Table des matières

Déclaration i

Remerciements ii

Résumé iii

Table des matières iv

Liste des tableaux vi

Liste des figures vi

1. Introduction 1
- **1.1 A propos des agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires** 1
  - 1.1.1 Les spécialistes des voyages d'affaires 3
- **1.2 Présentation d'ISO** 4
- **1.3 Qu'est-ce qu'une norme ?** 4

2. Analyse des informations récoltées 5
- **2.1 Méthodologie adoptée** 5
- **2.2 Les interviewés** 5
- **2.3 Normes actuellement utilisées** 6
  - 2.3.1 Qu'est-ce que l'ISO 9001 ? 6
  - 2.3.2 Qu'est-ce que l'ISO 14001 ? 8
  - 2.3.3 Qu'est-ce que l'ISO 27001 ? 9
- **2.4 La rédaction d'une norme** 10
- **2.5 L'analyse du macro-environnement des agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires (PESTEL)** 12
  - 2.5.1 Influences politiques : 12
  - 2.5.2 Influences économiques : 13
  - 2.5.3 Influences sociologiques : 14
  - 2.5.4 Influences technologiques : 15
  - 2.5.5 Influences écologiques : 16
  - 2.5.6 Influences légales : 16
- **2.6 Analyse SWOT** 18
  - 2.6.1 Comment utiliser les forces pour saisir les opportunités ? 18
  - 2.6.2 Comment les forces permettent-elles de maîtriser les faiblesses ? 19
  - 2.6.3 Comment corriger les faiblesses en exploitant les opportunités? 19
  - 2.6.4 Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ? 19
  - 2.6.5 Comment palier aux faiblesses et aux menaces? 19
- **2.7 Les 5 forces de Porter** 20
- **2.8 Chaîne de valeur** 22
  - 2.8.1 Activités principales 22
  - 2.8.2 Activités de soutien 23
- **2.9 Le référentiel 241 d'AFNOR** 24
- **2.10 Création d'une norme dédiée aux agences spécialisées dans les voyages d'affaires** 27

3. Analyse des interviews 29
- **3.1 Qu'est-ce qu'une grande, moyenne ou petit agence ?** 29
  - 3.1.1 Grandes agences de voyages d'affaires 29
  - 3.1.2 Petites et moyennes agences de voyages d'affaires 29
- **3.2 Pourquoi ont-elles choisi les normes mentionnées ci-dessus ?** 30

3.2.1 Les grandes agences de voyages d'affaires 30
3.2.2 Les petites agences de voyages d'affaires 30
3.3 Que pensent les clients de leurs agences de voyages d'affaires ? 31
4. Solutions envisagées 32
5. Recommandations 36
5.1.1 Pour les petites agences de voyages d'affaires 36
5.1.2 Pour les grandes agences de voyages d'affaires 36
5.1.3 Pour la nouvelle norme 36
6. Synthèse et conclusion 37
7. Appréciation critique des leçons tirées de cette expérience 39
Lexique 40
Bibliographie 42
Annexe 1 : Interview de Mme Catherine Rochat 46
Annexe 2 : Interview de Mme Margaret Querns 47
Annexe 3 : Interview de M. John Dean 48
Annexe 4 : Interview de Mme Stefania Martino 49
Annexe 5 : Interview de Anthony Hauser 50
Annexe 6 : Interview de Serge Chabbey 52
Annexe 7 : Interviews de Roger Pocthier 53
Annexe 8 : Interviews de Mme Christine Falquet 54
Annexe 9 : Interviews de M. Stéphane De Paoli 55

Liste des tableaux

Tableau 1 : Evolution récente de l'organisation des services proposés par les agences de voyages d'affaires 2

Tableau 2 : Avantages et inconvénients d'ISO 9001 7

Tableau 3 : Avantages et inconvénients d'ISO 14001 8

Tableau 4 : Avantages et inconvénients d'ISO 27001 9

Tableau 5 : Les principes de l'élaboration d'une norme ISO 11

Tableau 6 : SWOT 18

Tableau 7 : Les points « engagements de services » du REF 241 d'AFNOR 24

Tableau 8 : Les points « dispositions d'organisation» du REF 241 d'AFNOR 26

Tableau 9: Les points « modalités de suivi de pilotage du respect des engagements» du REF 241 d'AFNOR 26

Tableau 10 : Synthèse des normes ISO des agences interviewées 29

Tableau 11 : Synthèse des clients interviewés 31

Tableau 12 : Les possibilités de réponses si le secteur n'a pas besoin d'une nouvelle norme 32

Tableau 13 : Les possibilités de réponses si le secteur a besoin d'une nouvelle norme 33

Tableau 14 : Les avantages et les inconvénients de la nouvelle norme 35

Liste des figures

Figure 1 : Méthodologie du travail 5

Figure 2 : Les 5 (+ 1) forces de Porter 20

Figure 3 : Chaîne de valeur des agences de voyages d'affaires 22

1. Introduction

L'objectif de ce travail est de se familiariser avec le secteur des voyages d'affaires ainsi que le secteur des normes internationales afin de tirer des conclusions sur la pertinence de la création d'une nouvelle norme ISO destinée aux agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires.

La problématique qui en découle est la suivante:

« Le marché des agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires a-t-il besoin d'une norme ISO dédiée à ce secteur spécifique? »

1.1 A propos des agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires

Dans le domaine des voyages d'affaires les clients sont principalement des entreprises ou des organisations. Ils attendent un service efficace, rapide et souvent à la carte. En effet, selon la firme, ce sont souvent les mêmes destinations qui sont demandées. Il est donc important pour les agents de voyages de connaître la politique de déplacement de l'entreprise, ses habitudes ainsi que les accords qu'elle a établi avec les différents prestataires. C'est ainsi que les professionnels du voyage seront capables d'estimer quelle demande entre dans les critères et les exigences spécifiés par l'entreprise en question. L'agent doit pouvoir s'adapter aux demandes du voyageur tout en respectant les règles imposées par l'entreprise pour laquelle ce dernier effectue les voyages d'affaires. Choisir, par exemple, un vol direct, plus onéreux, plutôt qu'un vol avec escale, ou encore sélectionner un hôtel à proximité de la salle de réunion, au lieu d'un hôtel en périphérie.

Afin de mieux comprendre l'organisation d'une agence de voyage spécialisée dans les voyages d'affaires, voici un tableau indiquant l'évolution récente de ces agences, selon Brigitte Jakubowski (*stratégie et management du voyage d'affaires*) :

Tableau 1 : Evolution récente de l'organisation des services proposés par les agences de voyages d'affaires

Avant 1980	Deux types d'organisations étaient à disposition des clients : • Des agences de voyages locales présentes sur tout le territoire prenant en charge plusieurs clients. • Des bureaux d'une agence de voyages, dit également "implants". Les "implants" se trouvent dans les locaux de l'entreprise cliente. A cette époque, les réservations s'effectuaient uniquement via les agents de voyages. L'émission des billets était possible seulement en format papier et ils étaient livrés par des coursiers ou par poste.
Dès 1990	Première évolution des agences de voyages dues à l'augmentation des déplacements professionnels. Ainsi, les agences s'industrialisent davantage au détriment d'un service entièrement personnalisé. De ce fait, les *Business Travel Center* (BTC), dit également "plateau d'affaire", font leur apparition. Ils sont conçus pour servir exclusivement une clientèle "business" et disposent d'opérateurs spécialisés et attitrés à un ou plusieurs clients. Ils peuvent ainsi, gérer de nombreux clients. Les "implants" sont devenus plus rares car la clientèle a une préférence pour les "explants", à savoir une équipe totalement dédiée à un client avec des bureaux se trouvant au sein du BTC. L'émission des billets devient électronique. Les livraisons par coursier et par poste diminuent considérablement.
Dès 2000	Les agences de voyages sont dorénavant appelées "Travel Management Company". Le "Online" fait son apparition et permet aux agences de s'automatiser et d'améliorer leur productivité. Les "implants" et les "explants" diminuent fortement et les livraisons deviennent rares.

(Source : Stratégie et management du voyage d'affaires, p.130-131)

1.1.1 Les spécialistes des voyages d'affaires

Les spécialistes suisses leaders des voyages d'affaires se partageant principalement le secteur[1] entre eux sont les suivants :

American Express Global Business Travel est une entreprise américaine fondée en 1850 à New York. Elle propose ses services aux entreprises de toutes tailles et de tous les secteurs dans presque 140 pays[2]. En Suisse, elle est présente principalement à Genève et à Zurich.

BCD Travel est présente dans plus de 100 pays. En ce qui concerne la Suisse, deux succursales sont disponibles, l'une à Genève, l'autre à Zurich[3].

Bta First Travel AG est une unité commerciale autonome du groupe *Hotelplan* et a été fondée il y a plus de 30 ans. Elle est présente dans plus de 45 pays et dispose de 12 points de vente répartis dans toute la Suisse, dont une à Genève et une à Lausanne[4].

Carlson Wagonlit Travel a été fondée en 1872 et est présente aujourd'hui dans 150 pays. En Suisse, on peut compter cinq succursales qui se situent à Zurich, Nyon, Zug, Bâle et Manno[5].

HRG – Hogg Robinson Group a un réseau mondial qui couvre plus de 120 pays et a accumulé son expérience depuis 1845. Son siège se situe au Royaume-Uni et six succursales se trouvent en Suisse, soit à Bâle, Berne, Bienne, Caslano, Carouge et Winthertur[6].

De plus, il existe diverses agences de voyages locales qui ont un département voyages d'affaires, mais celles-ci représentent une part infime du marché. Pour en citer quelques-unes, à Genève, il existe Charter voyages, Business Classe S.A ou encore Delta voyages.

[1] http://www.srv.ch/fileadmin/ablage/dokumente/konsumenten-brancheninfos/15-03 05branche_suisse_du_voyage.pdf, consulté le 04 juin
[2] https://www.amexglobalbusinesstravel.com/fr/, consulté le 04 juin
[3] http://www.bcdtravel.ch/, consulté le 04 juin
[4] http://www.btafirst.com/, consulté le 04 juin
[5] http://www.carlsonwagonlit.com/content/cwt/ch/en/home.html, consulté le 04 juin
[6] http://www.hrgworldwide.com, consulté le 04 juin

1.2 Présentation d'ISO

L'organisation internationale de normalisation, dit également ISO, a vu le jour en 1947. Cet organisme est chargé de promouvoir le développement de normes internationales de fabrications, de commerces et de communications, tant de biens que de services, dans tous les secteurs d'activité qui sont destinés aux consommateurs finaux. Dans le monde entier, ISO aide les individus, les entreprises, l'Etat et la société civile à résoudre des problématiques et à atteindre des objectifs. A l'heure actuelle, la normalisation est un acteur important de notre quotidien. Il faut savoir qu'il existe plus de 20'500 normes ISO. Cette organisation est un réseau d'institutions de normes nationales réparti sur 162 pays membres, avec un Secrétariat central basé à Genève[7]. Ce dernier est chargé de coordonner la totalité du système.

De plus, il faut spécifier qu'ISO établit des normes internationales et les publient. Cependant, cette organisation ne délivre pas lesdites certifications.

1.3 Qu'est-ce qu'une norme ?

Selon ISO :

« Une norme est un document qui définit des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services »

(Qu'est-ce qu'une norme, http://www.iso.org/iso/fr/home/standards.htm)

L'organisation internationale de normalisation a pour tâche de contrôler la pertinence d'une norme qui a été signalée par l'un de ses membres nationaux. Lorsque les comités nationaux, dits également comités techniques, réunissant toute une palette d'expert, se mettent d'accord sur le projet de la norme, celle-ci obtient un statut international, appelé ISO. En règle générale, une norme aide à avoir une vie plus sûre et plus confortable. De plus, les normes sont régulièrement mises à jour afin de suivre les évolutions du secteur et des technologies[8].

[7] http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm, consulté le 06 juin
[8] http://www.3-0.fr/accueil-doc-dd/les-labels-et-les-normes/les-normes-iso, consulté le 06 juin

Rapport-Gratuit.com

2. Analyse des informations récoltées

2.1 Méthodologie adoptée

Ce travail se base sur deux éléments distincts : l'analyse préliminaire et l'analyse de « terrain ».

L'analyse préliminaire est basée sur la documentation trouvée sur internet ainsi qu'au sein de la bibliothèque de la Haute École de Gestion.

Concernant l'analyse de « terrain », elle est basée sur des interviews faites auprès d'agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires ainsi qu'auprès des clients de celles-ci. De plus, Monsieur Schulze, de l'Association Suisse de Normalisation, m'a apporté des informations complémentaires quant à sa spécialité.

L'analyse des informations récoltées – d'une part basées sur des recherches préliminaires et d'autre part obtenues grâce aux interviews – a permis d'arriver à une synthèse, puis d'aboutir à une conclusion.

