



**HAL**  
open science

## La prise en compte du risque dans le voyage d'affaire

Étienne Pénaud, Karim Machat, David Ospital

► **To cite this version:**

Étienne Pénaud, Karim Machat, David Ospital. La prise en compte du risque dans le voyage d'affaire. *Management & sciences sociales*, 2018, Risque: débattre et surtout décider, 24, pp.68-80. 10.3917/mss.024.0068 . hal-01894938

**HAL Id: hal-01894938**

**<https://hal.science/hal-01894938>**

Submitted on 13 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

---

# La prise en compte du risque dans le voyage d'affaires

---

## Étienne Pénaud

Consultant en Travel Management, Université de Pau et des Pays de l'Adour/ E2S UPPA, Centre de Recherche et d'Études en Gestion, EA4580  
etienne.penaud@atlans.fr

## Karim Machat

Maître de conférences, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour/ E2S UPPA, Centre de Recherche et d'Études en Gestion, EA4580ANCE  
karim.machat@iutbayonne.univ-pau.fr

## David Ospital

Maître de conférences, Université de Pau et des Pays de l'Adour/ E2S UPPA, Centre de Recherche et d'Études en Gestion, EA4580  
david.ospital@iutbayonne.univ-pau.fr

*Cet article présente les résultats d'une première recherche exploratoire sur la prise en compte du risque dans le voyage d'affaires. Une revue de littérature permet tout d'abord d'identifier la fonction même de travel management dans l'entreprise tout autant que l'émergence d'un nouveau métier, le travel manager (TM) dont nous montrons que la mission principale repose sur la prise en compte du risque dans ses différentes dimensions (financière, physique, de performance, etc.). Une étude qualitative et exploratoire, réalisée auprès d'un échantillon de 10 gestionnaires de voyages, nous amène ensuite à identifier la nature du risque tel qu'il est pris en compte par ces mêmes gestionnaires de voyage d'affaires (ou TM). Les principaux résultats de notre recherche révèlent la difficulté de l'évaluation des risques par les TM et suggèrent des leviers d'actions pour y parvenir.*

*Mots clés : risque, voyage d'affaires, Travel Manager, contrôle, engagement.*

*This paper reports findings of a first exploratory research on how travel managers (TM) assess risk in the business travel industry. Firstly, literature review allows identifying the function of travel management as well as the role of the TM whose main mission consists in taking into account risk in its various dimensions (financial, physical, performance risk, etc.). Secondly, an exploratory qualitative study based on a sample of 10 TM illustrates how they effectively deal with the specific risk of travelling within their company. The main results of our research reveal the difficulty for them to assess risk and also suggest some levers for potential action.*

*Keywords : risk, business trip, Travel Manager, control, commitment.*

Le déplacement des collaborateurs au sein d'un territoire national ou international est devenu une nécessité pour les organisations privées ou publiques. La mobilité est en effet une réalité de l'entreprise qui connaît un besoin de déplacement de plus en plus important pour des motifs très variés : entreprises multi-sites (Brousseau et Rallet, 1997), projets intra ou interentreprises, mondialisation du commerce, remplacement d'expatriés par des cadres pendulaires internationaux (Desmarais, 2012), etc. Le poids de ce secteur est d'ailleurs devenu considérable, estimé à 292 milliards de \$ aux USA en 2014 selon GBTA (Global Business Travel Association), et 25 milliards d'euros pour la France en 2011 selon American Express (Baromètre EVP, 2012). Dans son rapport annuel 2016, GBTA estime que le budget global du *business travel* passera de 1,2 trillion de \$ en 2015 à 1,6 trillion de \$ en 2020.

Dans ce contexte, tentons tout d'abord de recenser et décomposer - pour mieux en comprendre la complexité - la multitude d'acteurs interconnectés par les opérations indispensables à la réalisation du voyage d'affaires. Pour les déplacements de ses collaborateurs, l'entreprise cliente utilise en effet les services de plusieurs catégories de fournisseurs. Les prestataires primaires tout d'abord (compagnies aériennes, ferroviaires, hôtels, apparts hôtel, taxis, bus, métros...) sont des entreprises ayant une action opérationnelle durant le voyage. Les intermédiaires de réservation (agences de voyages, plateformes hôtelières, GDS, brookers, sites web) assurent quant à eux un accès aux stocks de places disponibles.

