurer et d'automatiser rapidement les actions liées aux réservations. Une innovation révolutionnaire, va finalement permettre au secteur de l'aviation civile d'entrer dans une ère nouvelle...

La Renaissance : l'apparition du GDS

C'est dans cette optique qu'en 1952, American Airlines installe le tout premier outil permettant de répertorier la disponibilité des places sur ses vols : le Magnetronic Reservisor System. Initialement utilisé pour servir le réseau ferroviaire des Etats-Unis, il pourrait aujourd'hui être qualifié « d'ancêtre du GDS » (Global Distribution System).



Le tout premier GDS en tant que tel et qui va révolutionner le marché, est lancé par la société Sabre en 1962. Le concept de cet outil développé par les compagnies aériennes est très simple : il permet aux agences de voyages de connaître en temps réel, les offres disponibles chez leurs différents fournisseurs (vols, hôtels, location de voiture etc.). Le premier service de commerce électronique à grande échelle est né. D'autres compagnies suivent rapidement l'exemple de Sabre et mettent au point leur propre GDS.

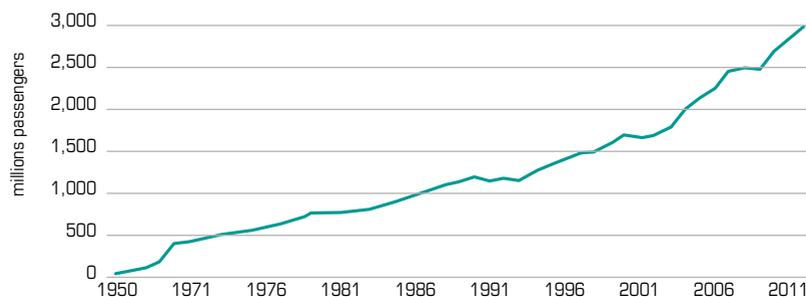
Les principaux GDS

Acteurs	Produits	Zones géographiques d'influence	Commentaires
Amadeus Group	Amadeus GDS	EMEA, APAC, LATAM	Ce GDS dispose d'un data center qui lui est propre ainsi qu'une plateforme ouverte. C'est aussi un éditeur de solutions pour les fournisseurs de voyages.
Infini / Abacus	Infini GDS	Japon	Distributeur agréé au Japon par Sabre.
Sabre	Sabre GDS, Abacus GDS, Emquest	NORAM, LATAM, APAC, MEA	Sabre propose un serveur pour intégrer le flux en provenance du GDS et des flux internes. Éditeur de solutions pour les fournisseurs de voyages.
Sirena Travel	Sirena Travel GDS	Russie	Réseau de logiciels reliés aux systèmes d'inventaire des compagnies aériennes (Sirena-2000, Sirena-2.3, Gabriel, Sabre ou Amadeus).
Travelport	Galileo, WorldSpan, Apollo	UK, Irlande, Italie, MEA, NORAM	Les interfaces utilisateurs de Galileo se déclinent en plusieurs modes : propriétaire, Windows et web.
TravelSky Technology	TravelSky	Chine	Marché : 30 compagnies aériennes nationales, près de 200 compagnies aériennes régionales et à l'étranger.

Cette innovation dans la distribution, permettant un accès facilité aux déplacements aériens, a alors fortement contribué à l'explosion du nombre de passagers qui est passé depuis 1950 de 31 à 108 millions de voyageurs !

Si le GDS est un formidable pas en avant pour le développement des déplacements professionnels, une autre décision d'importance va faire date au début des années 70 aux Etats-Unis : la fin des prix administrés. Jusque-là soumises à un barème de tarifs imposé par l'état, les compagnies aériennes devaient donc négocier avec les agences de voyages sans véritable marge de manœuvre, sinon celle de la disponibilité et du confort. Une époque à présent révolue, qui permet aux compagnies de maximiser leur chiffre d'affaires en jouant sur les variables prix et le coefficient d'occupation grâce à une politique de tarification différenciée : il s'agit des prémices du « yield management ». L'avancée est de taille et va de pair avec l'apparition du premier jumbo jet mis au point par Boeing, pouvant transporter pas moins de 500 passagers ! Sous l'impulsion d'ATA (International Air Transport Association), tous les pays entrent dans une ère de libéralisation des prix. En 1978, le Président Jimmy Carter signe « l'Airline Deregulation Act » une bouffée d'oxygène pour le marché qui voit le nombre de nouvelles compagnies aériennes passer de 80 à 200 en moins de 10 ans.

Évolution du nombre de passagers aériens dans le monde⁵



Même progression spectaculaire en ce qui concerne le nombre de passagers, qui passe presque du simple au double entre 1978 et 1988. Malgré la crise du choc pétrolier de 1973, l'arrivée d'une concurrence massive sur le marché permet aux compagnies d'innover en matière d'offre tarifaire. Les États-Unis adoptent donc très vite le yield management malgré une difficile période de concertation qui durera encore 5 ans et tentent également d'imposer au niveau mondial « l'International Air transportation Competition Act » en 1980. Une politique qualifiée d'« open sky » (à ciel ouvert), que certains pays comme la France ne sont pas pressés d'adopter, inquiets à l'idée de fragiliser leurs compagnies nationales. En Europe, cette libéralisation du marché prendra beaucoup plus de

temps à se mettre en place. La suite du processus se fera progressivement jusqu'en 1997, pour aboutir enfin à une déréglementation généralisée du secteur.

Application de l'« Open Sky » dans les pays européens⁶

Membres de l'Union Européenne			Restrictions
Allemagne	Open Skies	Fev. 96	7 ^e liberté pour cargo
Autriche	Open Skies	Mai 95	
Belgique	Open Skies	Mai 95	
Danemark	Open Skies	Mai 95	
Espagne	Restrictive	Mars 93	Entrée, itinéraire, prix
Finlande	Open Skies	Mai 95	
France	Restrictive	Oct. 01	7 ^e liberté pour cargo
Grèce	Restrictive	Juil. 02	Entrée, capacité, désignation, prix
Irlande	Restrictive	Oct. 93	Entrée, prix
Italie	Open Skies	Nov. 98	
Luxembourg	Open Skies	Mai 95	
Pays-Bas	Open Skies	Sept. 92	
Portugal	Open Skies	Déc. 99	7 ^e liberté pour cargo
Royaume Uni	Restrictive	Juin 95	Entrée, désignation, itinéraire, aéroport, prix
Suède	Open Skies	Mai 95	

Cette nouvelle offre aérienne élargie portée par ces innovations a alors un impact fort sur les entreprises, qui voient en elle un levier de développement de plus en plus nécessaire. « Voyager plus pour gagner plus » : c'est la démocratisation des déplacements aériens. Les vols court, moyen et long-courriers se développent et permettent aux voyageurs d'affaires de multiplier les déplacements pour contribuer à la croissance commerciale de leur entreprise.

Si les différentes catégories de voyageurs d'affaires évoquées précédemment existent encore, elles ne se différencient plus par les moyens de transports utilisés mais par les classes de transports (Economique, Business/First), le niveau de confort des hôtels utilisés, ainsi que par la fréquence de leurs déplacements.

Mais quels sont réellement les effets de cette démocratisation des déplacements professionnels sur la perception qu'en a le voyageur d'affaires ?

Quelle que soit la période, les voyageurs d'affaires sont des voyageurs dits « contraints ». Le caractère obligatoire de leurs déplacements dans le cadre de leur activité est la principale différence avec les voyageurs dits de « loisirs ». Et ces voyageurs « forcés » se retrouvent à passer de plus en plus de temps dans des « espaces – temps » sur

⁵ ICAO

⁶ Holzschneider M., Vorlesung an der Hochschule Harz, 2003

lesquels ils n'ont aucune emprise (aéroport, temps de vol...). Ils se retrouvent alors enfermés dans une zone définie, pour une durée déterminée et incompressible. Et si la variable temps est importante (comment exploiter ce temps d'attente ?), le lieu dans lequel s'effectue cette attente peut fortement influencer sur la perception qu'en aura le voyageur d'affaires. Or, il n'a que très peu de marge de manœuvre sur le choix d'un aéroport ou d'un vol. De plus, ces lieux n'ont pas tous vocation à être des lieux d'échange et d'épanouissement personnel. Prenons ici l'exemple d'un aéroport, conçu initialement pour optimiser le traitement des passagers et le remplissage des avions.

Quelles sont alors les conséquences sur leur perception, de cet aspect du voyage d'affaires ? On ne peut observer ici que deux approches possibles.

La première consiste à considérer, comme le déclarait Gary S. Becker en 1967 dans sa théorie du « Capital Humain », qu'un voyageur va appréhender ces étapes d'attentes avec un objectif. Ainsi l'homme est producteur de sa propre satisfaction en agissant sur des éléments comme sa santé, son éducation, sa culture, ou en adaptant les ressources à sa disposition (temps, activités etc.). Ainsi un voyageur pourra exploiter ce temps « perdu » à des fins utiles. Qu'il se serve de ces laps de temps pour travailler, effectuer des visites ou encore se cultiver, il en retirera une satisfaction personnelle et aura l'impression d'avoir optimisé son déplacement professionnel. La deuxième approche, défendue par la théorie de Mihály Csikszentmihályi en 1988, considère que l'homme participe à cette étape indépendamment de son utilité, presque machinalement. Cette deuxième catégorie de voyageur, sera plus soumise au stress et à l'anxiété. Celui-ci est alors fortement demandeur d'accompagnement et de conseils pour réduire ces temps « inutiles », comme les « check-in » ou les contrôles de sécurité. Il est également en attente de solutions visant à minimiser les risques fonctionnels (perte de bagages etc.) et les risques émotionnels (éloignement de la famille, attentats, crash, etc.).

Dans ce contexte, les compagnies et les aéroports ciblent alors mieux leur clientèle et font de gros efforts pour améliorer les conditions de transport de leurs passagers. Pour créer une véritable relation de confiance, elles commencent également à lancer leur programme de fidélité. Parties du constat qu'il est plus économique de fidéliser des clients déjà existants que d'en attirer de nouveaux, les compagnies investissent massivement. En 1978 American Airlines et son programme baptisé « AAdvantages » lance une tendance qui sera suivie massivement par les compagnies du monde entier et qui perdure aujourd'hui. Un raisonnement plus qu'approprié, surtout lorsqu'il s'agit de fidéliser les voyageurs d'affaires, représentants parfois un nombre non négligeable de clients potentiels au sein d'une même entreprise. Salons VIP, sur-classements et réductions tarifaires, les meilleurs clients doivent être totalement satisfaits du service

qu'il leur est proposé. L'Europe s'adapte quelques années plus tard avec Air France et son programme de fidélisation « Fréquence Plus » en 1992, ou encore la Lufthansa et son offre intitulée « Miles & More ».

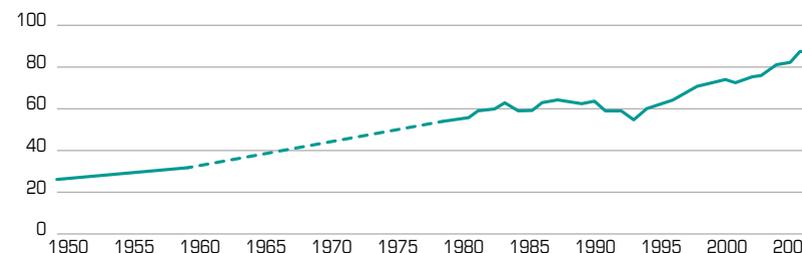
Quelques chiffres clés⁷

- Plus de 20 000 milliards de miles en circulation.
- Plus de 200 millions de personnes membres d'un programme de fidélité (FFP, Frequent Flyer Program) dans le monde.
- 64 millions de membres pour AAdvantage d'American Airlines.
- 18 millions de membres pour le programme Flying Blue d'Air France - KLM et 20 millions pour Miles & More de Lufthansa et compagnies associées.
- Valeur d'un mile : entre 1 et 10 cents selon la méthode d'acquisition.