Figure 1 : Méthodologie du travail

(Source : Auteur, 2016)

2.2 Les interviewés

Afin d'avoir toutes les informations nécessaires pour la réalisation de ce travail, Madame Rochat de Bta First Travel AG, Madame Querns de HRG Angleterre, Monsieur Dean de HRG USA, Madame Martino de HRG Suisse, Monsieur Hauser de Carlson Wagonlit, Monsieur Chabbey de Charter Voyages SA ainsi que Monsieur Pocthier de Caterpillar, Madame Falquet de la RTS et Monsieur De Paoli de Pictet ont eu l'amabilité de répondre à quelques questions.

2.3 Normes actuellement utilisées

Suite aux échanges avec diverses agences de voyages qui sont spécialistes des voyages d'affaires, il apparaît que les normes ISO les plus utilisées sont *la norme des systèmes de management de la qualité* (ISO 9001), *la norme du management de l'environnement* (ISO 14001) et *la norme du management de la sécurité de l'information* (ISO 27001).

Afin de pouvoir comprendre au mieux les normes susmentionnées utilisées dans le secteur, une analyse de leur fonctionnement est nécessaire.

2.3.1 Qu'est-ce que l'ISO 9001 ?

L'ISO 9001 est une norme de la famille des systèmes de management liée à la qualité. Sa fonction est d'assurer la qualité des produits et des services, la satisfaction de la clientèle et la mise en oeuvre des bonnes pratiques internes. Pour parer à ces besoins, cette norme est basée sur sept principes de management de la qualité; soit l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration, la prise de décision fondée sur les preuves, ainsi que le management des relations avec les parties intéressées. L'ISO 9001 est destiné à tout type d'entreprise, quel que soit l'envergure de celle-ci, car elle ne requiert pas d'exigences techniques liées à des métiers ou des produits spécifiques. Elle représente un guide de "ce qu'il faut faire" mais ne donne aucune information sur la démarche à adopter. C'est pour cette raison que chacun répond aux exigences de la manière qu'il juge la plus adaptée.

Suite à des échanges d'emails avec Mme Querns[9], global project et development manager de HRG Angleterre, et des recherches informatiques[10], voici les avantages et les inconvénients répertoriés au sujet de cette norme :

[9] voir annexe n°2

[10] DEARING, Jack, 2007. ISO 9001: Could it be better ? *Quality progress.* February 2007. Vol. 40, issue 2, pp.23-27, consulté le 23 mai

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

2.3.1.1 Ses avantages et ses inconvénients :

Tableau 2 : Avantages et inconvénients d'ISO 9001

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Donne confiance aux collaborateurs et aux clients car elle prouve que l'entreprise est organisée pour satisfaire le client	L'aménagement de la norme prend un temps considérable
Implique les collaborateurs dans leur démarche en valorisant leur travail et les poussent à progresser	Coût de l'aménagement de la norme
Prouve qu'un organisme extérieur compétent a vérifié l'efficacité des processus	Coût de la certification
Améliore la compétitivité de l'entreprise	Ne contient pas de mesures spécifiques quant à la satisfaction des collaborateurs
Améliore l'efficacité de l'entreprise en mettant en place de bonnes pratiques	Demande un effort continu
Améliore l'image de l'entreprise auprès de la société	

(Source : Auteur, 2016)

2.3.2 Qu'est-ce que l'ISO 14001 ?

La norme ISO 14001 met en œuvre un plan de management environnemental afin de minimiser l'impact sur l'environnement d'une organisation et ainsi protéger ce dernier. Cette norme est destinée à tout type d'organisation, qu'elle soit privée ou publique et comprend les éléments suivants: objectifs environnementaux et politiques et les procédures pour les atteindre, les responsabilités, la formation du personnel, la documentation ainsi qu'un système de suivi des changements et des progrès réalisés. L'ISO 14001 décrit le processus à suivre par l'entreprise et exige le respect des lois nationales sur l'environnement. Cependant, elle ne fixe pas d'objectifs de performances spécifiques pour la productivité.

Voici les avantages et les inconvénients qui ont été répertoriés au sujet de cette norme grâce à des recherches informatiques[11] :

2.3.2.1 Ses avantages et ses inconvénients :

Tableau 3 : Avantages et inconvénients d'ISO 14001

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Protège l'environnement et rend possible un développement durable	L'aménagement de la norme prend un temps considérable
Améliore l'image de l'entreprise auprès de la société	Coût de la certification
Économie des coûts (sur l'énergie, l'eau, l'électricité, les déchets, etc.)	Coût de l'aménagement de la norme
Améliore l'efficacité de l'entreprise en mettant en place de bonnes pratiques	Demande un effort continu
Offre une base technique pour les réglementions environnementales	
Améliore continuellement les résultats environnementaux	
Facilite la croissance d'une entreprise	

(Source : Auteur, 2016)

[11] http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s08.htm

2.3.3 Qu'est-ce que l'ISO 27001 ?

La norme ISO 27001 est une norme de management de la sécurité de l'information. Elle explique aux entreprises comment gérer la sécurité de l'information dans leur infrastructure. L'objectif principal de cette norme est de préserver la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de l'information dans une entreprise, quel que soit son statut ou son envergure. Cette norme garantit, donc l'accessibilité à l'information uniquement aux personnes autorisées, protège la précision et la totalité de l'information ainsi que ces processus pour y accéder. De plus, elle s'assure que les personnes autorisées aient accès aux informations nécessaires au moment requis.

L'interview de Monsieur Dean[12] de *HRG Etats-Unis* et des recherches informatiques[13] ont aidé à identifier les avantages et les inconvénients de cette norme.

2.3.3.1 Ses avantages et ses inconvénients :

Tableau 4 : Avantages et inconvénients d'ISO 27001

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Améliore la compétitivité de l'entreprise	Demande un effort continu
Génère de la crédibilité et de la confiance auprès de sa clientèle	Pas de retour en arrière possible lorsqu'on est certifié sinon l'entreprise perd en crédibilité
Réduit les risques de cybercriminalité	Coût de la certification
Sensibilise et engage l'employeur ainsi que les employés	
Économie des coûts sur les incidents liés à la sécurité de l'information	
Respect des normes en vigueur	
Optimise l'organisation interne et l'efficience	

(Source : Auteur 2016)

[12] voir annexe n°3
[13] http://laflecha.net/archivo/canales/seguridad/articulos/problematica-ventajas-y-desventajas-de-iso27001-en-las-pymes

2.4 La rédaction d'une norme

Suite à des échanges téléphoniques et des échanges d'emails avec Monsieur Schulze Marcel, ingénieur principal de l'*Association Suisse de Normalisation* (SNV), il a été possible de comprendre le processus pour l'élaboration d'une norme, puisque la SNV est membre d'ISO ainsi que du comité européen de normalisation. Son rôle, dans l'élaboration d'une norme, est d'identifier le besoin suisse et de proposer son élaboration au comité technique[14].

Une norme est rédigée par le *comité technique* formé d'experts du secteur. Lorsque le besoin a été identifié, ceux-ci se réunissent pour débattre sur le projet de cette nouvelle norme. Suite à cela, chaque personne commente le projet afin de trouver un consensus. Si les experts parviennent à se mettre d'accord et que la norme est approuvée par au moins deux tiers du comité technique, ainsi que par le 75% de l'ensemble des membres votants, le projet devient une norme ISO. Si ce n'est pas le cas, le comité technique est chargé d'apporter les changements nécessaires au projet pour qu'il soit approuvé par la majorité.

En résumé, l'élaboration d'une norme se divise en six étapes distinctes qui sont représentées ci-après :

[14] http://www.snv.ch/fr/normalisation/role-de-la-snv/

Tableau 5 : Les principes de l'élaboration d'une norme ISO

1. Identification du besoin	La norme ISO répond à une demande du marché. Concrètement, un groupe du secteur, un groupe de l'industrie ou un groupe de consommateurs communique son besoin de norme au membre national ISO référant. Celui-ci est chargé de contacter ISO par la suite. Pour la Suisse, le membre national d'ISO est la SNV
Si la proposition de norme est acceptée	
2. Préparation	Discussion entre les experts pour élaborer le document de travail
3. Commission	Le comité technique et ISO prennent connaissance du premier document de travail
Si un consensus entre les membres du comité technique a été trouvé	
4. Consultation	Tous les membres nationaux d'ISO prennent connaissance du document et sont tenus de donner leur avis
Si un accord a été trouvé	
5. Acceptation de la norme	Le projet de la norme a été accepté par au moins deux tiers du comité technique ainsi que 75% de l'ensemble des membres votants
Si la norme a été approuvée	
6. Publication	ISO publie la norme

(Source : Les principes de l'élaboration d'une norme, par ISO)

Si ce travail dévoile la nécessité de créer une norme spécialement dédiée aux agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires, il sera nécessaire de contacter l'association suisse de normalisation afin de lui soumettre ledit travail et lancer les démarches pour l'élaboration de cette norme.

2.5 L'analyse du macro-environnement des agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires (PESTEL)

Le modèle d'analyse PESTEL (Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal) permet d'analyser l'environnement macro-économique dans lequel une entreprise évolue. L'entreprise qui est analysée - dans le cas présent une agence de voyage spécialisée dans les voyages d'affaires - n'a aucun contrôle sur son macro-environnement mais celui-ci a un impact considérable sur l'entreprise. Ce modèle d'analyse permettra d'identifier les facteurs essentiels de l'environnement de ce secteur et aidera par conséquent à répondre à la problématique de ce travail de recherche.

2.5.1 Influences politiques :

2.5.1.1 Situation politique de la destination du voyageur

Certains pays sont jugés dangereux pour voyager en raison de leur situation politique. Le département des affaires étrangères (DFAE) informe les voyageurs notamment des risques d'attentats en Egypte, des conflits armés intérieurs au Yémen ou encore des risques d'enlèvements au Tchad[15]. Par conséquent, les professionnels du voyage sont tenus d'être à jour concernant les informations publiées par le DFAE afin d'en informer les voyageurs, car la sécurité du voyageur est devenue la priorité d'un voyage d'affaires[16]. Cette donnée peut avoir un impact négatif sur le nombre de billets vendus par une agence de voyage. Effectivement, si une destination fréquentée par des hommes d'affaires est considérée comme dangereuse, l'entreprise se doit de privilégier la sécurité de son employé au détriment du chiffre d'affaires de l'agence de voyage.

2.5.1.2 Le prix du kérosène

En janvier 2015, certaines compagnies aériennes et agences de voyages annonçaient une réduction sur le prix de leurs billets d'avion en raison de la baisse du prix du kérosène[17]. Étant donné qu'il s'agit du seul carburant dont les avions ont besoin pour voler, il va de soi que cela ait un impact sur les prix des voyages. Ce phénomène peut être bénéfique pour les agences de voyages mais peut également avoir des effets négatifs. En effet, si le prix du kérosène diminue et que les compagnies aériennes décident de diminuer leur prix en conséquence, les businessmen auront tendance à

[15] https://www.eda.admin.ch/eda/fr/dfae/representations-et-conseils-aux-voyageurs.html, consulté le 06 juin

[16] http://poolo.kermeet.com/Data/kmewexV7/block/F_c314123751484fa03fdd679d1eca9c205746ca62059c8.pdf, consulté le 15 juin

[17] http://www.rtbf.be/auvio/detail_le-prix-du-kerosene-influence-le-prix-des-vols-d-avion?id=1985542, consulté le 06 juin

réserver plus rapidement leurs voyages. A contrario, si le prix du kérosène augmente, le prix des billets augmente également et cela impactera négativement le budget que l'entreprise consacre aux voyages d'affaires.

2.5.1.3 La politique de voyage des entreprises

Chaque entreprise qui engage une agence de voyage pour organiser ses voyages d'affaires fournit des consignes précises aux agents. Ce facteur impose des règles strictes pour effectuer les réservations.

2.5.2 Influences économiques :

2.5.2.1 La crise économique

La crise économique de 2008 et 2009 a eu un impact considérable sur les entreprises suisses, les menant à diminuer leur budget pour les voyages d'affaires. Selon le bilan effectué par TourCom[18], cet événement a poussé les entreprises à baisser d'une classe leurs billets d'avion ou leurs catégories d'hôtels, voire même à annuler les voyages privilégiant plutôt les vidéo-conférences pour réunir leurs collaborateurs. Autrement dit, la conjoncture économique modifie le comportement des entreprises vis-à-vis des voyages d'affaires de manière positive ou négative et touche réciproquement les agences de voyages qui les représentent.