Les prestataires de paiement (banques) assurent l'interface financière et fournissent des statistiques enrichies sur le secteur du voyage d'affaires. En outre, l'entreprise cliente fait également appel à des sociétés informatiques facilitant l'organisation interne de ses propres déplacements de collaborateurs. Enfin, des sociétés de services viennent répondre aux besoins des voyageurs ou de leur employeur (assureur, assistant, data crunching, négociateurs, sûreté, interprètes, etc.).

Cet article propose tout d'abord une revue de littérature visant à déterminer les domaines d'analyse du voyage d'affaires. Nous confrontons cette revue de littérature aux publications des professionnels pour en faire ressortir un *inventaire des risques* générés par le voyage d'affaires. Par risque, nous entendons l'ensemble des aléas générant des pertes (Knight, 1921) et donc dans le cas du voyage d'affaires, pouvant survenir et impacter le voyageur ou son entreprise. Puis dans un second temps, cet article apporte une contribution empirique sur la détermination et la prise en compte des risques générés par les voyages d'affaires et complète ainsi l'analyse de Gustafson (2012, 2013) en répondant à la question de recherche suivante : « Quelle est la nature du risque dans le voyage d'affaires ? ». Les résultats de l'étude empirique exploratoire réalisée auprès de dix *Travel Managers* (TM) mettent en exergue les raisons qui expliquent les difficultés de la prise en compte du risque dans le voyage d'affaires par les entreprises.

## Les principales dimensions du risque dans le voyage d'affaires

La littérature aborde le voyage d'affaires selon quatre domaines d'analyse : la fonction de travel management, le métier de TM, l'organisation voyages et la dimension stratégique du voyage d'affaires. Étonnamment, le risque n'est pas pris en compte par les recherches sur le voyage d'affaires. Nous tenterons donc d'en évaluer la nature ainsi que les principales dimensions.

## Le risque n'est pas évalué dans les recherches sur le voyage d'affaires

Aucune recherche portée à notre connaissance n'a pour objet de prendre en compte le risque dans le voyage d'affaires<sup>1</sup>. C'est donc à partir des travaux de Harland *et al.* (2003)<sup>2</sup>, réalisés dans un tout autre contexte, que nous proposons d'identifier le risque par six catégories de pertes encourues lors du voyage d'affaires. Il s'agit des pertes finan-

1. Dans les travaux de Gustafson (2012, 2013), la sécurité des voyageurs et le risque sont simplement abordés, sans faire l'objet d'une analyse ni même d'un quelconque inventaire.

2. Les auteurs ont travaillé sur la supply chain.

cières (surcoût des prestations, prime d'assurance, déplacement inutile), de performance (déplacement mal organisé, voyageur trop fatigué, réunion écourtée), physiques (petite et grande criminalité, terrorisme, maladie, accident), psychologiques (notamment le stress ; Ivancevich *et al.* 2003), sociales (image de l'entreprise ou du collaborateur, Derudder *et al.* 2011), juridique (obligation de l'employeur inscrite au code du travail) et, enfin, la perte de temps (l'organisation du déplacement, sa réalisation et sa clôture, dont la gestion des frais, des litiges...).

De manière à étoffer cette première approche des risques dans le voyage d'affaires, nous nous sommes également appuyés sur les publications professionnelles. Les risques y sont généralement présentés en deux grandes catégories : les risques pour le voyageur et les risques pour l'entreprise (cf. Annexe 1 - Détail des risques professionnels lors du voyage d'affaires). Les risques pour le voyageur sont au nombre de six : stress du voyageur induit par les déplacements, petite criminalité, attentat, maladie, accidentologie et enlèvement. Les risques pour l'entreprise sont ceux dont l'effet touchera le donneur d'ordres : efficacité de la mission, surcoût des prestations, perte d'équipe, perte ou vol d'informations de l'entreprise, mise en jeu de sa responsabilité. Cette dichotomie (risques pour le voyageur/risques pour l'entreprise) ne rend pas compte de la complexité du management des risques dans le voyage d'affaires. C'est pourquoi nous confronterons ces risques identifiés aux domaines d'analyse du voyage d'affaires relevés préalablement dans la littérature.

### Les dimensions du risque dans la fonction Travel Management

La gestion du voyage d'affaires est éminemment transversale. Elle apparaît toutefois, dans les années 1940, en tant que fonction distincte au sein de grandes entreprises américaines pourvues d'un département ayant la fonction *Travel Management* (Morrison *et al.*, 1994). Elle a alors pour objectif de délivrer le meilleur service aux voyageurs tout en limitant les coûts (Douglas et Lubbe, 2009). Deux principales pertes encourues peuvent donc être identifiées du point de vue de cette fonction : la perte financière lorsque les coûts ne sont pas contrôlés ainsi que la perte de

performance lorsque le *Travel Management* n'a pas servi le voyageur selon ses attentes (Tableau 1).