L'avènement du train à grande vitesse

Autre changement notable, la remobilisation du service ferroviaire en France où des ingénieurs commencent dès 1970 à mettre au point le premier train à grande vitesse. Mis en circulation en 1981, le célèbre TGV circule à 380 km/h, une véritable révolution pour les voyageurs, qui ne cesseront plus de plébisciter ce mode transport. Si la SNCF n'a toujours pas fait l'effort de se focaliser sur le voyageur d'affaires, le réseau français se modernise et se développe. Très économique, il attire de nombreux clients et connaît une réelle progression. D'autres pays décident alors de se doter des mêmes équipements pour favoriser le trafic ferroviaire (Japon, Espagne, Allemagne etc.)

Volume de transport ferroviaire de voyageurs (en milliards de voyageurs/km)⁸



Le Pari(s) de l'EUROSTAR

En 1994, une autre avancée vient dynamiser le secteur en Europe : l'Eurostar. Une ligne novatrice qui relie trois capitales majeures, Paris, Londres et Bruxelles. Des aménagements sont faits pour accueillir les voyageurs d'affaires, comme l'établissement de plusieurs salons lounge, même si la notion de cible n'est pas encore véritablement intégrée.

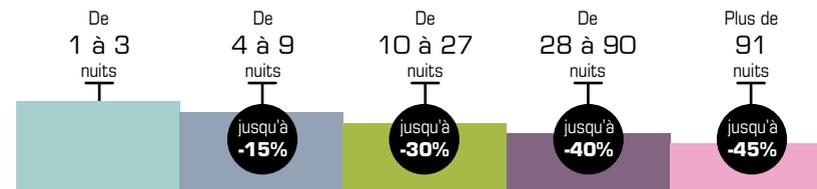


Un secteur hôtelier pas en reste...

De son côté, le secteur hôtelier va amorcer de véritables changements à partir du début des années 70. La généralisation des congés payés (principalement en Europe) va permettre au secteur de se développer considérablement. La démocratisation des vacances est en marche, et les hôtels ne peuvent ignorer les millions de nouveaux voyageurs qui n'appartiennent pas aux classes les plus aisées.

Apparus dans les années 50 aux Etats-Unis, les motels se popularisent dans les années 70, tout comme les villages vacances pris d'assaut par les touristes et les chaînes hôtelières qui commencent à arriver sur le marché. Le secteur se segmente petit à petit et des implantations d'établissements près des aéroports, des gares et sur les grands axes routiers, se multiplient, pour permettre aux voyageurs d'affaires de gagner du temps. Afin de clarifier cette diversité de l'offre pour les clients, le classement qualitatif par étoiles est mis en place. Pour autant, le profil client des différents voyageurs n'est toujours pas véritablement défini.

Jusqu'aux années 2000, l'offre continue d'évoluer grâce à l'apparition du concept des « appartohotels ». À mi-chemin entre une location et un hôtel classique, ces appartements proposent moins de services mais possèdent de nombreux autres atouts pour le voyageur d'affaires. L'appartohotel permet non seulement à ses occupants de bénéficier d'une plus grande indépendance, mais en plus la majorité des grilles tarifaires du secteur proposent un tarif dégressif aux résidents long-séjour.



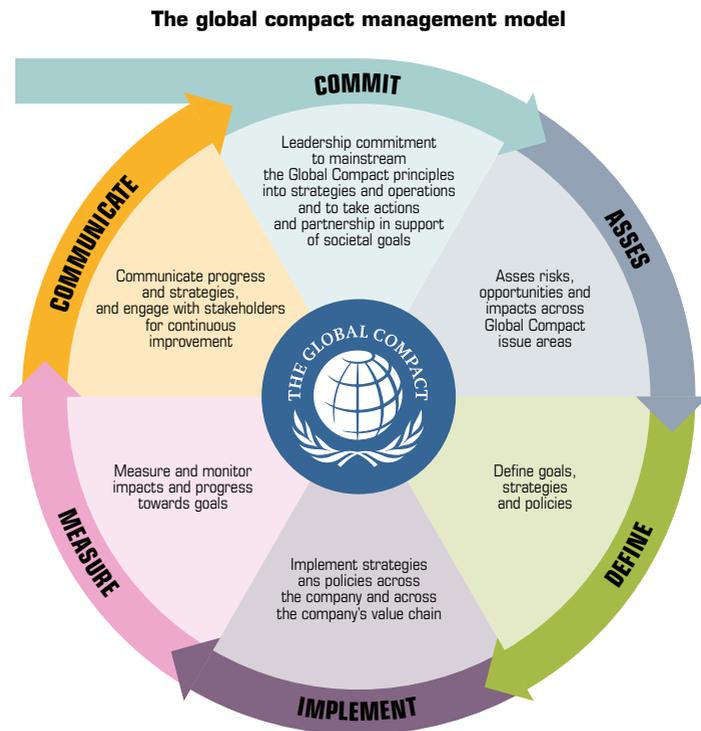
Dans ce contexte, le secteur se structure, avec une gestion dans le cadre d'un binôme entre les entreprises et les agences de voyages d'affaires détentrices des agréments requis pour l'émission des titres de transport. Ces agences sont alors rémunérées par les commissions versées par les compagnies aériennes sur la base du volume annuel généré. Un modèle économique qui contribue à considérer les déplacements professionnels comme un centre de gain fort pour les entreprises, qui n'ont donc pas encore de considérations liées à l'optimisation de ce poste dans le cadre des négociations poussées et des politiques de voyages que l'on connaît aujourd'hui. Le voyageur d'affaires passe commande pour les prestations attendues directement par téléphone sur les centres d'appels ou directement auprès de l'implant (agents de voyages basés dans les locaux de l'entreprise) de l'agence partenaire de son entreprise, qui garantit ensuite la livraison des billets ou la mise à disposition d'un billet électronique pour le voyageur.

Ces agences considérant dans un 1er temps qu'elles ne s'adressaient qu'à un seul interlocuteur, l'entreprise, elles ont donc tardé à développer des solutions adressées aux voyageurs d'affaires en se concentrant presque exclusivement sur l'émission des billets dans une approche quasi industrielle. Or, si le mode de réservation donne une satisfaction relative aux voyageurs d'affaires (là aussi en grande partie lié au fait qu'ils n'avaient pas vraiment d'alternative à ce mode de réservation), les voyageurs d'affaires se déplacent plus. Si les conditions de vols et de séjour s'améliorent petit à petit, le niveau de contrainte subit par les voyageurs en lien avec la fréquence de ses déplacements augmente, provoquant même un pic d'insatisfaction autour des années 2000 vis-à-vis du service délivré par les agences.

Les mesures liées au RSE* (Responsabilité Sociale des Entreprises) se renforcent concomitamment. A partir des années 90, elles commencent enfin à être prises au sérieux par les entreprises qui s'évertuent à lutter plus efficacement contre l'impact négatif du trafic aérien sur l'environnement. En 2000, l'ONU lance le « Global Pact » pour sensibiliser le secteur privé à la lutte contre la corruption, aux normes salariales à respecter et à la protection de la planète. Notons cependant que ces nouvelles dispositions ne sont toujours pas obligatoires pour les entreprises privées à cette époque.

Avec l'augmentation des budgets associés aux déplacements professionnels et les contraintes légales qui commencent à apparaître, l'entreprise intègre progressivement la nécessité d'encadrer ces déplacements : c'est l'arrivée des premières politiques de voyages. Essentiellement axées sur les temps de trajet dans un 1er temps (ex : voyage en Business si déplacement de plus de 6h), elles permettent des gains substantiels pour les entreprises les ayant mises en place, mais ne prennent pas vraiment en compte les besoins spécifiques de tous les voyageurs d'affaires.

Un impact économique fort, mais une insatisfaction grandissante au niveau des voyageurs fréquents dont les niveaux de contrainte et de stress ne sont pas les mêmes que ceux des voyageurs dits « ponctuels ».



S'il perçoit toujours partiellement son activité comme un stress, le voyageur d'affaires est désormais accompagné par son entreprise : prise en charge directe du paiement des prestations aériennes (l'hôtellerie suivra bientôt), information voire même formation sur les destinations à risques sanitaires ou sécuritaires élevés.

L'industrie et les entreprises s'adaptent peu à peu aux évolutions technologiques. Ainsi, la fin du XXème siècle voit également apparaître les débuts du billet électronique aux Etats-Unis en 1994. Un gain de temps pour la compagnie et pour le voyageur d'affaires pressé, qui n'a plus qu'à imprimer son ticket depuis son bureau où grâce à l'une des bornes mises en place dans les aéroports. Cette tendance à la dématérialisation des titres de transport s'installe et permet de réduire les coûts de production des compagnies aériennes et des agences de voyages, avant d'être rendue obligatoire fin 2008 pour toutes les compagnies membres de l'IATA.

Économie, optimisation des budgets, protection de l'environnement, le secteur évolue avec son temps et doit faire face à de nouvelles contraintes.



En 2001, l'attentat du 11 septembre aux Etats-Unis impose aux compagnies aériennes et aux entreprises de revoir en profondeur leur politique sécuritaire. Outre les mesures prises en interne comme le renforcement de l'accès au cockpit, d'autres règles s'appliquant aux passagers viennent à leur tour s'ajouter au cahier des charges. Fouilles systématiques, confiscation d'objets dangereux, interdiction de faire entrer du liquide dans l'appareil, les files d'attente s'allongent et la tension s'installe durablement.

Des désagrèments en plus pour les voyageurs d'affaires en déplacement professionnel. Contrairement au touriste qui est en vacances, l'employé, lui, est au travail. Ainsi, chacune des contraintes supplémentaires qui lui sera imposée pendant son trajet peut alors influencer sur son niveau de stress, ses performances et surtout sur les résultats attendus par son entreprise.

La fréquence et le nombre de déplacements augmentent dans une industrie désormais dédiée au voyage d'affaires, qui tente de s'adapter et même d'anticiper les évolutions ayant un impact sur la gestion et les conditions des voyages professionnels. Mais une évolution majeure va venir perturber une situation qui semblait alors stable et satisfaisante pour la grande majorité des acteurs impliqués.

La Révolution : l'explosion du online

Désormais habitués à gagner du temps grâce à la multitude d'offres proposées sur internet, les voyageurs « loisirs » comme les voyageurs d'affaires ont définitivement tourné la page du siècle dernier.

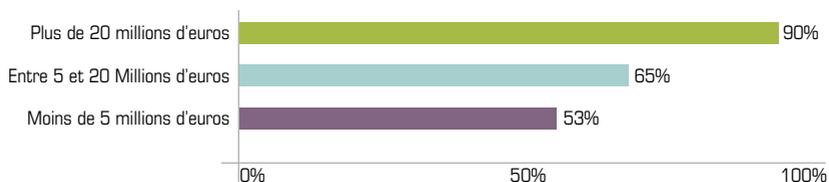
Parallèlement à l'explosion de la bulle internet, l'année 2005 marque la fin du système de commissionnement des agences de voyages, impliquant ainsi un manque à gagner considérable. En France par exemple, les commissions versées par Air France aux agences représentaient en moyenne 74% de leur chiffre d'affaires annuel.

Pour pallier à cette évolution sociale (arrivée massive d'internet) et à la nécessité de refondre leur business model, les agences entament une mutation de leur métier pour devenir bientôt des TMC (Travel Management Company). Elles ne gèrent alors plus seulement l'émission des billets, mais contribuent également à l'optimisation des budgets voyages et aux déplacements de leurs clients de manière globale.

Les professionnels développent alors un discours à l'attention des Travel Managers, passent d'une offre généraliste à une offre dédiée à chaque structure et aux besoins de ses voyageurs d'affaires. Les acteurs du marché se tournent clairement vers la politique du « Traveller Centrist », où le voyageur d'affaires est au cœur de la stratégie.

Cette période de digitalisation massive marque l'avènement des SBT ou OBT dans les entreprises. Une nouvelle révolution visant à simplifier la vie des collaborateurs. À l'aide de solutions SaaS⁹ (Software as a service), ils ont ainsi accès très facilement à toutes les offres proposées par les prestataires avec qui ils ont choisi de collaborer. Un système très pratique, qui permet également aux TMC de faire régulièrement l'inventaire des besoins de leurs clients en matière de déplacements professionnels.