2.5.2.2 Les low costs

2.5.2.2.1 Les compagnies aériennes à bas coûts

A cause de la crise économique, les entreprises se sont tournées vers des compagnies aériennes low-cost, telles que Easyjet ou encore Ryanair, pour réserver leurs voyages à court et moyen-courrier. Cet événement a été un élément déclencheur pour ces compagnies qui ont vu un moyen de gagner du terrain en termes de « part de marché ». En effet, en 2010, Easyjet lance son offre destinée aux businessmen en proposant des destinations d'affaires, des tarifs flexibles ou encore des bagages en soutes gratuits[19]. Cette compagnie aérienne low cost ne cesse de croître. Quant aux compagnies aériennes standard, elles, ont vu leurs activités dégringoler à cause des prix très compétitifs de leurs concurrents. Suite à cela, les compagnies aériennes ont dû changer leurs stratégies pour s'aligner à cette concurrence féroce. Afin d'être concurrentielles, les agences ont la possibilité de réserver les compagnies aériennes à bas coûts via leur système de réservation. Il est donc important pour les agences de toujours se mettre à

[18] http://www.sansdetour.net/2010/01/voyages-d'affaires-la-crise-a-modifie-les comportements des-entreprises/, consulté le 06 juin

[19] http://www.lefigaro.fr/societes/2013/09/27/20005-20130927ARTFIG00408-les-compagnieslow-costs-s-imposent-dans-le-voyage-d-affaires.php, consulté le 06 juin, consulté le 06 juin

jour quant à l'évolution des nouvelles technologies afin de proposer une qualité de service adéquate à son temps.

2.5.2.2.2 Les agences de voyages en ligne

De plus, diverses agences de voyages onlines ont fait leur apparition et proposent des voyages similaires aux agences de voyages à des prix compétitifs. Ces éléments nous forcent à penser que si les services de réservation en ligne continuent de gagner des parts de marché, les agences de voyages physiques, pour des voyages privées ou professionnels, pourraient être en danger dans un futur proche.

2.5.2.3 Booking tools

Les divers entretiens menés ont dévoilé que les agences de voyages spécialisées proposaient des systèmes de réservations en ligne à leurs clients. Cela dans le but de fournir une prestation complémentaire et de suivre les nouvelles technologies. Cependant, même si les clients sont des plus ravis, l'on remarque une baisse d'activité des services classiques des professionnels du voyage d'affaires. Autrement dit, les clients préfèrent réserver eux-mêmes leurs voyages simples et ils sollicitent l'agence uniquement lorsqu'il s'agit de voyages plus complexes. Cela est donc un élément à double tranchant, c'est-à-dire que cela apporte une plus-value aux clients mais génère une baisse de volume des réservations pour les agents du département concerné.

2.5.2.4 Les entreprises qui se développent à l'international

Selon le Baromètre Européen du Voyage d'affaires 2016[20], la moitié des entreprises interrogées projettent de se développer à l'international dans les trois prochaines années. Ce facteur amènera d'ici-là des clients supplémentaires pour les agences spécialisées dans les voyages d'affaires.

2.5.3 Influences sociologiques :

2.5.3.1 Les compagnies aérienne low cost

Selon un article paru dans le Figaro en 2013, le succès des compagnies low cost se confirme d'année en année et principalement sur les liaisons européennes. Cette nouvelle tendance a permis à certaines compagnies low cost de faire leur apparition dans les systèmes de réservations des professionnels. Dorénavant, les agences de voyages – d'affaires ou touristiques – ont accès à ces vols ainsi qu'à n'importe quel vol de ligne. Cet élément prouve que ces compagnies aériennes dites bas de gamme ont réussi à se faire une place dans le secteur des voyages d'affaires.

[20] http://poolo.kermeet.com/Data/kmewexV7/block/F_c314123751484fa03fdd679d1eca9c205746ca62059c8.pdf, consulté le 15 juin

Rapport-Gratuit.com

2.5.3.2 Un voyage vu comme un investissement

A l'heure actuelle, les voyages d'affaires sont perçus comme un coût nécessaire et non comme un investissement. Le pourcentage des entreprises pensant que ce type de voyage représente un investissement s'élevait à 17% en 2014 alors qu'en 2015, ce chiffre est monté à 24%[21]. Ce facteur est important pour le bien-être des agences de voyages d'affaires car plus les entreprises voient ceci comme un investissement, plus ils approuveront les déplacements professionnels à planifier de leurs collaborateurs.

2.5.3.3 La norme ISO 9001

La norme des systèmes de management de la qualité certifie les standards de qualité d'une entreprise. Pour les agences de voyages d'affaires proposant des services, cette certfication apporte une valeur ajoutée aux yeux du client. A contrario, si l'agence n'est pas certifiée, elle risque de perdre d'importants clients qui exigent une telle certification de la part de leurs partenaires. Ce facteur pousse les agences, qui ont les moyens financiers, à se certifier.

2.5.4 Influences technologiques :

2.5.4.1 Booking tool

L'évolution des nouvelles technologies a modifié les habitudes du monde du voyage d'affaires. Comme l'indique le baromètre européen du voyage d'affaires 2013[22], les entreprises plébiscitent de plus en plus des outils de réservation en ligne. Ce facteur incite les agences à être innovantes et à suivre les nouvelles tendances.

2.5.4.1.1 Plateforme communautaire de location et de réservation de logements

L'arrivée de ses nouvelles plateformes proposant la réservation de logements de particuliers complexifie les choses pour le marché du tourisme. En effet, les touristes préfèrent loger dans un appartement qui sera moins coûteux au détriment des hôtels qui représentent une partie importante de leur budget de voyages. Ces plateformes ont également créé un espace dédié aux voyages d'affaires afin de gagner en part de marché[23]. L'impact de ce facteur peut donc être négatif pour les agences si elles ne parviennent pas à fournir des prestations similaires.

[21] http://poolo.kermeet.com/Data/kmewexV7/block/F_c314123751484fa03fdd679d1eca9c205746ca62059c8.pdf, consulté le 15 juin

[22] https://www.americanexpress.com/fr/content/pdf/press/Cp%20EVP%202013%20final%20embargo.pdf, consulté le 15 juin

[23] https://www.airbnb.fr/business-travel, consulté le 06 juin

2.5.4.2 La norme ISO 27001

Depuis l'apparition des nouvelles technologies, les entreprises ont été confrontées aux cybercriminels qui attaquent des systèmes informatiques précis. C'est la raison pour laquelle être certifié ISO 27001 génère de la crédibilité et de la confiance auprès de ses clients. Une telle certification peut améliorer la compétitivité de l'agence, mais si cette dernière n'est pas certifiée cela peu diminuer sa crédibilité ainsi que sa compétitivité. Ce facteur pousse les agences, pouvant parer à la situation financièrement, à se certifer.

2.5.5 Influences écologiques :

2.5.5.1 Émission carbone par habitant

Selon un article paru dans TourMag.com, premier journal professionnel du tourisme, le trafic aérien augmente de 3 à 4 % chaque année alors que les améliorations techniques des avions en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre permettent de les réduire de 1% par an[24]. Cela signifie que l'émission carbone par habitant augmente également d'année en année. En effet, la population actuelle a beaucoup plus de facilité à voyager qu'il y a une vingtaine d'années. Si le prix des voyages en général venait à augmenter pour permettre de récolter des fonds afin de trouver une solution quant à la pollution qu'engendrent de tels voyages, cela aurait un impact négatif pour toutes les agences de voyages ainsi que pour le secteur touristique.

2.5.5.2 La norme ISO 14001

Comme mentionné auparavant, la norme ISO 14001 sur le management environnemental est une norme que certaines grandes agences de voyages utilisent afin d'améliorer leur image. Cette norme décrit les processus à suivre par l'entreprise et exige le respect des lois nationales sur l'environnement. Si une agence est certifiée, cela aura un impact positif aux yeux des clients. Ce facteur pousse donc les agences, qui ont les moyens financiers, à se certifier.

2.5.6 Influences légales :

2.5.6.1 Les formalités d'entrée dans un pays

Les formalités d'entrée dans un territoire varient selon les pays et selon la nationalité du voyageur. Par conséquent, l'agent de voyage est tenu d'informer sa clientèle quant aux exigences d'entrée d'un pays donné. Lorsqu'un voyageur fréquent nécessite un visa pour l'un de ses déplacements, l'agent doit s'informer et planifier la procédure de visa. La procédure d'obtention de visa varie selon les ambassades concernées, cela peut

[24] http://www.tourmag.com/COP21%C2%A0-protection-de-l-environnement-et-tourisme-sont-ils-compatibles_a77337.html, consulté le 06 juin

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

aller de quelques jours à quelques mois. C'est la raison pour laquelle l'agent de voyage est tenu de s'informer régulièrement des changements concernant les formalités d'entrée des pays et de prendre en considération la durée de la demande afin d'éviter au passager le désagrément de ne pouvoir se déplacer à cause d'un manque de documentation. La sortie récente de la Grande-Bretagne de l'Union Européenne, par exemple, amène les agents de voyages à être plus vigilants quant aux formalités d'entrée en Grande-Bretagne ou pour un voyageur de nationalité anglaise. Ce service supplémentaire proposé par la plupart des agences spécialisées dans les voyages d'affaires peut représenter une plus-value lorsqu'ils sont bien organisés mais peut également représenter un point négatif si l'agent en question se trompe dans les formalités d'entrée.

2.5.6.2 Règles de sécurité des aéroports

Cette réflexion vaut également pour les règles de sécurité dans les aéroports ou encore des documents requis pour voyager. Le professionnel du voyage se doit d'en informer son client puisque les documents de voyage varient selon la destination. La zone Schengen, par exemple, permet aux voyageurs de se déplacer avec leur carte d'identité ou leur permis C contrairement aux voyages long courrier où le passeport est le seul document valable. Si l'agent renseigne de manière inadéquate le client, cela peut avoir des conséquences graves quant à la continuation de son voyage.

Cette analyse du macro-environnement de l'entreprise nous montre que l'évolution du web 2.0 a donné naissance à de nouveaux concepts qui poussent les agences de voyages à se développer. En effet, même si la clientèle privée réagit plus rapidement que la clientèle affaire aux nouvelles tendances d'internet, cette dernière réagit tout de même à ces influences de manière significative. Le secteur des voyages professionnels doit trouver le moyen de se réinventer, de proposer une plus-value à sa clientèle afin de ne pas perdre des parts de marché. Il est donc important pour les agences de voyages d'affaires de faire ressortir leurs points forts.

2.6 Analyse SWOT

Afin de déterminer les points forts et faibles du positionnement d'une agence de voyages d'affaires sur le marché, ainsi qu'à l'interne d'une agence, une analyse SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) a été effectuée. Celle-ci permet de déterminer les forces et les faiblesses, ainsi que les opportunités et les menaces d'une agence de voyages spécialisée dans les voyages d'affaires.

Tableau 6 : SWOT

Forces	Opportunités
• Expérience du métier • Un service de vente et d'après-vente de qualité • Contact dans le secteur	• Évolution des nouvelles technologies • Partenariats stratégiques • Valeur ajoutée grâce aux normes ISO
Faiblesses	**Menaces**
• Le prix du service • Service similaire chez les concurrents • Diminution de l'activité d'un département à cause du booking tool	• Evolution des nouvelles technologies • Concurrence toujours plus forte • Changement du canal de distribution

(Source : Auteur, 2016)

2.6.1 Comment utiliser les forces pour saisir les opportunités ?

Le savoir faire et les connaissances d'un agent de voyages est une force non négligeable, car ils permettent de répondre de manière plus rapide et spécifique aux exigences des voyageurs. Si les agences allient l'expérience du métier et les nouvelles technologies, cela permettrait de proposer de nouvelles prestations et ainsi, augmenter la plus-value d'une agences de voyages d'affaires.

La qualité du service proposée par lesdites agences peut être attestée grâce aux normes ISO. Ainsi, la valeur ajoutée perçue par les clients augmente considérablement.

Pour terminer, le fait de créer des partenariats stratégiques avec des acteurs du même marché pourrait être bénéfique pour renforcer la qualité du service proposé par une agence.

2.6.2 Comment les forces permettent-elles de maîtriser les faiblesses ?

Le service similaire des concurrents peut être maîtrisé par l'expérience du métier. En effet, en acquérant de l'expérience, une agence connaît ses concurrents et elle peut donc, proposer d'autres prestations. De plus, en usant de ses contacts, acquis au fil des années, l'agence peut proposer un service qui lui est propre.

Une majoration du prix doit être justifié par un service de vente et d'après-vente de qualité. En outre, cette force peut maîtriser la diminution de l'activité d'un département spécifique causé par un booking tool. Effectivement, le client aura tendance à privilégier une réservation via une agence de voyage physique s'il peut compter sur un service de qualité.

2.6.3 Comment corriger les faiblesses en exploitant les opportunités?

Une certification ISO serait une manière de justifier le prix du service des agences de voyages d'affaires, car ladite certification engendre des coûts pour l'agence. Elle permettrait également de fournir un service différent de ses concurrents non certifiés.

Le service similaire peut être corrigé par des partenariats stratégiques exclusifs à l'agence. Par ce biais, l'agence propose un service unique à ses clients. Le choix des partenariats est donc important.