### Les dimensions du risque dans le métier de Travel Manager (TM)

Il faut attendre les années 1960 pour voir apparaître la profession de *Travel Manager* (Jenkins, 1993) et c'est bien plus tard que Gustafson se penche sur le TM dans son quotidien, son rôle et ses capacités d'action. Exposons ses recherches tout en poursuivant notre interrogation quant aux pertes encourues identifiables aux travers des missions du TM (Tableau 1). Pour Gustafson (2012), celui-ci organise ses missions selon quatre objectifs.

- Limiter les dépenses du poste *voyages* ; ce qui est à l'origine d'un risque financier dont nous essaierons d'évaluer la véritable nature lors de notre étude empirique.
- Favoriser le confort (à l'origine d'un risque de performance).
- Assurer de bonnes conditions de travail lors du voyage (à l'origine d'un risque de performance).
- Garantir la sécurité des voyageurs (source des risques physique et psychologique, essentiellement).

### Les dimensions du risque dans l'organisation voyages de l'entreprise

Selon Gustafson (2012) le Travel Manager travaille autour de 6 axes principaux afin de déployer l'organisation permettant de gérer et contrôler les voyages d'affaires.

- Il définit la *politique voyages* pour établir les règles devant être appliquées par les voyageurs. Le non-respect de ces règles est à l'origine d'une grande variété de pertes encourues dont les pertes juridiques.
- il définit un processus de commande et centralise les réservations sur une agence de voyages unique favorisant ainsi le contrôle et la centralisation des informations statistiques ; ce qui vise à réduire les risques financier et physique essentiellement.
- il déploie des outils de gestion spécifiques (réservation, ordre de mission, note de frais) et standardise le mode de paiement ; ce qui vise à limiter le risque de perte de temps et sécurise les commandes et paiements.

- il gère les relations avec les fournisseurs primaires en négociant les contrats cadres et les grilles tarifaires ; ce qui limite le risque financier essentiellement.
- il analyse les statistiques pour suivre les budgets, les dépenses et auditer l'organisation ; ce qui vise à réduire le risque financier de dérive des collaborateurs.
- il communique avec les prestataires et les salariés de son entreprise ; ce qui vise à réduire principalement les risques psychologique et social.

L'*organisation voyages* se distingue de l'organisation formelle de l'entreprise puisqu'elle y est transversale. Les quatre premiers axes de Gustafson (2012) portent sur la définition des règles et des process. L'*organisation voyages* de l'entreprise permet une maîtrise des flux d'informations et financiers. Le cinquième axe relève du contrôle. Le dernier axe est primordial : il permet au TM de créer un lien avec les voyageurs pour tenter de leur faire accepter des projets souvent considérés comme des contraintes. Le TM est alors susceptible de devoir gérer un large éventail de risque (physique, de performance, etc.) à chaque fois que le voyageur (qui peut être son supérieur hiérarchique) n'adhère pas à la *politique voyages* (éventuellement de manière délibérée).

Même si la mission principale du TM est de contrôler les coûts, la dépense liée aux voyages d'affaires est en réalité souvent corrélée à la position du voyageur dans l'entreprise (Gustafson, 2013). En outre, la flexibilité des billets et l'obtention d'avantages personnels par l'adhésion aux programmes marketing des fournisseurs peuvent devenir prioritaires, aux dépens d'économies pour son entreprise (Holma, 2009). De nombreux voyageurs ne sont pas prêts à perdre leurs avantages et leur position en suivant une *politique voyages* qui les entrave (Derudder, 2011). Le TM doit donc, de surcroît, prendre en compte l'incidence psychologique des règles imposées aux voyageurs.

### Les dimensions du risque dans la stratégie voyages de l'entreprise

Comme le souligne Aguilera (2008), de nombreuses études positionnent le voyage

d'affaires comme un élément central des relations commerciales mais la corrélation stratégie d'entreprise - *stratégie voyages* n'est pas systématique. Cette absence de *stratégie voyages* se traduit souvent par une position du *Travel Manager* non dédiée, peu valorisée et peu reconnue. Il est généralement (dans l'organigramme de l'entreprise), en position inférieure aux voyageurs. Sans l'appui de la direction de son entreprise, et en l'absence d'une véritable vision stratégique du voyage d'affaires, il lui sera difficile d'imposer des règles aux voyageurs. De ce fait, il doit trouver un équilibre entre contrôle et engagement pour faire appliquer la *politique voyages* (Gustafson, 2013). L'implication de la direction et des voyageurs est alors nécessaire (Holma, 2009) pour limiter les risques dans l'ensemble de leurs composantes.