Utilisation des SBT en fonction des budgets voyages¹⁰



Bien que dans un premier temps de nombreuses entreprises aient privilégié la délégation des réservations aux assistant(e)s pour le compte des voyageurs, limitant de fait l'impact sur ces derniers, les voyageurs ont dû se mettre à jour et apprendre à utiliser

ces outils de réservations en ligne. Cette modification des modes de fonctionnement avec les agences de voyages n'a donc pas été sans impact sur les voyageurs d'affaires... En effet, ils évoluent désormais dans un environnement encadré par les règles de la politique de voyages et l'obligation, plus ou moins stricte selon les entreprises, de passer par ce canal de réservation en ligne.

Suivant la sensibilité technologique des voyageurs, cette adaptation a été plus ou moins facile à appréhender. Au début des années 2000, la nouvelle génération dite « Y », maîtrisant implicitement des outils technologiques avec lesquels elle a grandi, n'est pas encore représentée dans l'entreprise et rares sont ceux qui maîtrisent ces outils. Agences de voyages et autres cabinets de conseil spécialisés s'attachent alors à accompagner ce changement pour faciliter la prise en main des SBT/OBT par les utilisateurs (formations, actions de communication etc.).

Les plus sensibles à la technologie se sont alors rapidement adaptés, mais pour d'autres moins habitués à ce type d'outil, l'activité s'est retrouvée « polluée » par des difficultés d'utilisation quotidienne sur ces sujets. Ces réactions, perçues par l'entreprise comme de la résistance au changement, n'étaient pas forcément dictées par une mauvaise volonté mais bien par une augmentation des contraintes causées par la gestion de leurs déplacements professionnels. En effet, le voyageur d'affaires juge généralement son activité ainsi : « Je voyage dans le cadre de mon activité professionnelle, ces déplacements génèrent du stress et des contraintes (classes de transport standard voire inférieure, éloignement de la famille, gestion des transferts, des grèves...) en complément de celui déjà généré par l'objet de mon déplacement (rendez-vous commercial etc.), je ne devrais donc pas cumuler le stress supplémentaire lié à l'utilisation d'un outil (et donc potentiellement à la rencontre de bugs) et devrait obtenir simplement et directement mes billets ».

Train

Autre secteur en plein développement : le réseau ferroviaire. Toujours très populaire, le marché commence à se segmenter et à proposer de véritables services exclusivement dédiés à la clientèle des voyageurs d'affaires. Assistance réservée aux déplacements professionnels, services mobiles, guichets réservés en gare, taxis partenaires, restauration à la place etc. Le statut du voyageur d'affaires est désormais reconnu et l'entreprise favorise nettement ce type de transport, beaucoup moins onéreux, risqué et polluant que l'avion ou la voiture.

⁹ Le SaaS est un logiciel mis à disposition des entreprises par leurs prestataires, pour leur permettre d'avoir au sein de leur structure les outils de services et d'expertises nécessaires à leur collaboration (partage d'agendas en ligne, conférence à distance, gestion de contacts et de présence, messagerie d'entreprise etc.).
¹⁰ American Express 2009

Hôtellerie

De son côté le secteur hôtelier ne connaît plus d'avancée majeure. Après les grandes nouveautés apparues dans les années 80/90, l'évolution de l'offre s'essouffle. Un constat qui pousse les acteurs du marché à se concentrer sur les spécificités de chaque type de client. Les inconvénients liés aux déplacements professionnels sont donc mieux pris en compte et les hôteliers opèrent de nombreux aménagements pour attirer cette clientèle toujours plus connectée à l'international. Les établissements hôteliers commencent enfin à généraliser l'accès au wifi et se concentrent sur l'optimisation des services déjà proposés.

Quel que soit leur standing, les hôtels mettent l'accent sur l'accueil des clients, les nouvelles technologies et la formation du personnel (niveau d'études, langues étrangères maîtrisées etc.). Avec la crise économique de 2008, les hôteliers se focalisent aussi sur la dimension commerciale de leur offre, afin qu'elle soit la plus attractive possible. Comme le voyageur « loisir », le voyageur d'affaires dispose généralement d'un budget défini par son entreprise pour ses déplacements professionnels. La maîtrise des coûts en interne devient une priorité et le rapport qualité/prix de l'hébergement, un critère de choix. Pour attirer la clientèle, certains s'activent également à rendre le parc hôtelier plus « vert », en se focalisant sur le développement durable de leurs établissements. Dans le même temps les conditions liées au développement durable et à la sécurité des voyageurs se renforcent considérablement. Entre 2001 et 2014, de nombreuses résolutions sont ainsi prises afin de contraindre les entreprises à protéger l'environnement et à veiller à la sécurité de ses salariés (bilan carbone, obligation d'information pour les salariés en déplacement, capacité à localiser les voyageurs en déplacements...). En 2010, le processus « Grenelle de l'Environnement » définit par exemple très précisément les nouveaux objectifs à atteindre dans le domaine des transports. Dans ce secteur, l'état souhaite atteindre une baisse des émissions de CO2 de près de 20% d'ici à 2020 et met en place plusieurs taxes pour y contribuer, comme l'écotaxe ou le TICPE¹¹.

Aérien

Sur la question du trafic aérien, le gouvernement a comme objectif de réduire de 50% les émissions des avions en mettant l'accent sur le développement du réseau ferroviaire et la modernisation des flottes.

Depuis 2011, à partir de 500 employés, les compagnies du secteur privé sont désormais obligées de se conformer aux directives ordonnées par la RSE. Il leur incombe désormais de mettre ces directives en application au sein de leurs entreprises et de vérifier que leurs prestataires de services disposent d'une stratégie similaire.

Un surcroît d'activité qui engendre des coûts supplémentaires.

Entre l'augmentation progressive des contraintes répercutées sur les voyageurs et cette nouvelle orientation « Traveller Centric », les agences de voyages doivent faire face. Pour ce faire, elles développent alors des outils et solutions pour un meilleur accompagnement. Formations, actions de communication, informations poussées sur les mobiles en temps réel pour avertir des grèves ou autres incidents climatiques, solutions de localisation (...), sont autant de solutions mises en place au départ pour réduire les risques au niveau de l'entreprise qui ont indirectement contribué à limiter voire à réduire le stress des voyageurs.

Pour se positionner avec force sur ce marché où la moindre économie est devenue une priorité, des compagnies aériennes d'un nouveau genre s'implantent alors : les compagnies dites « Low-Cost ».

Et si la première à vu le jour aux Etats-Unis en 1971 (South West Airlines), c'est bel et bien les années 2000 qui marqueront l'essor extraordinaire de ces compagnies. Que ce soit EasyJet, Ryanair ou encore Virgin Blue, la réduction des coûts est au cœur de leur stratégie initiale.

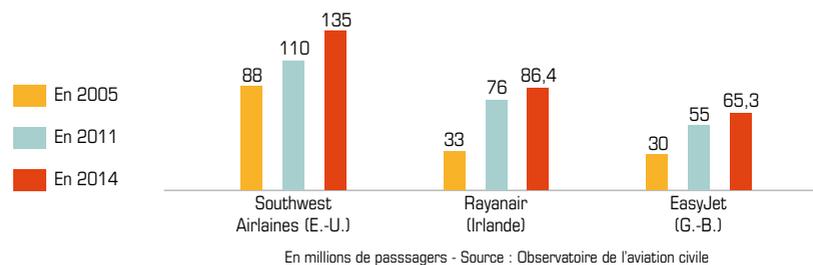


¹¹ Cette taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques est perçue sur les volumes vendus. Elle s'applique à tout produit utilisé comme carburant ainsi qu'aux biocarburants, mais avec un barème différent pour chacun d'entre eux.

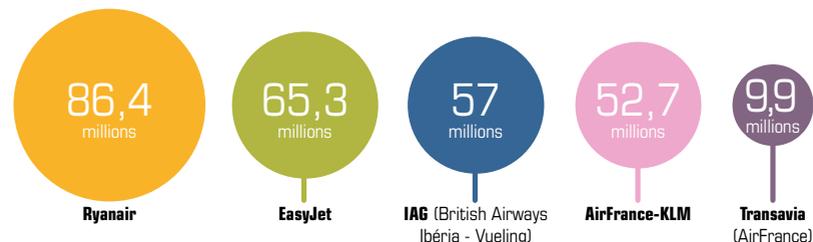
En effet, l'objectif premier est d'être à même de proposer des offres accessibles au plus grand nombre. Pour y parvenir, les compagnies « low-cost » n'hésitent pas à revoir les standards des compagnies « classiques », en décomposant leur « offre à tiroir » où les services traditionnels, comme le repas ou la modification du billet par exemple, deviennent payants. Le client a donc le choix : minimiser les dépenses en se contentant du minimum, où payer quelques suppléments afin de bénéficier de plus de souplesse ou de confort.

Globalement, le prix reste avantageux comparé à un vol classique. C'est ensuite à l'entreprise et à ses collaborateurs d'étudier cette option en fonction du budget et de la longueur du trajet. Ne disposant pas du même budget marketing que les compagnies standards, ces compagnies arrivent néanmoins à attirer de nombreux voyageurs en misant tout sur la clientèle touristique dans un premier temps. Quant au voyageur d'affaires, il sera plus enclin à emprunter ce style de compagnie sur de courtes distances. Moins incommodé par les ajustements low-cost que sur une longue distance, il est ainsi générateur d'économies pour son entreprise.

Évolution de la fréquentation des principales compagnies low cost¹²



Nombre de passagers transportés en 2014¹²



Un marché très compétitif, qui a permis aux compagnies low-cost d'enregistrer une progression continue depuis leur apparition. Aujourd'hui Ryanair et EasyJet, sont mêmes devenues les deux entreprises qui transportent le plus de passagers au monde. Un véritable tour de force qui s'explique facilement en ces temps de crise économique généralisée. Elles ont par la suite commencé à séduire le voyageur d'affaires en ajustant la stratégie et la qualité du produit (billets flexibles, facilités d'embarquement...). Toujours plus exigeant, le voyageur d'affaires évolue avec son temps et devient complètement autonome. Car même en entreprise où les Travel Managers négocient en amont les tarifs et choisissent les prestataires, ce sont très souvent les salariés qui reprennent la main pour effectuer la réservation finale. Désireux de composer eux-mêmes leur déplacement professionnel au moyen de SBT mis à leur disposition et maintenant maîtrisé, ils n'ont plus qu'à faire leur choix en fonction des offres et des tarifs négociés par le responsable lié aux achats de voyages. Créer des interfaces claires et facilement accessibles est devenu un enjeu capital pour les agences, qui découvrent peu à peu les nouvelles habitudes en ligne de ces « consommateurs ».

Le service doit impérativement être de qualité, à l'heure où le voyageur d'affaires est en mesure de tout vérifier. Très friand de l'expérience vécue par de précédents collaborateurs, il fait la quête des différents avis déposés en ligne. Insatisfait, il pourra également laisser une impression négative du produit. Un nouveau défi pour les agences, qui doivent à tout prix respecter leurs engagements et apporter satisfaction au voyageur d'affaires du début à la fin de sa prise en charge.

Le voyageur d'affaires est donc de plus en plus soumis au stress lors de ses déplacements malgré les solutions d'accompagnement mises à disposition par les prestataires. Il réserve ses déplacements avec une relative autonomie dans un environnement de plus en plus connu et maîtrisé (accès à l'exhaustivité tarifaire sur le web...), tout en restant contraint par les règles établies dans la Politique de Voyages.

Le constat est clair : les voyageurs d'affaires ne peuvent plus être perçus comme une entité unique. Chacun d'entre eux doit à présent être considéré comme un client avec ses caractéristiques propres, en accord avec les différents profils décryptés précédemment. Il est maintenant temps d'identifier les spécificités liées à chaque typologie de voyageur d'affaires. Une étape indispensable, pour proposer les produits et solutions adaptées.