2.6.4 Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?

En raison de l'évolution des nouvelles technologies, les concurrents indirects des agences de voyages d'affaires, tels que les compagnies low cost, ou encore les agences de voyages en ligne, sont toujours plus nombreux. L'expérience du métier ainsi que la valeur ajoutée des services en agences représentent des forces qui les protègent de ces menaces.

2.6.5 Comment palier aux faiblesses et aux menaces?

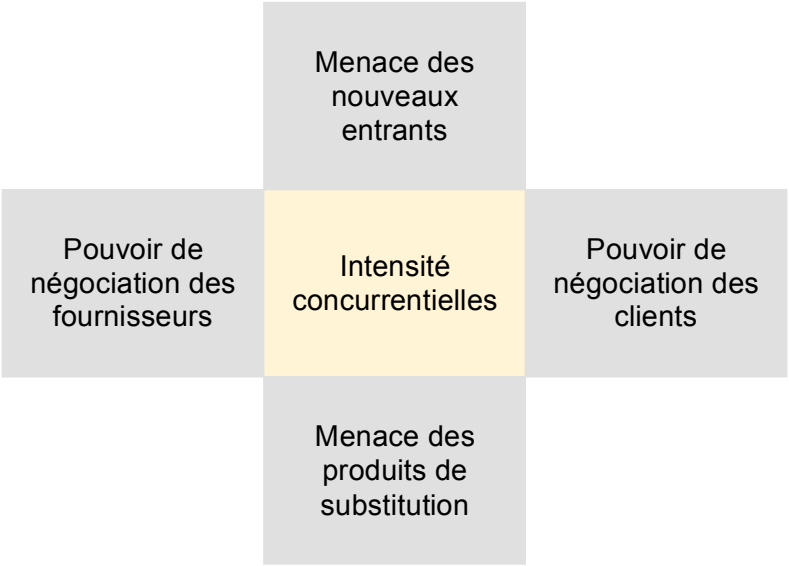
Les faiblesses mentionnées ci-dessus, concernant le prix du service ou encore un service facilement substituable, peuvent être diminuées en proposant de la valeur ajoutée : à savoir, une certification ISO qui attesterait des bonnes pratiques de l'agence. Cela pourrait également diminuer les menaces des nouvelles technologies et d'une concurrence toujours plus forte. De plus, il serait nécessaire d'exiger que toute agence certifiée ait pour obligation de créer une plateforme en ligne afin de suivre l'évolution des nouvelles technologiques. Ainsi, elle pourrait proposer un nouveau canal de distribution pour leurs clients.

Pour conclure, l'analyse SWOT a permis d'élaborer une partie des solutions et des recommandations. Ceci, grâce à la mise en relation des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces.

2.7 Les 5 forces de Porter

Cet outil d'analyse est utile afin d'inspecter les concurrents du secteur. C'est ainsi que l'intensité concurrentielle du domaine d'activité stratégique des agences de voyages, qui est les voyages d'affaires, peut être déterminée.

Figure 2 : Les 5 forces de Porter



(Source : L'avantage concurrentiel de Michael Porter)

2.7.1.1 Intensité de la concurrence

La croissance toujours plus importante d'internet engendre une forte intensité de la concurrence, car les acteurs du tourisme online, tels qu'Easyjet ou Airbnb, proposent dorénavant, des tarifs affaires afin de gagner en part de marché. De plus, des agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires uniquement en ligne font leur apparition. En effet, les concurrents essaient de se diversifier et de profiter des diverses possibilités qu'offre internet.

2.7.1.2 Menace des entrants potentiels

Il existe un grand nombre d'agences proposant des services d'affaires. De plus, les agences de voyages physiques font face à des changements dans la distribution de leur produit. Effectivement, l'évolution des nouvelles technologies et l'apparition des outils de

réservations en ligne ont engendré des plateformes où le client à directement accès à l'offre. Il est donc difficile pour une nouvelle agence de voyages de se frayer un chemin dans le marché qui est en constante évolution et qui est déjà très concurrentiel dans le domaine des voyages d'affaires.

2.7.1.3 Pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients des agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires est très fort. En effet, le nombre conséquent d'agences physiques d'une part et en ligne d'autre part, permet aux clients de faire des choix stratégiques quant au prix. C'est pour cette raison que les clients d'affaires, avant de choisir leur partenaire pour organiser leurs voyages, font des appels d'offres. Ils contactent les agences qu'ils désirent prendre en considération et les met en concurrence. Ainsi, il peut décider, en comparant les diverses offres, laquelle propose de meilleures prestations.

2.7.1.4 Pouvoir de négociation des fournisseurs

Les agences de voyages d'affaires proposent un service et non un produit. Elles sont donc dépendantes de leurs fournisseurs. De plus, les compagnies aériennes de ligne ont ouvert leurs propres sites internet donnant ainsi un accès direct aux consommateurs. Les fournisseurs ont donc un pouvoir de négociation élevé.

2.7.1.5 Menace des substituts

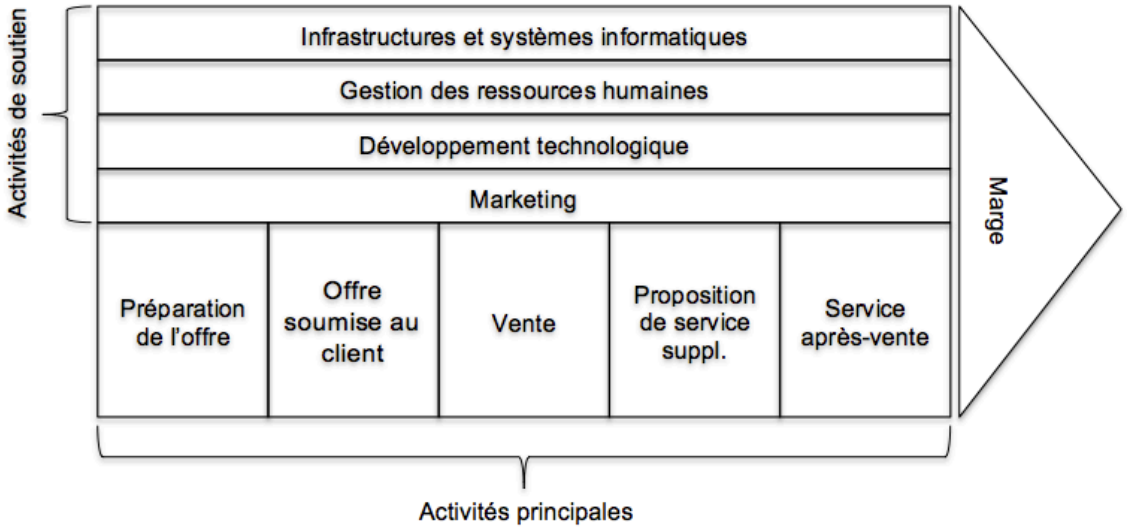
L'évolution des services en ligne a crée un grand nombre de produits substituables aux agences de voyages d'affaires. Cependant, lorsqu'il s'agit de réservations plus complexes que de simples vols aller-retour, il est plus difficile de trouver un substitut à ce service. En effet, la connaissance d'un agent et l'expérience du métier ne peuvent être remplacées par une machine.

Pour clore ce chapitre, il a été remarqué que l'apparition des nouvelles technologies, comme les plateformes internet ou encore les booking tools, ont laissé entrer dans le marché un nombre important de concurrents. Cependant, à l'heure actuelle, cela ne touche pas encore les voyages d'affaires car les systèmes de réservation des agences physiques donnent la possibilité de réserver des vols de ligne ainsi que des vols low cost. De plus, les entreprises clientes exigent de leurs employés qu'ils réservent tous leurs déplacements via leurs agences de voyages ou via les booking tools mis à disposition pour eux. Il est donc important pour les agences de garder un œil sur l'évolution des nouvelles technologiques afin d'éviter d'être pénalisées et de perdre des parts de marché.

2.8 Chaîne de valeur

Cet outil d'analyse va permettre d'identifier la valeur créée par une agence de voyages d'affaires.

Figure 3 : Chaîne de valeur des agences de voyages d'affaires



(Source : Auteur, 2016)

2.8.1 Activités principales

Les activités principales produisent automatiquement de la valeur ajoutée. En effet, chaque service apporté au client génère une plus-value. Cela commence par la préparation de l'offre. Les clients professionnels contactent principalement l'agence chargée de leurs déplacements professionnels par e-mail ou par téléphone. Lorsque l'agent de voyages a reçu la demande, il s'empresse de préparer des offres en se référant à la politique de voyage de l'entreprise et des désirs du voyageur. Il faut noter que l'agent doit s'informer sur le profil du voyageur - s'il existe - afin de vérifier s'il a des exigences telles que des menus végétariens dans l'avion ou encore des préférences quant à une chaîne hôtelière. La rapidité et la qualité de l'offre sont importantes pour les clients d'affaires. Lorsqu'une offre est effectuée pour un client, l'agent a pour consigne de faire des pré-réservations des vols afin de garantir dans un temps limité, le même tarif que celui proposé au client. Suite à cela, l'offre est soumise au client et si elle répond à ses attentes, la réservation définitive est effectuée. Avant de finaliser la réservation, l'agent est tenu de vérifier les conditions d'entrée dans le pays où le client voyage afin de proposer, si nécessaire, un service quant à l'obtention du visa. Puis, l'agent se doit de contrôler que le client n'ait pas de requêtes supplémentaires sur d'autres prestations comme par exemple un hôtel, une voiture de location ou un service spécifique. Quand tout cela est terminé, le spécialiste du voyage envoie l'itinéraire et la

confirmation de réservation au voyageur. Par la suite, l'agent reste toujours à disposition du client pour tout service supplémentaire ou toutes informations complémentaires.

2.8.2 Activités de soutien

Les activités de soutien assistent les activités principales à la création de valeur. En vue de mettre en marche son activité, les agences de voyages d'affaires nécessitent une infrastructure informatique afin d'avoir accès au système de réservation et de suivi des passagers connectés en temps réel sur les systèmes des compagnies aériennes. Ces systèmes de réservations centralisés, appelé GDS (Global Distribution System), sont principalement Galileo et Amadeus. S'ajoute à ceci la gestion des ressources humaines qui implique l'ensemble des activités de recrutement ainsi que les formations nécessaires prévues pour que les employés maîtrisent les systèmes informatiques et connaissent les exigences des entreprises. Le développement technologique contribue à l'efficacité des collaborateurs lors de leur préparation de l'offre. Le dernier élément des activités de soutien est le marketing. Ce département cherche à participer aux divers appels d'offres effectués par les entreprises. Il cherche également des partenariats avec les différents acteurs du secteur. Lorsqu'une entreprise décide d'engager des agents de voyages pour réserver des déplacements professionnels, ceux-ci aide les clients à élaborer des tarifs préférentiels avec les compagnies aériennes, les chaînes hôtelières ou encore les agences de location de voitures selon la fréquence des déplacements du client.

Cet outil d'analyse permet donc de voir qu'un service de qualité des agents de voyages d'affaires est primordial pour se démarquer sur ce marché déjà très concurrentiel. Il est donc important que les collaborateurs de l'agence de voyages assimilent les procédures de qualité et fournissent un service similaire pour tous leurs clients.

2.9 Le référentiel 241 d'AFNOR

Suite à diverses recherches, il a été constaté que l'association française de normalisation, dit AFNOR, avait élaboré en 2011, un référentiel engagement de service intitulé « voyages d'affaires, activité d'agences et/ou plateaux affaires». AFNOR est membre d'ISO et représente son pays, soit la France.

Lors de l'élaboration de ce référentiel, l'association a collaboré avec un réseau d'agences de voyages « AS Voyages » qui compte plus de 1'300 membres dans le but de créer une certification pour les agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires et ainsi garantir un service de qualité pour les clients professionnels.

Ci-dessous, trois tableaux indiquants les points importants du REF 241 :

Tableau 7 : Les points « engagements de services » du REF 241 d'AFNOR

LES ENGAGEMENTS DE SERVICES	
Les conseillers vendeurs sont réactifs et disponibles pour traiter les demandes	• Répondre à tout les appels en 4 sonneries maximum • Transmettre un accusé de réception pour toutes demandes par mail et les traiter en fonction de son urgence et de sa complexité • Proposer un service toute la journée sans interruption
Les conseillers vendeurs sont proches des clients	• Répondre à tout appel en précisant le nom du réseau, le nom de l'agence, le prénom du conseiller accompagnés d'un formule de politesse • Si le client est identifié, l'appeler par son nom • Terminer par une formule de politesse
L'agence s'engage dans une relation de confiance	• Reformuler la date, l'itinéraire, les prestations et les conditions tarifaires et d'émission pour s'assurer de la bonne compréhension • Proposer minimum deux choix pour tout déplacement national et européen et minimum trois choix pour tout déplacement intercontinental

Rapport-Gratuit.com

	• Envoyer un itinéraire compréhensible et valider celui-ci uniquement lorsque le client l'aura décider • Proposer des émissions dernière instance • Créer un profi client pour chaque client, y inclure la politique de voyage et les mettre à jour une fois par an • Mettre en place un programme de suivi de compte pour les clients importants • Signer systématiquement un document contractuel avec les nouveaux clients • Proposer une demi-journée d'accès aux outils en ligne aux nouveaux clients utilisateurs
L'agence facilite les déplacements	• Proposer un service de réservation en ligne avec un identifiant personnalisé et sécurisé • Organise les voyages des clients de A à Z
L'agence est à l'écoute	• Organiser des rendez-vous annuels afin de faire un bilan avec les clients importants • Réaliser une enquête de satisfaction auprès des clients, l'analyser et résoudre les mécontentements • Répondre sous 7 jours à toute réclamation écrite
Votre agence fait partie d'un réseau national performant	• Centre de formation à disposition de l'agence afin de garantir le niveau de compétence • Mettre en place une procédure pour les situations de crise • Proposer des solutions pour optimiser la gestion des déplacements professionnels

(Source : REF 241, par AFNOR)

Tableau 8 : Les points « dispositions d'organisation» du REF 241 d'AFNOR

LES DISPOSITIONS D'ORGANISATION	
Responsabilités et engagement de la directioin	• L'organisme a défini les responsabilités de tout le monde • Définir une vieille documentaire et comment diffuser les informations
Organisation documentaire	• Les documents sont établis, diffusés et mis à jour selon les dispositions définies par écrit dans une procédure • La liste des enregistrements et leurs modalités de gestion sont définies par écrit

(Source : REF 241, par AFNOR)

Tableau 9: Les points « modalités de suivi de pilotage du respect des engagements» du REF 241 d'AFNOR

LES MODALITÉS DE SUIVI DE PILOTAGE DU RESPECT DES ENGAGEMENTS	
Contrôles	• Le respect des engagements de service est vérifié régulièrement
Audits internes	• L'organisme réalise un audit interne pour l'ensemble de son périmètre certifié
Bilan annuels	• Un bilan effectué au moins une fois par an

(Source : REF 241, par AFNOR)

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Après l'analyse de ce référentiel, il a été noté que ces éléments étaient présents au sein des différentes agences du domaine. Afin de confirmer cette opinion, Anthony Hauser, agent de voyages chez Carlson Wagonlit[25], a été interviewé.

Il en a été déduit que la majorité des agences de voyages d'affaires répondaient déjà aux critères mentionnés dans le référentiel AFNOR. En effet, les principes mentionnés ci-dessus représentent les services de base d'un spécialiste du voyage d'affaires en Suisse. Si une agence suisse ne répond pas à ces critères dits de base, elle ne peut être considérée comme une agence de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires.

En d'autres termes, il serait aisé pour les agences suisses spécialistes des voyages d'affaires d'acquérir le référentiel 241 puisque les directives de celui-ci sont déjà respectées par la plupart des agences de voyages d'affaires. Par conséquent, les frais qu'impliquerait le référentiel AFNOR se résumeraient à l'acquisition du numéro 241.

Cependant, ce référentiel n'étant pas une norme internationale, sa valeur en Suisse peut être contestable. Effectivement, Monsieur Hauser a souligné que la Suisse est déjà reconnue pour avoir un niveau de qualité élevé. En dehors du fait que ce référentiel représenterait une preuve écrite d'une qualité de service d'une agence dite standard, il n'en ressort pas d'autres avantages en Suisse.

2.10 Création d'une norme dédiée aux agences spécialisées dans les voyages d'affaires

Cette partie se focalise sur les lignes directrices d'une éventuelle norme spécifiquement dédiée aux agences de voyages qui ont un département voyages d'affaires et qui désirent être certifiées ISO. Ce chapitre ne décrit pas la norme en elle-même mais les points importants à prendre en considération.

Les informations trouvées et les divers entretiens menés auprès des agences de voyages[26] ont contribué à arriver à certaines conclusions. En effet, une agence de petite taille aura tendance à n'avoir aucune certification alors qu'une agence de plus grande envergure choisira de se certifier ISO 9001, ISO 14001 ou encore ISO 27001.

Il a été démontré dans les chapitres précédents que les normes ISO apportaient beaucoup d'avantages aux entreprises certifiées. Cependant leurs coûts et leurs aménagements représentent une charge considérable. Dans le but de regrouper les

[25] voir annexe n°5
[26] voir annexes 1, 2, 3, 4, 5, et 6

normes internationales importantes pour ce secteur, il serait intéressant de créer une norme avec des lignes directrices basées sur la qualité du service, comme le référentiel d'AFNOR par exemple, mais également sur la sécurité de l'information au sein de l'entreprise, voire même sur le management environnemental. Ainsi, chaque agence aurait la même certification et couvrirait les mêmes éléments. Ceci permettrait aux clients de baser leurs jugements sur les mêmes critères et aiderait les plus petites agences à pouvoir se certifier sans débourser une somme astronomique requises pour atteindre plusieurs normes ISO.

De plus, les interviews menées auprès de trois clients utilisant les services de telles agences[27] ont permis de confirmer qu'une norme ISO inciterait davantage le client à préférer une agence plutôt qu'une autre. Ceci serait le cas non seulement car être certifié ISO est une preuve écrite des valeurs d'une agence, mais également car les grandes entreprises clientes sont elles-mêmes certifiées ISO et trouvent qu'il est important que leurs partenaires le soient également. Cependant, il en est ressorti que l'agence spécialiste des voyages d'affaires doit obligatoirement comprendre les besoins de son client et ainsi proposer des services en adéquation avec ceux-ci. Etant donné que chaque entreprise a des exigences spécifiques et différentes par rapport à leurs partenariats avec les agences de voyages spécialisés, il serait nécessaire que la nouvelle norme ISO reste générale afin de satisfaire une large palette de clients potentiels travaillant dans tous les secteurs possibles. Par exemple, la Radio Télévision Suisse (RTS) a exigé que deux agents de voyages, contractés par la RTS elle-même, fassent partie du groupe de HRG. De plus, ceux-ci devaient avoir leurs locaux au sein de la radio télévision suisse. Si HRG n'acceptait pas ces exigences, elle aurait laissé sa place à un concurrent plus flexible.

L'on peut en déduire que le point fort d'un voyagiste est sa capacité à s'adapter aux exigences de ses clients, par conséquent il est important que les lignes directrices de cette nouvelle norme soient flexibles.

[27] voir annexe 7, 8 et 9

3. Analyse des interviews

Les interviews effectuées auprès des agences de voyages d'affaires[28] ont permis d'identifier les trois normes ISO les plus utilisées dans le secteur des voyages d'affaires :

Tableau 10 : Synthèse des normes ISO des agences interviewées

	Normes ISO		
Agences	**ISO 9001**	**ISO 14001**	**ISO 27001**
Grandes agences			
Bta First Travel AG	✓	✓	
HRG	✓		✓
Carlson Wagonlit	✓	✓	✓
Petites et moyennes agences			
Charter Voyages			✓

(Source : Auteur, 2016)

3.1 Qu'est-ce qu'une grande, moyenne ou petit agence ?

3.1.1 Grandes agences de voyages d'affaires

Une agence de voyages d'affaires est considérée comme de grande envergure lorsqu'elle est présente au niveau international. Les grands spécialistes du secteur sont, American Express Global Business Travel, BCD Travel, Bta First Travel AG, Carlson Wagonlit Travel et Hogg Robinson Group.

3.1.2 Petites et moyennes agences de voyages d'affaires

Une agence de voyages d'affaires est considérée comme de petite envergure lorsqu'elle emploie moins de 10 agents de voyages et de moyenne envergure quand elle a, à son actif, entre 3 à 5 succursales.

[28] voir annexes 7, 8 et 9

3.2 Pourquoi ont-elles choisi les normes mentionnées ci-dessus ?

3.2.1 Les grandes agences de voyages d'affaires

Bta First Travel AG, Hogg Robinson Group et Carlson Wagonlit ont confirmé que toutes entreprises de services devaient être certifiées ISO 9001 afin de prouver qu'elles suivent les standards de qualité.

En ce qui concerne la norme ISO 14001, les deux entreprises concernées ont affirmé qu'elles se sont certifiées uniquement suite aux demandes de leurs clients. Il est vrai qu'une telle certification pour une entreprise de service telle qu'une agence de voyage est fondamentalement utile pour des raisons d'image.

Enfin, en ce qui concerne la norme de management de la sécurité des informations, les agences concernées s'y certifient pour rassurer le client et lui prouver que ses informations personnelles sont traitées en toute sécurité. La confidentialité des données est un facteur important pour les clients des agences de voyages d'affaires leaders, car il s'agit de multinationales générant des millions de chiffre d'affaire par année. De plus, Monsieur Dean, de HRG USA, a confié que tout client recherche une certification telle que l'ISO 27001. Certains requièrent d'autres certifications qu'ISO, mais en règle générale, ces certifications sont équivalentes.

Pour terminer, les interviews ont montré que les normes ISO servent principalement à être concurrentielles sur le marché et ainsi gagner en clientèle.

3.2.2 Les petites agences de voyages d'affaires

En ce qui concerne les petites agences, le responsable de Charter Voyages a confié qu'il ne voyait pas l'intérêt de certifier son agence sur le management de la qualité ou sur le management de l'environnement vu la taille de celle-ci. Cependant, il a été décidé d'effectuer une certification ISO 27001 afin de garantir la sécurité de l'information aux clients.

La raison pour laquelle ils ne désirent pas se certifier ISO est tout simplement le coût que cela implique. Pour une agence de si petite taille, un tel investissement resterait peu rentable.

3.3 Que pensent les clients de leurs agences de voyages d'affaires ?

Afin d'avoir un autre point de vue sur la question, outre celui des agences, des interviews ont été effectuées auprès des clients des agences de voyages d'affaires[29] dans le but d'identifier les points à améliorer.

Tableau 11 : Synthèse des clients interviewés

	Satisfait	Insatisfait	Remarques
Clients			
Caterpillar	☺	-	+ de créativité dans les propositions Identifier + rapidement le client et ses exigences
RTS	☺	-	-
Pictet	☺	-	Niveau de service en baisse car privilégie plus la productivité que la qualité

(Source : Auteur 2016)

Ces interviews ont montré que les grandes entreprises susmentionnées étaient globalement satisfaites de leurs spécialistes du voyage. Le manque de créativité dans les propositions de voyages, le manque de rapidité dans l'identification du client et la baisse du niveau de service, sont les principales remarques négatives mises en évidence par les clients. Néanmoins, les deux premières remarques sont difficilement réalisables. En effet, il est difficile de faire preuve d'originalité dans les propositions de voyage, car il y a beaucoup de restrictions à respecter à cause de la politique de déplacement du client. Quant à l'identification du client, elle dépend de la fréquence à laquelle celui-ci fait appel aux les services de l'agence. En effet, un agent de voyage ne peut se rappeler de tous ses clients, en particulier de ceux qui ne contactent pas régulièrement l'agence. Les profils des voyageurs sont créés pour faire ressentir au client qu'il est connu au sein de l'agence mais il peut arriver que cette complicité entre

[29] voir annexes 7, 8 et 9

l'agent et le client prenne un certain temps à s'installer, surtout avec les nouvelles recrues de l'agence.

De plus, les clients ont avoué privilégier les agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires ayant une certification plutôt que celle n'en ayant pas. Réciproquement, une entreprise avec certaines valeurs préférera un partenaire qui a les mêmes.