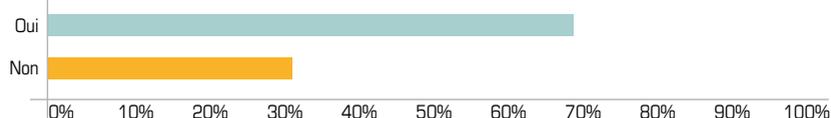
PARTIE 2 : LE VOYAGEUR D'AFFAIRES EN 2015

En 2015, de nouvelles modes apparaissent pour améliorer l'expérience des voyageurs d'affaires. Des tendances comme le « Blurring » entrent dans le vocabulaire des salariés, qui profitent toujours plus de leur déplacement professionnel pour se cultiver et visiter les alentours.

De la même façon avec le « Bleisure », bon nombre de réunions se terminent le vendredi (ou commencent un lundi), permettant au voyageur de prolonger son séjour à des fins personnelles.

Et le BYOD (Bring Your Own Device) commence à intéresser les entreprises en autorisant les employés à utiliser leur téléphone et leur ordinateur personnel au travail.

Disposez-vous d'un smartphone mis à disposition par votre entreprise ?¹³



Chez les voyageurs de moins de 30 ans, la tendance est largement répandue puisque 58% d'entre eux utilisent leur matériel personnel au bureau. Une pratique moins automatique chez les 30-50 ans qui ne seraient que 30,62% à se servir de leurs outils personnels sur leur lieu de travail.

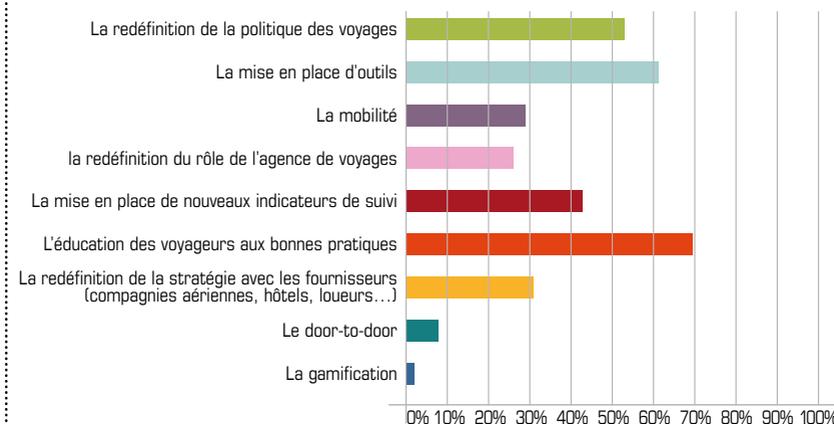
Ainsi, chez Arcelor Mittal, le BYOD a sa place pour Pierre Berger : « (...) mais c'est vraiment limité, par exemple les tablettes (d'entreprise qui sont actuellement réservés au top management). Si vous venez avec votre IPAD personnel, notre service IT accepte de lui donner accès aux applications internes ».

Si on lit un peu partout que le voyageur d'affaires recherche plus de liberté en dehors des canaux officiels, cela appelle à beaucoup de modération. En quelques chiffres, notre enquête rappelle que 65% des salariés sont pleinement satisfaits du service voyage proposé par leur entreprise et qu'ils sont 91% à considérer la mobilité comme une réelle opportunité.

¹³ Enquête marché, "Le voyageur d'affaires", AFTM, Mai 2015

La presse spécialisée relève que l'open booking serait largement répandu auprès de leurs employés. Pour A. Bougja, Travel Manager (Veolia), l'Open Booking « est un mythe et restera un mythe », notamment pour « des questions relatives à la responsabilité de l'entreprise ». Et il en va de même pour la « Gamification ». Une mode, qui incite les entreprises à instaurer une communication ludique et interactive auprès de leurs employés. Mais il semble que si la presse spécialisée en est friande, seuls 2% des Travel Manager appliquent cette tendance au sein de leur politique voyage.

Pour mieux optimiser la gestion de l'activité déplacements professionnels, votre entreprise travaille sur...¹⁴



Le principal enseignement de cette enquête est l'identification des 3 leviers utilisés par les travel managers : l'éducation (70%), la mise en place d'outils (62%) et la redéfinition de la politique voyage (53%).

L'économie du partage commence aussi à proposer des solutions corporate. Si Airbnb a été le premier à s'engouffrer dans la brèche, les start-up innovantes proposant de nouvelles alternatives aux réservations traditionnelles sont fleurissantes.

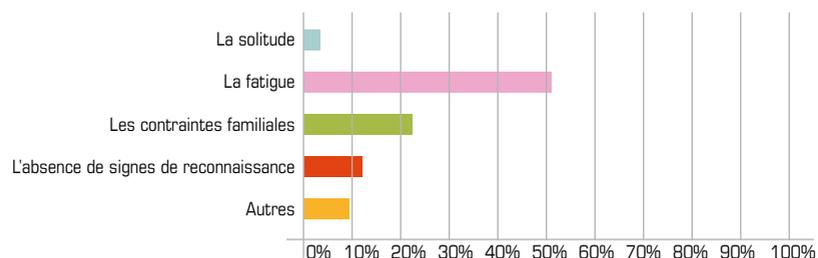
¹⁴ Enquête marché, "Le voyageur d'affaires", AFTM, Mai 2015

Stress et fatigue : le ressenti du voyageur d'affaires

Si certaines modes évoquées précédemment ont du mal à s'imposer, d'autres concepts imaginés début 2010 commencent à avoir un impact aujourd'hui, notamment sur le stress occasionné par le voyage d'affaires. Un ressenti qui est loin d'être une nouveauté, mais qui a mis du temps à faire son chemin dans les entreprises. Selon A. Bougja : « Jusqu'à présent le voyageur était totalement exclu de la démarche organisationnelle. Il apparaissait comme le consommateur privilégié de services mis à sa disposition par l'entreprise. Depuis quelques années une réflexion est en cours au sein des entreprises afin de donner la parole aux acteurs du voyage, mais ces initiatives restent encore très timides ».

Aujourd'hui, les nombreuses enquêtes de satisfactions permettent pourtant de mesurer ce stress, voyageur par voyageur.

Identification des facteurs de stress¹⁵



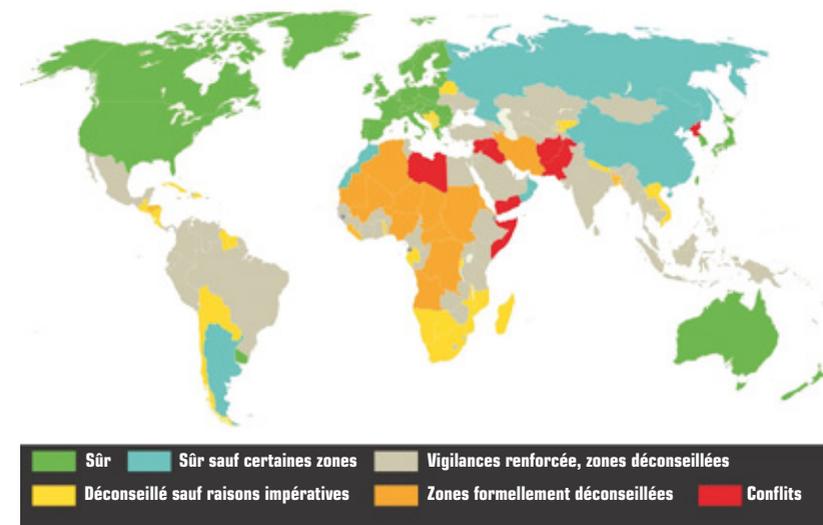
L'opinion des voyageurs d'affaires est unanime sur le sujet : ils sont plus de 50% à désigner la fatigue comme première cause de stress, loin devant les autres critères proposés. Entre les transports, les nuits passées à l'hôtel et les nombreux éléments logistiques à gérer, l'anxiété du salarié peut rapidement grimper et avoir des effets négatifs sur la qualité de son travail. Pour inverser cette tendance, certaines entreprises commencent à intégrer ce facteur dans une logique de TCO (Total Cost of Ownership).

¹⁵ Enquête marché, « Le voyageur d'affaires », AFTM, Mai 2015

Beaucoup de professionnels ont réalisé qu'il valait mieux payer plus cher un déplacement, que de choisir une réservation trop « low cost », synonyme de fatigue et de perte d'efficacité au retour. Des théories très précises sur la question ont d'ailleurs été développées par le cabinet de conseil américain TClara autour du concept de « Trip Friction » ou l'évaluation du stress absorbé par les voyageurs d'affaires. Le coût humain (baisse de la motivation, de la productivité, problèmes de santé accrus etc.) peut désormais faire pencher la balance lorsqu'il s'agit d'effectuer une réservation.

Les risques liés au voyage d'affaires

Zones à risques¹⁶



La problématique RSE est elle aussi rentrée dans une nouvelle dimension. Les événements du 11 septembre 2001 ont généré des incertitudes géopolitiques et des risques pour les entreprises. L'attentat de Karachi le 8 mai 2002 a définitivement convaincu les entreprises d'intégrer le paramètre sécurité au sein de leur politique et stratégie liées au déplacement professionnel. Une tendance grandissante, qui inclut bon nombre de paramètres comme la géolocalisation. Le recours à ce type d'outil ne concerne que 54% des Travel Managers sollicités lors de notre enquête.

¹⁶ Nerves Inlive février 2015

La mise en place d'une communication et d'une information adaptées, sont deux des pré-requis incontournables.

Une donnée rassurante : 61% des voyageurs connaissent l'existence du site de recommandations du Ministère des Affaires Etrangères et se documentent par eux-mêmes. En revanche, un autre sondage de l'AFTM montre que seul 38% déclarent connaître le programme Ariane.

Le Centre de Crise et de Soutien du Ministère des Affaires Etrangères est un acteur majeur du domaine.

Quel est le mode de fonctionnement du Centre de Crise au quotidien ?

« Le Centre de crise et de soutien (CDCS) dispose d'équipes chargées de la veille 24h/24, l'anticipation, l'alerte et de la gestion des crises se déroulant à l'étranger; et nécessitant soit une réaction à un événement menaçant la sécurité des ressortissants français à l'étranger; soit une action humanitaire d'urgence. Il est également chargé du soutien à la stabilisation post-crise. Il est compétent à l'égard de la sécurité des Français de passage ou établis à l'étranger. Il traite notamment les questions relatives aux décès, aux disparitions inquiétantes et aux prises en otage de Français à l'étranger.

Une cellule de crise et un numéro de téléphone d'urgence sont activés lors d'une crise majeure à l'étranger. »

Quelle est la crise la plus sévère que vous avez été amenés à gérer en rapport avec des voyageurs en déplacement professionnel ?

« Les prises d'otages et les assassinats par des groupes terroristes. »

Il s'agit donc bien d'un risque réel qui pèse sur les salariés en déplacements...

Selon vous, le voyageur d'affaires est-il plus sensible aux risques liés à la sécurité que le voyageur dit de « loisir » ?

« Depuis la jurisprudence Karachi (2004), l'entreprise a une obligation de sécurité vis-à-vis de ses salariés à l'étranger et il est de sa responsabilité légale de mettre en place des modules de formation et d'initiation à la sûreté du voyage d'affaires. Cette sensibilisation contribue à mieux préparer et encadrer les voyageurs d'affaires que ne le sont ceux de loisir. »

Quels sont les risques majeurs identifiés auxquels s'exposent les voyageurs d'affaires en déplacement ? Sont-ils différents des risques majeurs auxquels s'exposent les voyageurs loisirs ?

« Il n'y a pas à proprement parler de risques spécifiques aux voyageurs d'affaires. Ils peuvent toutefois être amenés à se rendre, pour raisons professionnelles, dans des zones généralement évitées par les touristes. D'où le caractère impératif de protocoles de sécurité stricts. »

Comment, selon vous est-il possible de minimiser ce(s) risque(s) ?

« L'information en amont des voyageurs demeure la démarche essentielle qui permet de minimiser la prise de risque. Les fiches « Conseils aux voyageurs » consultables sur le site du ministère des Affaires étrangères et du Développement international sont la référence en la matière. L'inscription sur le site Ariane permet par ailleurs d'être informé de toute situation de crise qui surviendrait au cours d'un voyage.