4. Solutions envisagées

« Le marché des agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires a-t-il besoin d'une norme ISO dédiée à ce secteur spécifique ? »

Diverses solutions ont été présentes tout au long du travail de recherche quant à la problématique mentionnée ci-dessus. Un tableau récapitulatif avec les possibilités envisagées est nécessaire afin de pouvoir choisir la meilleure solution :

Tableau 12 : Les possibilités de réponses si le secteur n'a pas besoin d'une nouvelle norme

Réponse : **NON**			
Possibilités	**Explications**	**Points positifs**	**Points négatifs**
AFNOR	Un référentiel AFNOR existe déjà. Même si son existence est peu connue en Suisse, ce référentiel est une alternative pour les agences désirant prouver par écrit, leur qualité de service	Coûte moins cher qu'une norme	Ce référentiel n'a aucune valeur réelle en Suisse
Normes ISO déjà suffisantes	Une nouvelle norme ISO ne comporterait pas réellement une valeur ajoutée pour une entreprise. Certes, la première agence qui serait en possession de cette certification aurait un certain avantage sur le court	Aucun effort supplémentaire à fournir	Ne donne pas la chance aux petites agences d'être concurrentielles envers les agences de

	terme. Cependant, sur le long terme, tous les grands spécialistes des voyages d'affaires se certifieront afin de se protéger de leurs concurrents		grande envergure
Palette de clients trop vaste	Le spécialiste doit dans tous les cas satisfaire le client et proposera des services à la carte selon les exigences de celui-ci. De ce fait, une norme dédiée à un marché ciblé pourrait restreindre les démarches nécessaires pour atteindre une satisfaction optimale du client	Aucun effort supplémentaire à fournir	Restreint les possibilités de manœuvre des agences de voyages

(Source : Auteur, 2016)

Tableau 13 : Les possibilités de réponses si le secteur a besoin d'une nouvelle norme

Réponse : **OUI**			
Possibilités	**Explications**	**Points positifs**	**Points négatifs**
Créer deux normes différentes	Etant donné que les exigences des clients d'une petite agence sont différentes par rapport à celles d'une grande agence, il serait intéressant de créer deux normes différentes adaptables à ces critères d'envergure	Apporte de la valeur ajoutée aux agences	Les bases de jugements jugement ne sont pas identiques selon l'envergure de l'agence
Regrouper les 3 normes ISO	Créer une norme ISO générale regroupant la norme ISO 9001 pour le management de la qualité, la norme ISO 14001 pour	Donne la possibilité aux petites agences d'être	La création de la norme prend un temps considérable

	le management environnemental et la norme ISO 27001 pour le management de la sécurité de l'information permettrait aux petites agences de se certifier ISO alors qu'auparavant elles n'en voyaient pas l'intérêt. Cette norme représenterait l'attestation obligatoire à avoir pour être considéré comme un spécialiste	certifiées, apporte une valeur ajoutée aux agences	

(Source : Auteur, 2016)

Parmi les solutions envisagées ci-dessus, les interviews et les recherches ont démontré que la meilleure réponse à la problématique ne peut être que positive. Cependant la possibilité de créer deux normes pour le secteur, l'une pour les petites agences et l'autre pour les grandes agences ne semble pas être applicable. Même s'il existe une différence notable, créer deux normes serait inutile vu que le but premier de la création d'une nouvelle norme est de pouvoir se baser sur des éléments similaires. De plus, cette solution ne permettrait pas aux agences de petite envergure d'avoir accès au même marché que les grandes. Cette solution laisse sous-entendre que les normes actuellement sur le marché sont suffisantes pour ce secteur. C'est la raison pour laquelle l'option numéro une est retenue, soit, regrouper les trois normes ISO présentes actuellement pour n'en créer qu'une, globalisante.

Voici un tableau récapitulatif sur les avantages et les inconvénients que cette solution peut amener :

Rapport-Gratuit.com

Tableau 14 : Les avantages et les inconvénients de la nouvelle norme

	Avantages	Inconvénients
Regrouper les trois normes ISO (9001, 14001, 27001)	Donne confiance aux collaborateurs et aux clients	Coût de la certification
	Prouve qu'un organisme extérieur compétent a vérifié l'efficacité des processus	Demande un effort continu
	Améliore la compétitivité, l'efficacité et l'image de l'entreprise	Prend du temps pour aménager la norme
	Economie des coûts (sur l'énergie, l'eau, l'électricité, les déchets et sur les incidents liés à la sécurité de l'information)	
	Offre une base technique pour les réglementations environnementales	
	Réduit les risques de cybercriminalité	
	Permet aux petites agences d'accéder à un nouveau marché et être concurrentielles envers les agences de grande envergure	

(Source : Auteur, 2016)

Comme mentionné auparavant, les certifications ISO pourraient amener des avantages considérables, mais le coût de celles-ci pourrait freiner agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires. Cependant, la création d'une norme unique entrainerait un moindre coût pour l'agence de voyages que si elles investissaient dans les trois certifications existantes à ce jour. En outre, les petites agences de voyages d'affaires auraient accès au même marché que les agences de grande envergure.

5. Recommandations

5.1.1 Pour les petites agences de voyages d'affaires

La première recommandation concerne les petites agences de voyages. Il serait intéressant de contacter l'association GBTA (Global Business Travel Association) afin qu'elle éduque les petites agences à adopter cette nouvelle norme. Ainsi, celles-ci seraient informées de cette nouvelle norme et conscientes des avantages qu'elles pourraient en tirer. Cela les inciterait à se certifier.

5.1.2 Pour les grandes agences de voyages d'affaires

La deuxième recommandation concerne les grandes agences de voyages. Il serait nécessaire, selon les remarques faites par les clients, de trouver un moyen d'accélérer l'identification du client. Au moyen, par exemple, d'un numéro client attribué à chacun d'entre eux. De plus, il serait important pour ces agences de ne pas délaisser la qualité au profit la productivité.

5.1.3 Pour la nouvelle norme

La dernière recommandation concerne la concurrence provenant d'internet. Il a été remarqué que les agences de voyages privés ont été touchées considérablement par ces nouvelles technologies. Les agences de voyages d'affaires, quant à elles, ne l'étant que faiblement. Cependant, sur le long terme, lorsque ces plateformes auront évolué et auront prouvé leur efficacité, elles représenteront également une vraie menace pour les voyages d'affaires. De plus, un service online peut se certifier ISO s'il répond à tous les critères de la norme. Il serait donc intéressant de créer une norme qui prenne en compte l'évolution d'internet en exigeant que chaque spécialiste du voyage d'affaires propose des services également onlines.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

6. Synthèse et conclusion

Lors des divers entretiens avec des agents de voyages spécialisés dans les voyages d'affaires, il a été relevé que les agences de voyages d'affaires étaient soit certifiées ISO 9001 (norme des systèmes de management de la qualité), ISO 14001 (norme de management environnemental) ou ISO 27001 (norme de management de la sécurité de l'information), soit pas certifiées du tout. Effectivement, une certification ISO comporte un coût assez important et difficile à prendre en charge pour des agences de petite taille. Par conséquent, ces petites agences, n'étant pas des leaders sur leur marché, ne voient pas l'intérêt de se certifier ISO.

En règle générale, les normes ISO améliorent la compétitivité d'une entreprise, ainsi que son efficacité en mettant en place de bonnes pratiques. De plus, elles améliorent l'image que l'entreprise a auprès de la société et génère de la crédibilité et de la confiance auprès de sa clientèle. Au vu de ces informations, une entreprise de service, telle qu'une agence de voyages spécialisée dans les voyages d'affaires, ne peut qu'approuver ces certifications ISO puisqu'elles représentent un avantage concurrentiel certain.

En effet, une agence doit pouvoir fournir un service de qualité tout au long de sa chaîne de valeur afin de faire face à l'intensité concurrentielle présente sur le marché. De plus, l'évolution d'internet a créé des substituts aux services proposés par ces agences et celles-ci ont dû apprendre à se renouveler afin d'y faire face. Etant donné que le pouvoir de négociation des clients ainsi que des fournisseurs est fort, il est important pour ces agences de suivre les nouvelles tendances et de proposer des services supplémentaires. Par exemple, elles peuvent proposer un service de réservation en ligne, même si cela peut avoir un impact négatif sur le département concerné.

L'analyse PESTEL a permis d'avoir un aperçu du macro-environnement dans lequel l'entreprise évolue et ainsi identifier les facteurs qui impactent ce marché. En dehors de tout ce qui est règlementations de voyages ou prix du kérosène, le facteur qui impactent le plus ces agences est le facteur technologique. En effet, l'évolution des nouvelles technologies, comme mentionné précédemment, a crée une nouvelle manière de récolter les informations. Ainsi, de nouvelles plateformes ont vu le jour.

Puis, une analyse SWOT a été réalisée. Cet élément a été utile pour déterminer les forces, les faiblesses, les menaces ainsi que les opportunités d'une agence de voyages d'affaires. Il a été révélé qu'une certification ISO pouvait créer de la valeur-ajoutée aux clients et ainsi gagner leur confiance. L'évolution technologique a été identifiée comme

une future menace mais également comme une opportunité. Effectivement, si les acteurs du marché se mettent à jour et suivent les avancées technologiques, ils pourront proposer leurs services de manière différente et ainsi faire face à ce nouveau mode de vie.

Le référentiel 241 d'AFNOR a permis de voir qu'une démarche similaire à celle-ci avait déjà été effectuée en France. Après l'analyse de ce référentiel, il a été noté que le n°241 représentait les éléments de bases pour une agence spécialiste des voyages d'affaires. Ceci signifie que ce référentiel serait accessible à la majorité des agences de voyages d'affaires suisses. Cependant, n'étant pas une norme internationale, la valeur de ce référentiel est encore à prouver. Dans ce cas-là, il n'y a pas d'intérêt pour une agence suisse spécialisée dans les voyages d'affaires d'acquérir un référentiel français tel que celui-ci.

C'est alors et après mûre réflexion que l'idée de créer une nouvelle norme regroupant les normes ISO 9001, ISO 14001 ainsi que l'ISO 27001 a vu le jour. De façon à permettre aux agences de toutes tailles d'acquérir une certification ISO et ainsi améliorer leurs services et leur image à des coûts restreints.

La synthèse des interviews a révélé que les agents de voyages ont plutôt une opinion favorable en ce qui concerne la création d'une norme ISO spécialement dédiée à leur secteur. C'est le cas également des clients des agences de voyages d'affaires, qui ont affirmé qu'une certification ISO pouvait être un avantage concurrentiel lorsqu'ils faisaient leurs appels d'offre.

Pour conclure, toutes ces analyses ont laissé apparaître trois solutions quant à la problématique « Le marché des agences de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires a-t-il besoin d'une norme ISO dédiée à ce secteur spécifique? » :

1) Ne rien modifier à la situation actuelle des agences de voyages d'affaires. En effet, ce secteur n'aurait pas besoin d'une norme qui leur est spécialement dédiée car un référentiel Afnor existe déjà. De plus, les normes ISO actuellement utilisées sont largement suffisantes et les clients du marché demandent des services à la carte.

2) Créer deux normes différentes : une norme pour les petites agences de voyages d'affaires et une autre pour les grandes. Effectivement, la création de deux normes distinctes pourrait être une possibilité intéressante pour le marché, car les petites et les grandes agences de voyages d'affaires ne doivent pas répondre aux mêmes exigences des clients. Par conséquent, elles nécessitent deux normes différentes.

3) Adopter une norme unique ISO regroupant les trois normes actuellement utilisées : elle donnerait la possibilité aux petites agences d'être certifiées au même titre que les grandes agences et par conséquent être concurrentielles. Ainsi, les petites auraient accès au même marché que les grandes agences, contrairement à la deuxième solution où les petites resteraient cantonnées à leur marché de base.

Les points positifs et les points négatifs de ces solutions ont été identifiés afin de trouver la réponse la plus vraisemblable. C'est ainsi que le regroupement des trois normes ISO actuellement utilisées, proposée dans la troisième solution, a montré une vraie plus-value pour le marché car elle améliore la compétitivité, l'efficacité et l'image de l'entreprise. De plus, elle permettrait aux petites agences d'élargir leur marché.

7. Appréciation critique des leçons tirées de cette expérience

Ce travail m'a permis de mettre en pratique les divers outils d'analyses acquis au sein de la Haute Ecole de Gestion. De plus, il symbolise la dernière ligne droite des quatre dernières années de formation et a représenté, à ce titre, un vrai challenge à mes yeux.

Effectuer ce travail n'a pas été des plus simples. En effet, trouver des informations pertinentes et trouver des personnes ayant le temps de répondre à mes questions a été une source de stress ces derniers mois. Cependant, après avoir traversé des hauts et des bas pendant la réalisation de ce travail, je suis fière des efforts que j'ai fournis et de la version finale de mon travail.

De plus, le sujet de mon travail de Bachelor représente pour moi une partie importante de ma vie. En effet, j'ai travaillé durant 5 ans pour une agence de voyages spécialisées dans les voyages d'affaires et c'est avec un réel plaisir que je termine mon cursus académique sur cette note-là. De plus, le fait d'avoir appartenu au secteur des voyages a facilité la tâche quant aux contacts dans le secteur.

Pour conclure, étant à quelques semaines de la fin de cette étape de ma vie, c'est avec un grand sourire que je remets mon dernier travail pour la Haute Ecole de Gestion.

Lexique

Appel d'offres	Procédure par laquelle un acheteur potentiel demande à différents offreurs de faire une proposition commerciale chiffrée en réponse à son besoin de produit, service ou prestation
Booking tool	Système de réservation en ligne qui s'affiche sur l'écran de ceux et celles autorisés à engager ou à demander des frais liés à un déplacement professionnel
Business	Affaires, activités liées aux affaires commerciales et financières
Business travel center (BTC)	Succursale d'une agence
Businessmen	Hommes d'affaires
Explant	Département d'une agence dédiée à un client spécifique
Global Distribution System (GDS)	Plates-formes électroniques de gestion des réservations qui permettent aux agences de voyages de connaître l'état du stock des différents fournisseurs de produits touristiques et de réserver à distance
Implant	Département d'une agence implanté dans les locaux de son client
ISO	Organisation internationale de normalisation
Les 5 (+1) forces de Porter	Modèle et processus d'analyse des forces concurrentielles présentes sur un marché.
Low cost	« Bas coût ». Stratégie commerciale consistant à proposer un bien ou un service (transport aérien, par exemple) à un prix inférieur à ceux que pratiquent habituellement les entreprises concurrentes
Online	« En ligne ». Tous les supports promotionnels qui utilisent la technologie de l'internet

PESTEL	Cet outil d'analyse permet de déterminer l'influence que peut avoir le macro-environnement sur une entreprise
Politique de voyage	Directives claires et précises concernant les déplacements professionnels de l'entreprise
SNV	Association suisse de Normalisation
SWOT	S – forces, W – faiblesses, O – opportunités, T – menaces

Bibliographie

ARTICLES PAPIER

SAMPAIO, Paulo, SARAIVA, Pedro, GUIMARAES RODRIGUES, Antonio, 2009. ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management.* 2009. Vol.26, Issue 1, pp.38-58. ISSN 0265-671X

DEARING, Jack, 2007. ISO 9001: Could it be better ? *Quality progress.* February 2007. Vol. 40, issue 2, pp.23-27[30]

BRENNER, Joel, 2007. ISO 27001 : Risk management and compliance. *Risk management magazine*. January 2007. Vol. 1, n° 54, pp. 24-29

DOCUMENT PDF

FEDERATION SUISSE DU VOYAGE, 2015. La branche suisse du voyage [en ligne]. [Consulté le 04 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.srv.ch/fileadmin/ablage/dokumente/konsumenten-brancheninfos/15-03-05branche_suisse_du_voyage.pdf

ORGANISATION INTERNATIONALE DE NORMALISATION, 2015. ISO 9001 : 2015 mode d'emploi. [en ligne]. Genève. [Consulté le 06 juin 2016]. ISBN 978-92-67-20640-0 Disponible à l'adresse : http://www.iso.org/iso/fr/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf

AMERICAN EXPRESS – VOYAGES D'AFFAIRES, 2013. EVP 2013. [en ligne]. 18 novembre 2013. [Consulté le 15 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://www.americanexpress.com/fr/content/pdf/press/Cp%20EVP%202013%20final%20embargo.pdf

AMERICAN EXPRESS – VOYAGES D'AFFAIRES, 2016. Baromètre Européen du Voyage d'affaires – EVP 2016. http://poolo.kermeet.com/Data/kmewexV7/block/F_c314123751484fa03fdd679d1eca9c205746ca62059c8.pdf

LIVRES

JAKUBOWSKI, Brigitte, 2015. *Stratégie et management du voyage d'affaires.* Dunod. Paris. ISBN 978-2-10-072465-9

LELONG, Benoît, MALLARD, Alexandre, 2000. *La fabrication des normes.* Hermes Science Publications. Paris. ISBN 2-7462-0172-0

PAGE WEB:

BCD Travel [en ligne]. [Consulté le 04 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.bcdtravel.ch/

Voyages d'affaires. *American Express* [en ligne].[Consulté le 04 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://www.amexglobalbusinesstravel.com/fr/

[30]Cette revue ne possède pas d'ISSN

Bta first [en ligne].[Consulté le 04 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.btafirst.com/

Carlson Wagonlit Travel [en ligne].[Consulté le 04 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.carlsonwagonlit.com/content/cwt/ch/en/home.html

HRG [en ligne].[Consulté le 04 juin 2016]. Disponible à l'adresse : www.hrgworldwide.com

Les labels et les normes. *3-0.fr* [en ligne]. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.3-0.fr/accueil-doc-dd/les-labels-et-les-normes/les-normes-iso

A propos de l'ISO. *ISO* [en ligne]. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.iso.org/iso/fr/home/about.htm

ISO, Organizacion Internacional de Normalizacion : Historia, Funciones y Estructura. *ISOTools* [en ligne]. 20 juin 2013. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://www.isotools.org/2013/06/20/iso-organizacion-internacional-de-normalizacion-historia-funciones-y-estructura/

Que es la certification ISO 14001 ?. *Deposito de documentos de la FAO* [en ligne]. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s08.htm

ISO 14001 – Management environnemental. *ISO* [en ligne]. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.iso.org/iso/fr/iso14000

ISO 27001 Sistema de Gestion de Seguridad de la Informacion. *DNV GL* [en ligne]. [Consulté le 07 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.dnvba.com/cl/certificacion/sistemas-de-gestion/Seguridad-de-la-Informacion/Pages/ISO-27001.aspx

Problematica, ventajas y desventajas de ISO 27001 en las Pymes. *La Fecha* [en ligne]. 2008. [Consulté le 08 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://laflecha.net/archivo/canales/seguridad/articulos/problematica-ventajas-y-desventajas-de-iso27001-en-las-pymes

Cuatro beneficios clave de la implementacion de la norma ISO 27001. *27001 Academy* [en ligne]. 2010. [Consulté le 08 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://advisera.com/27001academy/es/blog/2010/07/21/cuatro-beneficios-clave-de-la-implementacion-de-la-norma-iso-27001/

Como se desarolla una norma ISO ?. *27001 Academy* [en ligne]. 18 juin 2015. [Consulté le 08 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.imsm.com/es/noticias/como-se-desarrolla-una-norma-iso/

Comment l'ISO élabore-t-elle les normes ? *ISO* [en ligne].[Consulté le 08 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.iso.org/iso/fr/home/standards_development.htm

Rôle de la SNV. *SNV* [en ligne].[Consulté le 08 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.snv.ch/fr/normalisation/role-de-la-snv/

Représentations et conseils aux voyageurs. *Confédération Suisse* [en ligne]. 2016. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://www.eda.admin.ch/eda/fr/dfae/representations-et-conseils-aux-voyageurs.html

Le prix du kérosène influence le prix des vols d'avion. *RTBF INFO* [en ligne]. 15 janvier 2015. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.rtbf.be/auvio/detail_le-prix-du-kerosene-influence-le-prix-des-vols-d-avion?id=1985542

Les compagnies low-costs s'imposent dans le voyage d'affaires. *Le Figaro.fr* [en ligne]. 27 septembre 2013. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.lefigaro.fr/societes/2013/09/27/20005-20130927ARTFIG00408-les-compagnies-low-costs-s-imposent-dans-le-voyage-d-affaires.php

EasyJet conclut une année de succès à Genève. *Genève Aéroport* [en ligne]. 26 novembre 2013. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://gva.ch/fr/desktopdefault.aspx/tabid-473/1342_read-12909/usetemplate-communiquepresse/

EasyJet aime Genève Aéroport et y accroît son offre. *Tribune de Genève* [en ligne]. 11 février 2016. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.tdg.ch/economie/entreprises/easyjet-aime-geneve-aeroport-accroit-offre/story/12012533

Compagnie low cost. *Voyager en avion.fr* [en ligne]. [Consulté le 15 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.voyagerenavion.fr/compagnies-low-cost/

Airbnbbusiness. *Airbnb.fr* [en ligne]. [Consulté le 15 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://www.airbnb.fr/business-travel

COP21 : protection de l'environnement et tourisme sont-ils compatibles ?. *TourMag.com* [en ligne]. [Consulté le 6 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.tourmag.com/COP21%C2%A0-protection-de-l-environnement-et-tourisme-sont-ils-compatibles_a77337.html

Chaîne de Valeur (Porter). *Succès Marketing* [en ligne]. [Consulté le 17 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.succes-marketing.com/management/notion/chaine-valeur

Qui sommes-nous. *Afnor Groupe* [en ligne]. [Consulté le 22 juin 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.afnor.org/groupe/a-propos-d-afnor/qui-sommes-nous

SUPPORT DE COURS :

MONTANDON Nicolas, 2012. *L'environnement* [document PDF].
Support de cours : Cours « Système d'entreprise », Haute école de gestion de Genève, filière économie d'entreprise, année académique 2012-2013

BARACCHINI Paolo, 2015. *Du management de la qualité au management durable* [document PDF]. Support de cours : Cours « Management durable», Haute école de gestion de Genève, filière économie d'entreprise, année académique 2015-2016

Rapport-Gratuit.com

TRAVAIL DE BACHELOR

RAVIOLI Philippe, 2008. Croissance continue des agences de voyages online et concentration des acteurs mondiaux du tourisme de loisirs : Les agences de voyages traditionnelles vont-elles disparaître en Suisse Romande ? [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de Bachelor. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://doc.rero.ch/record/11369

BALLESTEROS Liza, 2010. Impact des technologies de l'information et de la communication sur la stratégie de développement d'une agence de voyages traditionnelle [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de Bachelor. [Consulté le 17 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://doc.rero.ch/record/20373

VIDEOS EN LIGNE :

Kissczlm 2011. Exposicion de la Organizacion Internacional de Normalizacion (kissyos) [enregistrement vidéo]. *Youtube* [en ligne]. 24 mai 2011. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=pZmAtL0fb2I

Asa Conseil, 2013. Les bénéfices de l'ISO 9001 [enregistrement vidéo]. *Youtube* [en ligne]. 29 septembre 2013. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=F9jY9cYDmmU

ISO, 2011. ISO 14001 : La norme mondiale pour les systèmes de management environnemental [enregistrement vidéo]. *Youtube* [en ligne]. 08 décembre 2011. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=dpwGUQtA1AE

EHSQ Group, 2015, Norma ISO 14001 : 2015. [enregistrement vidéo]. *Youtube* [en ligne]. 30 septembre 2015. [Consulté le 06 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=PQTQtzSm9EM

Global Vision Tecnologia de la informacion, 2015, Norma ISO 27001 : 2013. [enregistrement vidéo]. *Youtube* [en ligne]. 31 mars 2015. [Consulté le 07 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=xjWP2QCHOt4

GrupoCRASA, 2012, Lo que ISO puede hacer por usted. [enregistrement vidéo]. *Youtube*. [en ligne]. 03 décembre 2012. [Consulté le 07 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=gUh5SmTv4cU

Russbel Huaman Ortiz, 2015, Organización Internacional de Normalización. [enregistrement vidéo]. *Youtube*. [en ligne]. 13 juillet 2015. [Consulté le 07 juin 2016]. Disponible à l'adresse : https://www.youtube.com/watch?v=JhXin1AYHUw

Annexe 1 : Interview de Mme Catherine Rochat

Date de l'interview :	31 mai 2016
Statut :	Agence de voyages
Entreprise :	Bta First Travel AG
But de l'interview :	Connaissance de leur application des normes et des standards de qualité
Personne de contact :	Mme Catherine Rochat, sales executive

Les points clés émergeants :

- L'agence est certifiée ISO 9001 et ISO 14001
- Ils se sont certifiés ISO 9001 car ils pensent que toute entreprise de services doit d'être certifiée 9001
- Ils se sont certifiés 14001 suite aux demandes de plusieurs PME qui exigeaient une certification ISO 14001 pour pouvoir travailler avec eux
- Leurs standards de qualité sont de 3 sonneries pour répondre aux appels téléphoniques
- Ils n'utilisent pas de moyen pour vérifier les standards de qualité car ils font confiance à leurs employés. La structure de leur agence permet d'avoir une oreille attentive et de ne pas surveiller les collaborateurs
- Cela peut arriver qu'ils soient plus familiers avec leurs clients les plus fidèles
- Ils travaillent avec un système informatique appelé HIT afin d'envoyer un itinéraire compréhensible à leurs clients
- Ils ont un service de réservation en ligne et un département pour les demandes de visa
- Ils se disent en constante amélioration de leurs services
- Leurs standards de qualité exigent une réponse dans les 2 heures et maximum dans la demi-journée en fonction de la complexité de la demande et de l'urgence

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Annexe 2 : Interview de Mme Margaret Querns

Date de l'interview :	12 juin 2016
Statut :	Agence de voyage
Entreprise :	Hogg Robinson Group (HRG), Angleterre
But de l'interview :	Connaissance de leur application de la norme ISO 9001
Personne de contact :	Mme Margaret Querns, global project et development manager

Les points clés émergeants:

- Mme Querns est responsable de la norme ISO 9001 sur le management de la qualité pour Hogg Robinson Group
- La norme est valable pour l'Angleterre et ne concerne pas toutes les succursales
- Ils sont certifiés depuis 1994
- Récemment, les agences de Munich et de Strasbourg ont reçu l'accréditation de l'Angleterre pour être certifiées
- Les bénéfices pour l'entreprise découlent du fait que la norme standardise les processus et permets aux personnes externes de reconnaître les standards de qualité
- Le seul désavantage est le temps requis pour mettre en place les standards de qualité et les programmes d'audits internes
- Chaque pays respecte des exigences locales, mais la norme permet de standardiser les réclamations
- La norme aide à l'acquisition de nouveaux clients car beaucoup demande cette certification à leurs partenaires
- Il serait intéressant d'avoir une norme dédiée à ce secteur, cependant cela dépend du taux d'effort engagé dans la création des exigences initiales