Pour les voyageurs d'affaires, la formation et les mesures de sécurité mises en place par l'entreprise constituent la manière appropriée de minimiser les risques. »

Comment les situations de crises rencontrées dans le cadre des déplacements professionnels par des voyageurs sont-elles perçues par ces derniers ? Existe-t-il un écart avec la perception qui peut en être faite par des voyageurs dits de « loisir » ?

« La perception est généralement plus intense chez le voyageur de loisir qui ne s'attend pas au risque. Le voyageur d'affaires y est mieux préparé, mais lorsqu'il effectue de manière récurrente des déplacements à destination des mêmes pays, l'accoutumance peut l'amener à relâcher sa vigilance. »

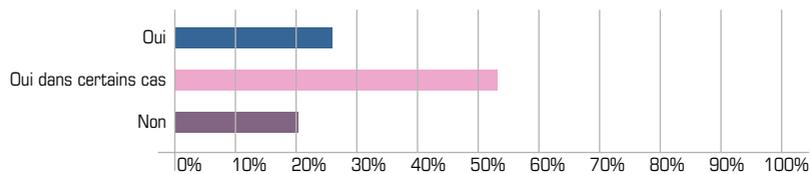


Centre de crise et de soutien
Ministère des Affaires étrangères
et du Développement international
37, quai d'Orsay – 75 303 PARIS Cedex 07 SP
www.diplomatie.gouv.fr

Les actions concrètes restent rares, au-delà de l'obligatoire déclaration carbone. Si de nouvelles réglementations devraient s'imposer prochainement aux entreprises, Philippe Berger (Arcelor Mittal) confirme bien que : « L'arrivée du RSE n'a pas eu d'impact particulier au niveau des voyages, les salariés n'étant que très peu voire même pas du tout sensibilisés au sujet.

Depuis la crise économique de 2007, les alternatives au voyage d'affaires sont plus que jamais à la portée des salariés et au service de l'entreprise.

Pensez-vous que tous les déplacements sont nécessaires ou que certains pourraient être effectués au moyen de la visio-conférence ou en télé présence ?



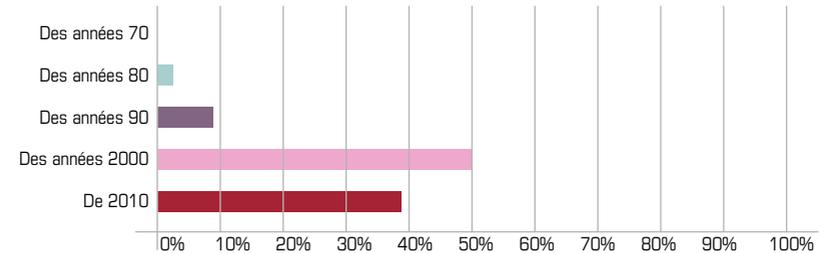
Pour 80% des voyageurs d'affaires, certains déplacements professionnels pourraient être remplacés par une visioconférence. Si une signature de contrat ou une prospection nécessitent obligatoirement de faire le voyage, on verra dans la partie 3 que les messageries instantanées ou encore la réalité augmentée sont belles et bien les alternatives du futur.

Dans un secteur en proie à de nombreux changements, Il n'est donc plus possible de dresser le portrait-robot d'un seul et unique voyageur d'affaires. En 2015, le voyageur d'affaires se conjugue au pluriel.

Premier facteur segmentant les besoins, attentes et perceptions des voyageurs d'affaires : l'âge. La tranche la plus représentée aujourd'hui reste la génération des « baby-boomers », née entre 1945 et 1970.

Les différentes typologies de voyageurs d'affaires

Pour les « baby-boomers », tout a commencé à changer à partir...¹⁷



Moins enclins à utiliser leur smartphone que la génération suivante, ces salariés n'ont eu d'autres choix que de suivre les évolutions technologiques. A ce titre, 79% pensent que les déplacements professionnels sont désormais mieux gérés.

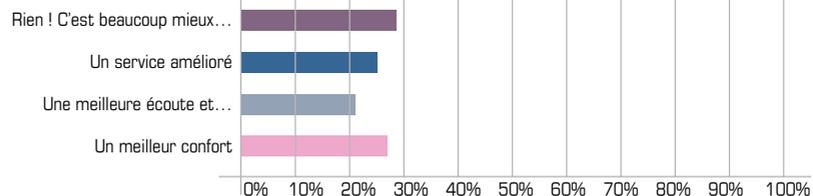
La grande majorité des baby-boomers date le tournant numérique au début des années 2000.

Malgré une perception très positive du voyage d'affaires, Les attentes des salariés manquent de précisions.

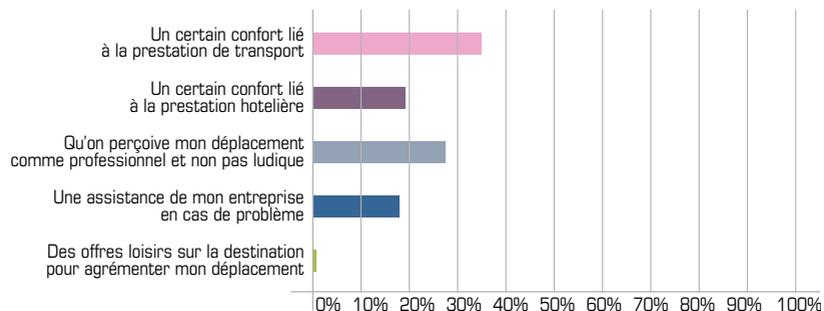
Nous constatons que les pourcentages sont assez équivalents entre l'amélioration du service, plus de confort et un accompagnement renforcé. Une particularité peu surprenante, pour une minorité qui aura tendance à moins bien maîtriser les OBТ (Online Booking Tools).

¹⁷ Enquête marché, « Le voyageur d'affaires », AFTM, Mai 2015

En 2015, que manque-t-il le plus à la génération des « baby-boomers » ?¹⁸



Les attentes des voyageurs d'affaires des « baby-boomers » pendant leur déplacement¹⁹



Parole d'expert



Un baby-boomer témoigne...

- **Comment avez-vous vécu les évolutions dans la gestion (mode de réservation, règles en vigueur...) et les conditions (confort, niveau de stress causé...) relatives à vos voyages d'affaires ?**

Globalement assez bien, à condition qu'il existe réellement des mesures d'accompagnement et de communication. Les conditions de déplacements sont plus spartiates et mieux suivies du fait des plans d'économies.

- **Jugez-vous que le voyage d'affaires a perdu de sa dimension statutaire dans le temps ?**

En effet, il est tiré vers le moins cher. La multiplication de ceux ci favorise la perte du statut, notamment pour les vols à moins de 4 heures, l'hôtellerie de luxe etc....

- **Quels sont les bénéfices que vous percevez réellement lors d'un voyage d'affaires (miles, assurance, organisation du voyage, solutions de réservation en ligne, prestations hôtelières, etc.) ?**

Plus simples car gérés grâce au référencement, à une directivité plus assumée, à un suivi et à une traçabilité qui rend les collaborateurs plus attentifs. Les miles ne sont pas essentiels, l'assurance et les commodités mises en place sont bien plus importantes.

- **La gestion des retards est plus maîtrisée aujourd'hui grâce à des systèmes d'alerte ?**

Les compagnies « low cost » restent moins prévisibles à cet effet.

- **Le voyage d'affaires est-il perçu à votre niveau comme une perturbation de l'équilibre vie privée/personnelle ?**

Il peut l'être d'une manière importante, si l'individu ne coupe pas avec son atmosphère professionnelle. Un suivi peut être mis en place par l'entreprise.

- **Les considérations liées à l'écologie et à la sécurité ont-elles modifié vos voyages professionnels ? Si oui, dans quelle mesure ?**

La préoccupation écologique n'est pas encore entrée totalement dans les mœurs, Elle commence seulement, grâce à la sensibilisation et à la communication (RSE).

- **Comment percevez-vous la politique de votre entreprise en matière de voyage d'affaires ?**

Bonne et intelligente, qui s'est adaptée.

- **Quelle serait, selon vous, la solution idéale pour la gestion de vos voyages d'affaires ?**

Un bon outil, une équipe dédiée au déplacement professionnel et un suivi ponctuel.

1945

Armistice
8 mai 1945

Signature du
Plan Marshall
5 juin 1947

Mise en place du
« Magnetronic Reservoir System »
par American Airlines
1952

Création du GDS Sabre
1962

Fin des prix administrés dans la distribution aérienne
1970

«La PRÉHISTOIRE»

«Les Trente Glorieuses»

Augmentation des Déplacements Professionnels et de l'Aviation Civile

- Amélioration des conditions de transport et de confort
- Des voyageurs « VIP » et des voyageurs « Porte à porte »
- Absence d'intégration des spécificités du voyageur d'affaires

1971
Lancement de la première compagnie
Low-Cost « South West Airlines »

1975

1975

«La RENAISSANCE»

La structuration du secteur

Signature du
« Airline Deregulation Act »
« International Air
Transportation Competition Act »
1978 - 1980

Création d'Internet
1983

Création des programmes
de fidélité Air France
« Fréquence Plus » et
Lufthansa « Miles & More »
1992

Création
de l'Eurostar
Et apparition du
billet électronique
1994

Création
Des premiers outils
de réservation en ligne
(OBT)
1997

Diversification de
l'offre hôtelière
avec l'arrivée
des « Appart'Hotel »
2000

Généralisation des accords « Open Sky »

Augmentation des considérations liées au RSE

Explosion de la « Bulle Internet »

1978
Création du programme
de fidélité
American Airlines
« Aadvantages »

1981
Mise en
circulation du
1er TGV

- Le voyage d'affaires comme centre de profit**
- Agences de voyages commissionnées par les compagnies aériennes
 - Démocratisation des voyages d'affaires
 - Des prestataires considérant UN voyageur d'affaires unique
 - Peu de sujets liés à l'optimisation des budgets voyages et déplacements

Juillet 2000
Lancement du « Global Pact »
RSE

2000

2000

«La RÉVOLUTION»

Le voyage d'affaires 2.0

Attentat du
« World Trade Center »
2001

Apparition des premiers Smartphones
2007

Fin des commissions
versées par les compagnies
aux agences de voyages
2005

Utilisation obligatoire
du billet électronique
par les compagnies aériennes
2008

Directive de l'OCDE
Concernant le RSE
2011

Agences de voyages > Travel Management Company // Démocratisation de la réservation en ligne

Développement de l'utilisation des Smartphones

Le voyage d'affaires comme centre de coût à optimiser

- Augmentation des considérations liées au RSE
- Renforcement des problématiques Sécurité
- Démocratisation de l'utilisation des Low-Cost et adaptation du produit aux besoins des voyageurs d'affaires
- Des voyageurs de plus en plus « Consom'Acteur »
- Développement d'offres « Traveller Centric » et prise de compte de différents types de voyageurs d'affaires par les prestataires

2015

Plus réceptifs aux nouvelles technologies, les voyageurs des générations « Y-Z » sont et seront de plus en plus présents dans le panel des voyageurs d'affaires de demain. La génération « Y » tout d'abord, née entre 1980 et 2000 est adepte de l'utilisation des smartphones et des tablettes. Également appelée « Digital Natives », ses membres sont toujours en quête de bonnes opportunités pour améliorer la gestion de leur déplacement.

Sensibles aux programmes de fidélité, ils sont très attentifs aux appréciations des autres voyageurs (80% d'entre eux les consultent lors de leurs réservations²⁰). Ultra connectés, ils sont près de 50% à utiliser leur smartphone pour effectuer leur réservation (39% pour les 31/45 ans et seulement 26% pour les 46/65 ans).