Annexe 3 : Interview de M. John Dean

Date de l'interview :	16 juin 2016
Statut :	Agence de voyages
Entreprise :	Hogg Robinson Group (HRG), Etats-Unis
But de l'interview :	Connaissance de leur application de la norme ISO 27001
Personne de contact :	M. John Dean, loyalty business development

Les points clés émergeants :

- M. Dean est responsable de la norme ISO 27001 sur le management de la sécurité de l'information
- Cette norme est bénéfique car elle permet de s'assurer que les entreprises répondent à un ensemble de normes minimales
- Il y a tant de bonnes pratiques dans cette norme que d'autres moins pratiques, il faut apprendre à gérer les deux revers de la médaille
- Cette norme aide à prouver que l'entreprise est mature
- Le plus difficile est de prouver que la norme est équivalente à celle que le client désire. Certains veulent PCI-DSS, d'autres ISO 27001 et d'autres SAE-16
- Chaque norme a un coût et une procédure à suivre
- Créer une norme dans ce secteur est une idée intéressante et pourrait être utile
- Le plus complexe serait d'éduquer les clients sur la norme et la façon dont ils répondent à leurs besoins
- Il serait intéressant de travailler avec des organisations comme GBTA (association de voyages d'affaires global)

Annexe 4 : Interview de Mme Stefania Martino

Date de l'interview :	27 mai 2016
Statut :	Agence de voyage
Entreprise :	Hogg Robinson Group (HRG), Suisse
But de l'interview :	Connaissance de leur application des normes ISO en CH
Personne de contact :	Mme Stefania Martino, operations manager

Les points clés émergeants :

- Les succursales de Suisse ne sont pas certifiées ISO pour des raisons budgétaires
- Les normes garantissent la qualité aux clients et mettent en place de bons processus, créent un climat de confiance, mais ont un coût considérable
- L'agence a mis en place des systèmes technologiques obligeant les agents à suivre une marche à suivre professionnelle standardisée
- L'agence a des systèmes mis en place pour protéger les données personnelles des clients
- L'agence a un service de réservation en ligne
- Ils n'ont plus de département visa mais ils travaillent avec un spécialiste externe
- Chaque procédure est différente selon les désirs du client qui sont généralement respectées au mieux par les collaborateurs
- Ils proposent des vols low cost et des vols de lignes. La valeur ajoutée est leur service après vente et le système d'aide à la clientèle H24. Ils ne craignent pas internet car la génération web 2.0 n'a pas d'impact sur ce secteur
- Une norme qualitative dédiée aux agences de voyages d'affaires serait utile car elle pourrait influencer le choix du client quant à son agence de voyage
- Un booking tool sert à réserver des vols standard tel qu'un Genève-Paris-Genève et aucune machine ne peut remplacer le savoir-faire d'un agent

Annexe 5 : Interview de Anthony Hauser

Date de l'interview :	5 juillet 2016
Statut :	Agence de voyage
Entreprise :	Carlson Wagonlit, UEFA
But de l'interview :	Opinion du référentiel AFNOR n°241
Personne de contact :	M. Anthony Hauser, business travel consultant

Les points clés émergeants :

- M. Hauser travaille pour Carlson Wagonlit mais il est implanté au sein de l'UEFA à Nyon. L'entreprise a deux départements, l'un dédié aux arbitres, là où il travaille actuellement et l'autre focalisé sur les voyages des internes UEFA
- Ils utilisent Galileo pour effectuer les réservations. Cependant, chaque demande des arbitres passe par le SAP qui créera directement un dossier dans Galileo
- Les employés interagissent peu téléphoniquement avec la clientèle, lorsque cela arrive, la formule à exploiter est la suivante: Carlson Wagonlit travel, Anthony
- Etant donné que ce sont des itinéraires compliqués, ils proposent un seul itinéraire que les arbitres approuvent ou non. S'il existe plusieurs alternatives qui correspondent aux critères du client, elles lui sont toutes exposées, mais ce type de cas de figure reste rare
- Leur GDS, Galileo, envoie automatiquement les itinéraires. D'autres agences Carlson utilisent Amadeus, tout dépend des désires du client
- Aucun dossier ne peut être créé sans profil voyageur
- Le grand chef gère les statistiques qui sont transférées automatiquement sur Excel grâce au GDS
- Ils proposent un booking tools à leurs clients et beaucoup d'internes UEFA l'utilisent
- Ils n'ont pas de département visa mais travaillent avec une des plus grandes agences de la Romandie. Cette agence s'appelle CIBT et est située à Genève

- Pour ce département, l'UEFA a décidé que les transferts, hôtels et autres seraient traités par l'autre département. Dans le département où M. Hauser travaille, ils réservent uniquement les vols

- Ils effectuent des enquêtes de satisfaction depuis deux ans. A chaque réservation, un mail est envoyé aux clients avec un lien afin qu'ils puissent évaluer le conseillé, le voyage, ainsi que la qualité de réponse. Chaque mois, les statistiques sont analysées par un département spécialement dédié à cet effet. Ils appellent les clients mécontents afin d'avoir un feedback et de régler le problème, s'il y en a un. Le département de M. Hauser a plus de 90% de satisfaction

- L'UEFA a une politique de voyage. Les arbitres voyagent toujours en business full flex et si cela dépasse les CHF 3'000, les agents de voyages doivent demander une autorisation à l'entreprise cliente. En ce qui concerne l'autre département, si le vol dure moins de 2H ou lors de gros événement, la réservation se fait en economy class. Les voyages en train sont toujours effectués en 1ère classe étant donné les contrats qu'ils ont avec les SNCF

- En Suisse, la qualité du service est déjà de très bon niveau. Officiellement, il n'y a pas de norme, mais si les agences ne suivent pas les normes de base, elles auront un désavantage par rapport à la concurrence. Il pense que les grosses agences d'affaires respectent déjà des normes officieuses et quelques petites agences ne les respectent pas

- Il ne pense pas qu'en Suisse, le REF 241, ferait une grande différence, car la qualité de service est déjà élevée. Même si un label de qualité est toujours bien sur le papier, le point négatif à prendre en considération est le coût de ce référentiel. De plus, impossible de comptabiliser le nombre de client qu'un référentiel engendrerait, il n'en voit donc pas l'intérêt

- Il pense qu'il est difficile pour une agence en ligne d'être très concurrentielle face aux agences de voyages d'affaires. Il est facile de réserver ses vols via les booking tools, mais aucune machine ne peut remplacer le travail d'un agent de voyage. Surtout lorsque les voyageurs ont un problème à cause, par exemple, d'une grève. Le service après vente d'un service en ligne est ridicule en comparaison à la leur

- Les booking tools sont actuellement une menace, car ils diminuent l'activité d'un département. Cela se ressent dans le département, mais pas dans le chiffre d'affaire de l'agence

Annexe 6 : Interview de Serge Chabbey

Date de l'interview :	11 juillet 2016
Statut :	Agence de voyages
Entreprise :	Charter Voyages SA
But de l'interview :	Connaissance de leur application des normes ISO
Personne de contact :	M. Serge Chabbey, chef d'agence

Les points clés émergeants :

- Leur agence n'est pas certifiée ISO car cela coûte cher et qu'ils ne pensent pas en avoir réellement besoin
- Ils ne pensent pas qu'ils pourraient retirer des avantages pour leur agence s'ils étaient certifiés ISO
- Une certification ISO coûte cher et peu de résultats sont perçus. Cependant, cela dépend surtout du client
- Il est vrai qu'une certification ISO peut amener plus de clients
- Il serait intéressant de créer une norme dédiée à ce secteur car dans une petite agence, les clients/sociétés ont leurs habitudes de réserver leurs voyages avec la même personne. Cependant. si la personne est absente, les clients sont souvent moins satisfaits du service reçu car chaque agent travaille à sa manière. Il est intéressant que les agents suivent une même ligne directrice dans leurs manières de travailler afin d'optimiser le travail et ainsi fournir la même qualité au client
- Ils ont quelques lignes directrices à suivre afin de fournir la même qualité de service
- Ils sont certifiés ISO 27001 car ils voulaient rassurer leur client
- Il n'ont pas et ne pense pas avoir besoin d'un service de réservation en ligne
- Ils ont un département visa à l'interne
- Un bon service est très important pour eux, mais leurs procédures de conseils se basent uniquement sur leurs propres connaissances et sur leurs propres expériences. La norme qui serait efficace serait surtout une ligne de conduite dans la façon de travailler et de présenter les offres, mais pas sur le conseil client, qui est personnel à chacun

Annexe 7 : Interviews de Roger Pocthier

Date de l'interview :	26 juin 2016
Statut :	Client HRG
Entreprise :	Caterpillar Sarl
But de l'interview :	Opinion sur les services de leur agence de voyages
Personne de contact :	M. Roger Pocthier, global life cycle manager

Les points clés émergeants :

- Caterpillar a choisi de travailler avec HRG car ils avaient un meilleur rapport qualité prix, un service clientèle plus efficace et une meilleure disponibilité que les concurrents
- Les grandes sociétés ont tendance à sous-traiter des activités qui ne font pas parti de leur secteur d'activité primaire (pour Caterpillar : fabriquer et vendre des machines de chantiers, moteurs, etc.). De plus, cela aide à limiter les frais fixe (employé dépendant de Cat) et d'avoir une plus grande efficacité à un moindre coût
- Globalement satisfait des services d'HRG
- Il trouvait l'agence peu créative par rapport aux propositions qui sont faites. Miser sur la créativité, pour surprendre le client par rapport à des idées préconçues, serait la bienvenue. Il s'agit d'identifier le client qui est en ligne et être en mesure de se rappeler de ce qui est important pour lui et ce qu'il a apprécié par le passé afin d'être en mesure de le servir au mieux
- Les normes ISO permettent de faire un premier tri parmi les concurrents. Il sait également que certains des critères de certification sont avant tout du pain béni pour les agences de certification et ne répondent pas forcément à tous les critères qui sont importants pour la société. Il serait avisé d'établir des critères d'évaluation spécifiques pour chaque société selon son profil / ses aspirations

Annexe 8 : Interviews de Mme Christine Falquet

Date de l'interview :	13 juillet 2016
Statut :	Client HRG
Entreprise :	RTS – Télévision suisse romande
But de l'interview :	Opinion sur les services de leur agence de voyages
Personne de contact :	Christine Falquet, cheffe finance et logistique

Les points clés émergeants :

- Avant 2001, ils avaient deux collaborateurs RTS qui s'occupaient de cela. Etant donné que l'une de ces personnes quittait le poste, ils ont contacté un spécialiste du voyage pour effectuer les réservations d'affaires. Ils avaient cependant une condition qui était de garder la deuxième collaboratrice RTS
- Ils ont choisi HRG car ils voulaient travailler avec un GDS comme Galileo. De plus, ils pouvaient avoir certains bénéfices de leur spécialiste du voyage
- L'appel d'offres a été fait en 2001 et ils trouvaient que HRG répondait davantage aux critères qu'ils cherchaient. De plus, ils voulaient conserver leur collaboratrice. Actuellement, HRG est travaille avec leur collaboratrice dans leurs bureaux
- Toute la RTS suisse travaille avec HRG et sont entièrement satisfaits de leur service
- En général, cela marche très bien. Ils ne voient pas de points négatifs. Ils ont de très bons contacts avec HRG. L'agence comprend leurs enjeux et leurs besoins. Ce qui est très important pour eux
- La RTS peaufine actuellement l'ISO 9001 et cela représente une exigence naturelle que leurs collaborateurs soient également certifié ISO

Rapport-Gratuit.com

Annexe 9 : Interviews de M. Stéphane De Paoli

Date de l'interview :	25 juillet 2016
Statut :	Client de Carlson Wagonlit
Entreprise :	Banque privée Pictet
But de l'interview :	Opinion sur les services de leur agence de voyages
Personne de contact :	Stéphane De Paoli, global travel manager

Les points clés émergeants :

- Ils travaillent avec l'agence Carlson Wagonlit à Genève
- Ils ont choisi Carlson car ils ont une présence globale tout comme eux, ils ont des outils de statistiques performants, un service 24h et sont compétitifs
- Ils ont choisi de mettre une agence voyage sous contrat car ils voulaient contrôler les coûts grâce aux statistiques, mettre en place une police de voyage respectée et un soutien aux voyageurs en cas d'incidents
- Ils sont en général satisfaits de leurs services
- Le niveau de service est en baisse, les agences poussent leurs agents de voyages à faire de plus en plus de transactions et oublient la qualité de service (productivité, rentabilité)
- Ils ne pensent pas qu'une certification les inciterait à choisir une entreprise au lieu d'une autre car toutes les agences ont les mêmes certifications