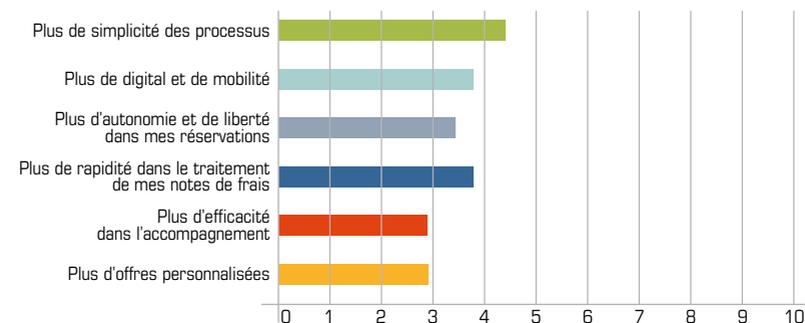
Sans être majoritaires dans l'entreprise, aujourd'hui les 18-30 ans effectuent en moyenne 4,7 déplacements annuels, contre 3,6 pour les 31/45 ans²¹.

Plus « instinctifs » que leur aînés, les jeunes de la génération « Z » nés après 2000 seront massivement représentés dans les entreprises à l'approche de la prochaine décennie. Il convient donc d'anticiper au mieux cette arrivée.

Usages de communication & générations²²

	« Anciens » <1945	Babyboomers 1945-1960	Génération X 1961-1980	Génération Y 1981-1995	Génération Z >1995
Aspirations	Achat de résid. principale	Sécurité de l'emploi	Équilibre vie privée / prof.	Liberté et flexibilité	Sécurité et stabilité
Produit symbole					Imprimantes 3D, nano-computing
Attitude face à la technologie	Désengagé	Early-adopters	Migrants vers le numérique	Nés avec le numérique	Dépendants du numérique
Média de communication					
Préférence de communication	Face-à-face	Face-à-face Téléphone, E-mail	SMS ou E-mail	Réseaux sociaux et SMS	Appels vidéos sur tablette ou smartphone
% de la population active	1%	34%	36%	29%	0%

Les attentes des voyageurs d'affaires des générations « Y-Z »²³



Cette jeune génération doit s'imprégner des règles de l'entreprise, néanmoins elle a un pouvoir d'influence qui ne peut pas être passé sous silence. Flexibilité, souplesse des règles et de processus, autant de paramètres plébiscités par ces générations qui représentent l'avenir du voyage d'affaires. Sans surprise, ils sont aussi nombreux à demander plus de digital, de mobilité et d'autonomie lorsqu'il s'agit d'effectuer une réservation. Autre point d'importance : une gestion plus rapide des notes de frais.

²⁰ e-commercons.com – « Les avis consommateurs : un élément central dans l'acte d'achat »
²¹ Expedia – « The futur of travel » - 22 Larguf.fr novembre 2014

²³ Enquête marché, « Le voyageur d'affaires », AFTM, Mai 2015

Parole d'expert



Bertrand Pinet

- **Selon-vous quelles qualités le voyage d'affaires partage-t-il avec le voyage de loisirs?**

Le partage des cultures : les échanges avec les gens, la restauration et les prestations hôtelières (qualité de services, activités de détente etc.).

- **Quels sont les bénéfices que vous percevez réellement lors d'un voyage d'affaires (miles, assurance, organisation du voyage, solutions de réservation en ligne etc.) ?**

*Les miles, les assurances pris en charge dans les contrats de la société, les outils de réservation, la classe business pour les vols de + 6h, les gammes d'hôtels 3/4 *, la carte affaire et le traitement des notes de frais.*

- **Le voyage d'affaires est-il perçu à votre niveau comme une perturbation de l'équilibre vie privée/personnelle ?**

Oui sur le plan personnel, quand on est souvent absent du domicile et lorsqu'on a de jeunes enfants...

- **Relayez-vous en interne les bénéfices ou inconvénients constatés lors de vos déplacements ? Si oui ces retours sont-ils suffisamment pris en compte ?**

Oui les informations sont relayées et prises en compte par mon supérieur entreprise.

- **Comment percevez-vous la politique de votre entreprise en matière de voyage d'affaires?**

La politique de mon entreprise est souple et à l'écoute des voyageurs.

- **Quelle serait selon vous la solution idéale pour la gestion de vos voyages d'affaires ?**

Pour moi, voyageur, la solution idéale serait de palier mon manque de liberté de réservation via les canaux « loisirs » (Airbnb, sites enseigne des fournisseurs etc.) par un système de récompense.

- **Mais il n'y a pas que l'âge qui compte ! Si l'on se concentre bien souvent sur les salariés français basés en région parisienne, qu'en est-il des voyageurs des autres régions ?**

En fait, je ne vois pas de différence entre le voyageur d'affaires provincial et parisien. Peut-être que les accès aux gares et aux aéroports sont plus facilitants aux heures creuses. Nous avons les mêmes problématiques et disposons d'outils identiques pour gérer nos déplacements.

Parole d'expert



Geert Behets

De la même manière, peu de différences avec nos voisins belges selon Geert Behets, Head of Global Travel & Fleet Management chez UCB et Président de la BATM, consœur et partenaire belge de l'AFTM.

- **Comment percevez-vous la politique de votre entreprise en matière de voyage d'affaires?**

Correcte. Notre politique de voyage se focalise sur un bon équilibre entre les coûts et le confort du voyageur.

- **Le voyage d'affaires est-il perçu à votre niveau comme une perturbation de l'équilibre vie privée/personnelle ?**

C'est à l'individu de gérer cela et mettons des outils de communication performants à sa disposition pour pouvoir le gérer de manière efficace, tel que Microsoft Lync sur tous nos ordinateurs, une connectivité accrue pour les ordinateurs portables, et la possibilité de travailler de la maison en concertation avec sa direction.

- **Quelle serait selon vous la solution/configuration idéale pour la gestion de vos voyages d'affaires?**

La flexibilité dans les solutions proposées est le plus important. En proposant un service personnalisé et des outils pour les réservations en ligne, nous pourrions satisfaire le plus grand nombre de personnes.

- **Les considérations liées à l'écologie et à la sécurité sont-elles prises en compte dans l'organisation de vos voyages professionnels ? Si oui, dans quelle mesure ?**

En ce moment, la sécurité reçoit une plus grande attention simplement parce qu'en matière d'écologie, nous ne pourrions pas offrir beaucoup d'alternatives sauf ne pas voyager : si nous devons nous rendre à un endroit en avion, nous n'aurons pas le choix entre deux avions avec une vue sur l'impact écologique différent d'un vol à un autre.

Si l'on ne voyage pas, on évite une telle empreinte. En ce qui concerne la sécurité, nous conseillons bien sûr les voyageurs dès que possible.

Parole d'expert



Florence Couvida

N'oublions pas l'importance du secteur public dans le voyage d'affaires. À ce titre, Florence Couvida, Responsable conception et déploiement de l'offre « déplacements professionnels » à la Direction du développement et des partenariats de l'UGAP, nous apporte son témoignage.

• **Le stress causé par les voyages d'affaires est-il un sujet qui vous est remonté par les voyageurs du secteur public ?**

Oui, bien sûr; ils sont sujets au stress comme n'importe quel voyageur. La préparation du voyage est aussi source de stress dans leur cas ; en effet les circuits de validation du secteur public sont souvent plus longs que dans le secteur privé, les annulations faute de validation sont plus fréquentes aussi.

• **L'arrivée de la technologie et de la dématérialisation dans le voyage d'affaires (OBT/SBT, mobiles...) a-t-elle été particulièrement complexe pour les voyageurs du secteur public ?**

Oui, les ordres de missions, les circuits de validation et de paiement du secteur sont spécifiques. Initialement, les outils n'avaient pas forcément appréhendé l'ensemble de ces particularités. Petit à petit ces nouvelles technologies en tiennent compte pour proposer des solutions parfaitement adéquates au besoin.

• **Constatez-vous un changement lié à l'arrivée progressive de la génération Y (puis Z) dans la population des voyageurs d'affaires du secteur public ?**

Oui, aucune crainte chez eux quant à se retrouver à l'aéroport et présenter leur smartphone à l'enregistrement puis l'embarquement sans support papier.

Par ailleurs, ils adoptent l'outil de réservation en ligne sans aucune appréhension.

• **Quelle serait selon vous la solution/configuration idéale pour la gestion des voyages d'affaires du secteur public ?**

Les outils sont de plus en plus complexes, certains OBT sont vendus exclusivement s'ils sont couplés à un outil de gestion d'ordres de missions et de notes de frais, de plus en plus les OBT développent leur solution « expense » ; par ailleurs, l'arrivée des centrales hôtelières est récente et bouscule l'activité des agences. De toutes nouvelles solutions complètement différentes dans leur façon d'aborder le voyage dans son ensemble (réservation, paiement, gestion comptable) apparaissent. Les clients se voient contraints de procéder à plusieurs mises en concurrence, une par secteur, ou plutôt par type de solution. Ils ont du mal à distinguer « qui fait quoi ? », puisque c'est en perpétuelle évolution. L'idéal serait d'avoir un marché unique qui proposerait tous ces services y compris les plus récents.

Parole d'expert



Abdelaziz Bougja

Pour Abdelaziz Bougja, le stress est la plus importante des variables qui différencie ces deux typologies de voyageurs : « *Dans le privé, rapidité, réactivité et efficacité s'imposent depuis longtemps* ».

Mais s'il y a bien une catégorie de salariés qui rencontre ENCORE de nombreuses difficultés, c'est sans aucun doute celle des voyageurs d'affaires handicapés. Trop souvent exclus des études réalisées par l'industrie, ils devraient pourtant pouvoir bénéficier en toutes circonstances de formules sur-mesure lors de leurs déplacements professionnels. Si des progrès ont été réalisés dans ce sens, 77% des Travel Manager interrogés dans le cadre de l'enquête marché déclarent que leurs politiques de voyages ne comportent aucune disposition relatives à ce type de voyageurs. Alors comment ces voyageurs handicapés perçoivent-ils aujourd'hui l'évolution du secteur en la matière ?

Parole d'expert



Cedric Mocellin d'EDF nous apporte son témoignage.

• **D'après votre expérience du voyage d'affaires, quel est le moyen de transport le plus adapté aux personnes à mobilité réduite ?**

Sans aucun doute l'avion et plus particulièrement la centrale de réservations Saphir; mis en place par la compagnie aérienne Air France KLM. Ce service est parfaitement adapté aux personnes à mobilité réduite pour plusieurs raisons. D'abord chaque individu est pris en charge de façon particulière grâce à une fiche profil. Ce qui permet aux employés de connaître le niveau de handicap du client et ainsi de l'assister dans les meilleures conditions possibles. Le reste suit tout naturellement : places dédiées, traçabilité des bagages et du fauteuil, accompagnement complet du début à la fin du voyage jusqu'au taxi ou vol suivant etc.

De façon générale, toutes les compagnies aériennes ont aujourd'hui mis en place un minimum de services réservés aux voyageurs à mobilité réduites. Même des compagnies low cost comme Easyjet, bloquent la première rangée de leurs appareils pour les personnes à mobilité réduite.

• **Qu'en est-il des autres modes de transport ?**

Concernant le train, certains efforts doivent encore être faits, même si la SNCF a déjà installé des bureaux d'assistance dans les gares. Le problème, c'est que ces derniers n'ouvrent qu'à partir de 6h30. Il est donc très difficile de faire le choix de partir tôt, surtout lorsqu'il est impératif de se présenter 45 minutes avant le départ du train. Il faut également spécifier que les places réservées aux personnes à mobilité réduite sont très souvent surbookées

Au sujet de la location de voitures, l'Europe est plus qu'en retard sur les pays anglo-saxons. Contrairement aux Etats-Unis où il est très simple de louer des véhicules automatiques avec kit d'assistance à la conduite, ici c'est souvent plus compliqué.

• **De façon générale, quels sont les paramètres les plus urgents à améliorer pour faciliter le voyage des personnes à mobilité réduites ?**

Sans aucun doute l'accueil dans les aéroports. Si les infrastructures de confort type salons lounge ou sanitaires sont aujourd'hui facilement accessibles, le passage de la sécurité peut se révéler fastidieux. Souvent obligés de se présenter près de 3h avant le départ de l'avion, les voyageurs handicapés doivent en plus prendre leur mal en patience et faire face à de nombreuses contraintes supplémentaires. D'abord, les personnes à mobilité réduite n'ont pas forcément la priorité, cela dépend bien souvent de la bonne volonté des agents en place. Ensuite, le fauteuil faisant automatiquement sonner le portillon de sécurité, une fouille manuelle est donc impérativement imposée dans un second temps. Une précaution nécessaire certes, mais les personnes qui en sont chargées doivent impérativement être formées à le faire. C'est le cas aux Etats-Unis, où des fauteuils en plastique dits « de cabine », sont même mis à la disposition des voyageurs handicapés.

Plus globalement, je dirais qu'une personne à mobilité réduite devrait désormais pouvoir voyager aussi facilement que n'importe quel autre client. Améliorer l'ergonomie des espaces de transport, garantir un accompagnement complet ainsi qu'une traçabilité automatique du fauteuil et des bagages : autant de points décisifs qui permettraient aux voyageurs de cette catégorie d'améliorer sans conteste leur expérience du voyage.



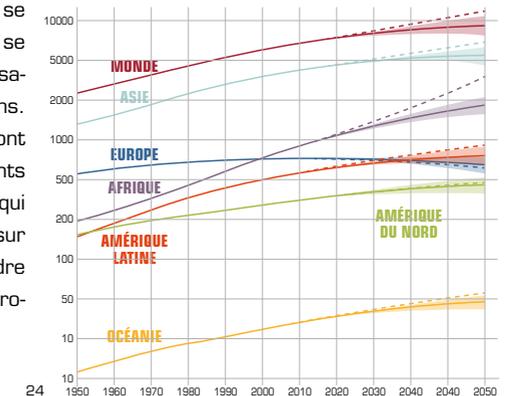
PARTIE 3 : LE VOYAGEUR D'AFFAIRES DE DEMAIN

Imaginer l'avenir du voyageur d'affaires est un exercice compliqué. De nombreux articles ont déjà été écrits sur le sujet et il est parfois difficile de ne pas tomber dans la science-fiction. Nous avons volontairement pris le parti d'envisager ce voyageur du futur en nous appuyant sur les technologies que nous connaissons aujourd'hui.

Il y a cependant quelques certitudes quant à l'avenir. Nous voyagerons plus : en 2030 le nombre de voyageurs internationaux devrait atteindre le chiffre astronomique d'1,8 milliards d'individus. Airbus anticipe les besoins du marché à 32 600 nouveaux appareils à l'horizon 2034. Malgré quelques articles alarmistes dans la presse récemment, Internet ne disparaîtra pas en 2023. Les réseaux seront présents partout et tout le temps. L'intérêt des géants d'Internet comme Facebook et Google pour connecter le monde entier en témoigne.

Un environnement encore incertain

Du point de vue macro-économique, deux grandes écoles s'affrontent : les déclinologues et les éternels optimistes. Les partisans de la croissance et les partisans de la décroissance. Les capitalistes et ceux qui rêvent d'un nouveau modèle, qui reste bien évidemment à définir. La démographie, elle, nous apporte un peu plus de certitudes. Près de 8 milliards de personnes peupleront notre planète, tous devront assouvir leurs besoins élémentaires comme se nourrir, boire, se loger ou encore se déplacer. L'humanité ne pourra satisfaire l'ensemble de ses besoins. Les facteurs d'instabilité seront donc forts, avec des mouvements de population parfois incontrôlés qui auront forcément des impacts sur nos sociétés occidentales. L'ordre mondial sera ainsi modifié en profondeur.



De nombreux défis démographiques, climatiques et alimentaires sont devant nous. De nouveaux géants remplaceront peut-être Facebook, Google ou Apple et des modes de management rénovés verront le jour, impactant par la même le voyageur d'affaires.

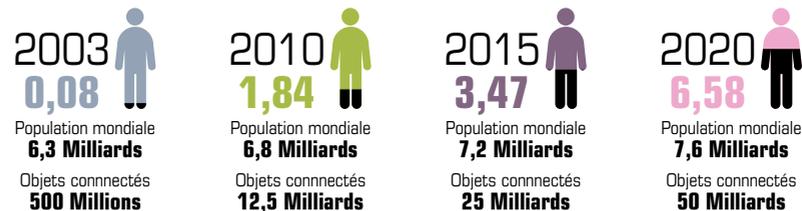
L'avenir de la technologie

Envolons-nous dès maintenant pour 2030.

En 2030 le Yottaoctet nous sera familier et aura remplacé le Gigaoctet. La masse de données en circulation sera phénoménal ! Stephen Gold nous rappelle que "90 % des données du monde ont été créés ces deux dernières années" et le mouvement va encore s'accélérer. Le Big data sera maîtrisé parce que les défis occasionnés par le traitement de ces bases de données gigantesques auront été solutionnés. La data sera Smart et permettra un « profiling » précis du voyageur d'affaires. C'est d'ailleurs tout l'objet de la future norme de distribution IATA, le NDC (New Distribution Capability), qui permettra de personnaliser les offres faites aux voyageurs loisirs ou affaires.

Les objets connectés seront partout et des prototypes de valises intelligentes, qui suivent le voyageur dans les aéroports, sont déjà en phase de test. Vous l'avez compris, en 2015 la mobilité n'en est qu'à ses débuts. De nouveaux services arrivent et d'autres que nous n'avons pas encore imaginés arriveront, avec pour seul objectif de faciliter les déplacements du voyageur et de réenchanter son expérience du voyage d'affaires.

Objets connectés par personne (prévisions Cisco)



Évidemment ces bouleversements auront un impact direct sur les entreprises, dont certaines sont encore réticentes à l'idée d'installer des solutions en mode Saas, principalement pour des raisons de sécurité. En 2030, il n'y aura pas d'autre choix. Toutes les entreprises devront disposer d'une politique liée à la sécurité des données fiable, évolutive et dynamique. Au niveau des agences de voyages, les évolutions naturelles

vers les TMC puis les TSC auront montré leurs limites. Après avoir inventé un nouveau modèle de rémunération, elles auront (en tout cas nous l'espérons) les moyens de délivrer le service attendu et d'offrir des solutions innovantes pour accompagner le voyageur d'affaires. Il s'agira d'offrir un service avant, pendant et après le déplacement, et ce sur tous les dispositifs mobiles et autres objets connectés directement aux voyageurs d'affaires.

En test aujourd'hui, une assistance mobile dans la droite ligne de FaceTime sera accessible directement depuis son smartphone. Ces intermédiaires seront générateurs de valeur ajoutée pour le client. Elles seront en capacité d'offrir des prestations de conseil à forte valeur ajoutée, d'accompagner le voyageur d'affaires avec des offres « bleisure » en diminuant le niveau de stress. La TSC laissera sa place au Mobilité & Travel Provider (MTP) sous la pression des nouveaux modèles (en préparation) imposés par Apple ou Google, à qui rien n'échappe. Les compagnies traditionnelles, concurrencées aujourd'hui de toutes parts, devront réussir leur évolution et s'adapter pour (re)séduire une clientèle affaires. A ce titre, les investissements en cours sont colossaux.

Dans 15 ans, la SNCF sera soumise à une forte concurrence, dont il est bien difficile aujourd'hui d'en mesurer toutes les conséquences. Les dernières annonces laissent à penser que comme pour l'aérien, nous nous dirigeons vers une segmentation « low-cost » versus service Premium. L'amorce du développement du rail européen, associé à une interconnexion des systèmes de réservation, permettra l'ouverture d'une nouvelle ligne à grande vitesse dont les voyageurs d'affaires sont si friands.

L'orientation des loueurs de véhicules, qu'il s'agisse de la courte ou longue durée, la tendance sera clairement à l'auto-partage et à la mutualisation des parcs. Ces pistes d'optimisation seront pleinement intégrées par les entreprises. Aujourd'hui en effet, le constat est sans appel : à un instant donné, 40 % des véhicules d'un parc roulent lorsque 60 % sont immobilisés.

Espérons qu'il ne s'agisse pas de science-fiction. Il est permis d'espérer un modèle de distribution unique, simplifié ou unifié. Rêvons aussi d'un mode de gestion efficace lié à l'organisation des événements (MICE), au moyen d'outils répondant plus efficacement aux besoins des entreprises.



Certains prédisent la disparition des GDS. A ce jour, une telle éventualité est peu probable, mais il est évident que des bouleversements sont à attendre à ce niveau. Si certaines compagnies suivent le mouvement, il est cependant assez naturel d'envisager un univers fait de systèmes indépendants, agiles et interconnectés les uns aux autres au travers d'API ouvertes. Le « door to door » pourrait être la norme, accessible en tous points du globe, avec de nouveaux acteurs qui offriront des solutions nativement orientées vers ces nouvelles fonctionnalités. L'ensemble des sources d'informations sous-jacentes au bon fonctionnement du « door to door » seront arrivées à maturité grâce à l'« open data », qui se généralise mondialement. Le mouvement de dématérialisation (« paper-free ») et les évolutions réglementaires simplifieront la création, la validation et la comptabilisation des notes de frais. Il sera d'usage pour le voyageur d'affaires d'initier celle-ci sur son smartphone, de l'enrichir sur sa tablette et de la soumettre à validation sur son ordinateur portable. La virtualisation des échanges sera omniprésente. Même si aujourd'hui le concept de réalité augmentée nous semble obscur et inaccessible, les possibilités offertes par ces nouveaux outils s'inscriront durablement dans l'évolution des comportements.

Et l'entreprise dans tout ça ?

Aujourd'hui, de nouveaux modes de management et d'organisation se mettent en place. Quand 90% des ressources de l'entreprise sont attribuées à des collaborateurs qui ne s'en servent que quelques heures par jour, une déduction logique s'impose. Sous la forte pression de l'optimisation des ressources, ces derniers deviendront nomades, c'est-à-dire majoritairement sans bureau fixe.

De nombreux articles mettent en avant ce phénomène qui commence à s'imposer aux États-Unis. Il encourage les salariés à travailler de chez eux une bonne partie de la semaine et réduit le temps passé au bureau à des moments où les interactions humaines réelles sont attendues. Les modes de management décentralisés que nous commençons à connaître seront optimisés, tout le monde travaillera avec tout le monde à travers la planète. Mais n'ayons pas peur, ces échanges seront simplifiés. Les traducteurs en temps réel commencent dès aujourd'hui à faire leurs preuves, ils seront la norme dans quelques années.

Le Travel management tel que nous le connaissons actuellement aura sûrement disparu... Deux modèles complémentaires seront disponibles. D'un côté le BTO, pour les entreprises soucieuses d'externaliser cette activité avec un mode de rémunération aux économies générées par leur partenaire. Quant aux entreprises de plus grande taille, aux besoins globaux, le Mobility Manager prendra le pas sur le Travel Manager. La mobilité s'entendant au sens large : déplacement, moyens audio-visuels, flotte automobile, voire même certains aspects IT.

Les freins historiques au développement de l'« open booking », à savoir les limitations actuelles des outils pour vérifier, contrôler et suivre les voyageurs, auront été levés. Une étude réalisée par Phocus Wright montre qu'en 2020, des solutions logicielles à la disposition des entreprises sauront gérer efficacement ce nouveau mode d'achat. Les économies attendues sont impressionnantes : de l'ordre de 15 à 25 % comparativement à nos habitudes aujourd'hui.



Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, interconnecté et mondialisé, ne sous-estimons pas la capacité d'adaptation de l'entreprise pour faire face au monde qui l'entoure. Un monde dynamique dans lequel les évolutions se font (et se feront) toujours de plus en plus rapidement.

Il en sera de même pour le voyageur d'affaires... Mais pourrons nous encore l'appeler comme cela dans un univers dominé par la mobilité?

Les défis de l'entreprise du futur

Dans ce nouveau monde, nous avons identifiés 3 canaux d'interaction (c'est le terme que nous avons choisi) auxquelles les collaborateurs seront confrontés.

Les interactions instantanées d'abord : celles de la vie quotidienne de l'entreprise de demain, celles basées sur les messageries instantanées (IM) ou messageries d'entreprise. Déjà présentes dans bon nombre de sociétés, au travers de produits développés par Microsoft ou Google, elles seront le canal privilégié de la communication de demain. Une alternative idéale à bon nombre de déplacements. Il faut dire que les avantages, principalement fonctionnels, sont évidents : conversation écrite instantanée ou en mode hors ligne, appel vocal ou vidéo, transfert de fichiers, co-navigation, whiteboard, capture d'écran, partage d'écran... Si nous ajoutons le faible coût et la disponibilité sur toutes les plateformes (montres connectées, tablettes, smartphones, ordinateurs fixes et portables), ces outils représentent l'avenir des communications, probablement au détriment des emails. Elles seront le canal idéal pour les réunions d'équipe ou les réunions de travail avec moins de 10 participants.

La réalité augmentée ensuite, qui aura remplacé les salles de réunion de type « télé-présence », pour les réunions avec plus de participants ou nécessitant des besoins spécifiques comme le partage de travaux en 3D. Microsoft a compris la force de ces nouvelles technologies et a décidé d'intégrer cette fonctionnalité dans Windows 10. Il s'agit en fait de l'évolution naturelle de produits bien connus aujourd'hui comme Webex ou Cisco, qui offrent la possibilité de partager des vidéos, du texte, des commentaires... Dans des zones séparées. Avec la réalité augmentée, un seul écran pourra mixer toutes ces informations et les partager en temps réel. Puissance et efficacité seront au service de l'entreprise et des collaborateurs.

Et le voyage tel que nous le connaissons aujourd'hui restera légitime et pertinent dans les situations suivantes : la prospection, la signature des contrats et les moments essentiels où l'interaction physique est indispensable. Mais le parcours du voyageur d'affaires aura connu sa révolution.

En se connectant à sa plateforme d'entreprise, il sera aiguillé vers le mode d'interaction idéal, c'est à dire dans notre exemple le déplacement. Son outil de réservation en ligne lui proposera les meilleures alternatives pour se rendre à son lieu de réunion, qu'il connaîtra instantanément en scannant les informations du calendrier. Si la différence tarifaire des dépenses liées aux transports est significative (et si les autres participants sont disponibles), l'outil saura proposer d'autres dates pour optimiser le prix. Il saura

également proposer le lieu qui minimise le coût pour l'ensemble des participants. Le concept de « perfect trip » défendu par Amadeus sera devenu la norme.



D'autres options seront également proposées au voyageur comme la possibilité de choisir une « option roaming » à des tarifs privilégiés, afin d'éviter l'explosion de sa facture de téléphone. Parce que Google nous l'a promis pour 2020, nous réserverons une navette sous forme de voiture autonome (auto-pilotée) pour nous rendre dans les gares ou les aéroports. Ces derniers seront devenus des lieux de passage rapide, extrêmement rapide. Nous connaissons déjà Parafe, qui permet de ne plus attendre à la Police aux Frontières.

En 2030 les contrôles de sécurité ne seront plus systématiques, ils seront ciblés. Tous les experts en sécurité s'accordent à dire que les contrôles tels que nous les connaissons aujourd'hui sont en grande partie inefficaces, certains journalistes en ont fait la démonstration. Face à l'engorgement toujours plus important des aéroports, ces contrôles dits ciblés constituent la seule réponse qui assure la pleine sécurité des voyageurs. Grâce au croisement des différentes données du PNR, les services de sécurité sauront reconnaître les profils à risque. Les contrôles aléatoires viendront compléter le dispositif. Une fois dans l'avion, une expérience spécifique sera proposée à chaque type de voyageurs. Pour le voyageur d'affaires, confort et services seront les maîtres mots. Les dispositifs électriques et de rechargements, vous éviteront d'être à court de batterie. Bien sûr vous aurez toujours la possibilité de vous déconnecter et de profiter de ces occasions pour lire le dernier livre à la mode ou travailler vos dossiers... même en format papier.

À destination, comme au départ, tout sera plus simple. Votre navette ou votre VTC vous attendra, prévenu d'un éventuel retard. À l'hôtel, check-in et check-out seront transparents grâce aux technologies NFC. En fonction de vos envies et de vos plages de temps libres, des informations vous seront envoyées pour visiter l'exposition à ne pas manquer ou déguster le meilleur T-Bone de la ville.

Les technologies de paiement sans contact seront intégrées à votre smartphone et donc à l'outil de gestion des notes de frais. Les justificatifs seront également dématérialisés. Remplir sa note de frais sera devenu un jeu d'enfants... ou sera même devenu obsolète. Fin de réunion, l'heure du retour a sonné. Malheureusement elle a duré plus longtemps que prévu, l'accès à l'aéroport est saturé et vous allez louper votre avion. Source de stress aujourd'hui, cette situation sera auto-gérée demain.

Votre montre, vos lunettes ou votre téléphone sauront anticiper votre retard, prévenir la compagnie ou votre MTP, qui vous proposera automatiquement de changer votre billet. SABRE se dit déjà en capacité de réaliser ce qui nous apparaît encore aujourd'hui comme une prouesse.

D'aucuns diront que nous sommes tombés dans la science-fiction et que l'univers prochain, que nous avons essayé de décrire, est un doux rêve qui ne se produira jamais. Nous sommes convaincus que ce monde est à portée de main, car toutes les technologies et tous les dispositifs existent. Ici, il est simplement question de maturité. Prenez 2 minutes pour repenser à l'an 2000, il y a tout juste 15 ans. On nous parlait d'un bug qui n'est jamais venu, Easyjet avait 5 ans et transportait moins de 6 millions de passagers (plus de 65 millions de passagers en 2014) et Facebook ou Twitter n'existaient pas, tout comme l'iPhone. Il nous fallait des billets papier pour prendre l'avion et le train, et les agences de voyages étaient des centres de profit, souvent présentes en implant dans les entreprises. Quand nous mesurons le chemin parcouru ces 15 dernières années, il semble probable que ces évolutions s'imposeront à nous dans moins de 15 ans.

Internet a aidé le voyageur d'affaire à s'émanciper des schémas passés, la mobilité lui permettra de gagner en autonomie et en personnalisation, tout en diminuant son niveau de stress.

C'est justement parce que les objectifs des voyageurs et des entreprises sont alignés, que nous croyons, au sein de l'AFTM, que le meilleur est à venir. L'histoire du voyageur d'affaires n'est pas prête de s'arrêter.

Sky is the limit... or not !



Pour visualiser et parcourir l'ensemble des résultats de l'enquête menée par l'AFTM dans le cadre de la préparation de ce livre blanc, nous vous invitons à cliquer ou à flasher le QR code suivant :



Glossaire

Big data :

Les big data, littéralement les « grosses données », ou mégadonnées, parfois appelées données massives, désignent des ensembles de données qui deviennent tellement volumineux qu'ils en deviennent difficiles à travailler avec des outils classiques de gestion de base de données ou de gestion de l'information.

Bleisure :

Alliance de « business » et de « leisure, soit « affaire » et « loisirs »

Blurring :

Irruption d'activités personnelles dans la sphère professionnelle.

BYOD (Bring your own device) :

Pratique qui permet aux salariés d'utiliser leur ordinateur, smartphone et tablette personnels sur leur lieu de travail et à des fins professionnelles.

BTO :

Business Travel Outsourcing. Transfert de la gestion des voyages d'affaires d'une entreprise à une société externe.

Door to door :

Système de réservation de voyage qui organise l'intégralité du déplacement professionnel de porte à porte et aller-retour.

Gamification :

Tout procédé visant à transférer les mécanismes du jeu dans le domaine du voyage d'affaires. L'objectif est d'intégrer les attributs des jeux, dans un service qui n'a a priori rien de ludique (points, classements, défis, récompenses etc.).

GDS :

Système de réservation informatique servant d'intermédiaire entre acheteurs (agences de voyages notamment) et fournisseurs (hôtels, compagnies aériennes, loueurs de voiture, etc.) sur le marché du tourisme et des voyages d'affaires

MTP (Media Transfer Protocol) :

Protocole inventé par Microsoft pour autoriser les appareils mobiles multimédia à communiquer entre eux.

Option roaming :

Un service roaming permet un accès à internet (ordinateur, téléphone) au même tarif que pour une utilisation locale, ou à un prix largement diminué.

Open Booking :

Outil de récupération des données de réservation effectuées hors « circuit traditionnel ». Cela permet aux employés de bénéficier des tarifs négociés par l'entreprise, en réservant directement sur le site du prestataire touristique.

PNR (Passenger Name Record) :

Fichier des passagers aériens

Réalité augmentée :

Elle désigne les différentes méthodes informatiques qui permettent d'incruster de façon réaliste des objets virtuels dans une séquence d'images. Elle s'applique aussi bien à la perception visuelle, qu'aux perceptions proprioceptives comme les perceptions tactiles ou auditives.

RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) :

Concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités avec leurs parties prenantes (sur la base du volontariat pour de nombreux points). C'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

SBT (Self Booking Tool) & OBT (Online Booking Tool) :

Outils d'auto-réservation en ligne pour l'entreprise, qui contrôlent ainsi les déplacements de ses collaborateurs en accord avec la politique voyage en vigueur.

TCO (Total Cost of Ownership) :

Le TCO (Total Cost of Ownership, traduisez Coût total de possession) représente le coût global d'un bien/service tout au long de son cycle de vie, en prenant non seulement en compte les aspects directs mais également tous les coûts indirects (coûts cachés).

TICPE :

La taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques est la principale taxe perçue en France sur certains produits énergétiques, notamment ceux d'origine pétrolière.

Traveller Centric :

Désigne une organisation ou des outils orientés principalement vers les besoins des voyageurs

TSC :

Travel Solution Company, correspond à l'évolution du métier des agences de voyages suite à la suppression des commissions et au déploiement des SBT dans les entreprises.

Yield Management :

Système de gestion des capacités disponibles telles des chambres d'hôtels ou des sièges pour le transport aérien/ferroviaire et qui a pour objectif l'optimisation du chiffre d'affaires.

Méthodologie

Le présent ouvrage a été réalisé par l'AFTM, coordonné par Michel Dieleman, Président, avec le concours de membres de l'association : Abdelaziz Bougja - Vice-président, Florence Couvida, Bertrand Pinet, Philippe Berger et Thibault Barat, Délégué Général.

L'AFTM a fait appel au cabinet EPSA, cabinet de conseil indépendant spécialisé dans l'organisation et la gestion des achats hors production, afin de l'accompagner par ses enquêtes, ses analyses et son expertise dans la conception et la rédaction du présent ouvrage. L'association tient à remercier le cabinet EPSA pour cette fructueuse collaboration.

Les rédacteurs remercient particulièrement :

Les travel managers, acheteurs et voyageurs d'affaires interviewés ou ayant répondu à l'enquête, les membres de l'association ayant contribué aux relectures du document, l'association Marco Polo pour sa participation active ainsi que, par ordre de citation : Le Centre de crise et de soutien du Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, Bertrand Pinet, Geert Behets, Président de la BATM, Florence Couvida, Abdelaziz Bougja, Cédric Morcelin pour leurs témoignages qui ont permis d'apporter une vision d'expert et d'illustrer cet ouvrage.

Ce livre blanc 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.

Une nouvelle fois, l'AFTM tient à remercier vivement AirPlus pour cette précieuse contribution.

Contacts



AFTM

Association Française des Travel Managers
31, rue de Solferino 92100 Boulogne-Billancourt - France
Contact : info@aftm.fr
Téléphone : 01 55 20 94 14 - www.aftm.fr



AirPlus International

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



Epsa

Siège social
47, rue de la Chaussée d'Antin - 75009 Paris - France
www.epsagroupe.com - contact@epsagroupe.com
Téléphone : 01 73 54 03 18



Marco Polo

1 Place Dutartre 78150 Le Chesnay
luisnard@orange.fr
Téléphone : 01 39 66 04 57

Création Graphique :

Éric Laborie - www.glumo.fr - eric.laborie@glumo.fr

Document imprimé par Imprimerie Roques

© AFTM - Août 2015

Toute reproduction interdite sans l'autorisation de l'AFTM.