### Les dimensions du risque généré par la relation triadique TM - Fournisseurs primaires - Intermédiaires

L'acceptation des règles et contraintes par les voyageurs est complexifiée par la relation commerciale triadique entre l'entreprise, les fournisseurs et l'agence de voyages (Lubbe, 2003). Une gestion saine du risque dans le voyage d'affaires doit donc inclure l'analyse des acteurs en relation dans la gestion du voyage d'affaires (Holma, 2009) : le service achat de l'entreprise (qui inclut le TM), l'agence de voyages (ou tout autre intermédiaire) et les compagnies aériennes (ou tout autre fournisseur primaire : ferroviaire, maritime, hôtelier, etc.). En effet, les intérêts de chaque acteur étant divergents, des conflits apparaissent et peuvent être à l'origine de pertes financières encourues pour l'entreprise. C'est le cas lorsque certains voyageurs souhaitent favoriser le confort au détriment du prix par exemple, et le fournisseur primaire en tire profit. L'agence de voyages pouvant obtenir des avantages directs ou indirects du fournisseur primaire (e.g. compagnie aérienne), elle aura tendance à orienter à son seul profit le choix du voyageur, quitte à contourner les consignes du TM.

Le tableau 1 synthétise notre analyse du risque dans la gestion du voyage d'affaires

Tableau 1

**Les pertes encourues dans la gestion du voyage d'affaires**

Domaine d'analyse du voyage d'affaires	Éléments de la gestion du voyage d'affaires	Pertes encourues	Illustrations
<b>La fonction Travel Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôler le budget</li> <li>- Délivrer le meilleur service au voyageur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financières (pour l'entreprise)</li> <li>- De performance (service au voyageur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le budget voyage est dépassé</li> <li>- le voyageur n'est pas satisfait de son hébergement</li> </ul>
<b>Le Métier de Travel Manager (TM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limiter les dépenses</li> <li>- Favoriser le confort</li> <li>- Assurer de bonnes conditions de travail lors du voyage</li> <li>- Assurer la sécurité lors du voyage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financières</li> <li>- De performance</li> <li>- Psychologiques (dont le stress)</li> <li>- Physiques (maladie, criminalité, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déployer les solutions pour sécuriser les voyages</li> <li>- Vérifier que les obligations sanitaires soient réalisées</li> <li>- Sélectionner des hôtels correspondant aux standards de l'entreprise</li> </ul>
<b>L'organisation voyages de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique de voyage</li> <li>- Agence de voyage unique</li> <li>- Outil de gestion spécifique</li> <li>- Contrat de fournisseurs primaires</li> <li>- Audit statiques</li> <li>- Communication (prestataires, salariés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de temps</li> <li>- Physique</li> <li>- Juridique</li> <li>- Financières</li> <li>- Sociale</li> <li>- Psychologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circuit de réservation à multi-validation amenant pertes temps et de tarifs.</li> <li>- L'entreprise ne repère pas les voyageurs dans des zones risquées et ne met pas en place les protocoles sûreté</li> <li>- Le voyageur ne connaît pas la marche à suivre</li> <li>- Le voyageur dépense plus que les plafonds autorisés</li> <li>- Le voyageur sort de l'itinéraire prévu et se met en danger</li> </ul>
<b>La stratégie voyages de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtenir l'engagement des voyageurs (politique voyage)</li> <li>- Obtenir l'engagement de l'encadrement</li> </ul>	Large éventail de perte dont principalement la perte financière	Le choix en matière de voyage n'est pas rationnel mais dépend du statut du voyageur
<b>La relation triadique TM- Fournisseur primaire - Intermédiaires</b>	Divergence des intérêts/objectifs lors d'une interaction conflictuelle entre le TM, la compagnie aérienne et l'agence de voyage	Perte financière	L'agence de voyages ne rend pas compte des conditions d'achat avantageuses obtenues auprès de la compagnie aérienne

pour y inclure à la fois son acceptation fonctionnelle et stratégique.

Dans la seconde partie de cet article, nous présentons les résultats d'une étude qualitative exploratoire sur la gestion du voyage d'affaires. Son objectif principal est d'identifier la réalité d'une prise en compte du risque dans la gestion du voyage d'affaires.

**L'étude exploratoire auprès des Travel Managers**

Étant donné le peu de recherches relevant de

la gestion du risque dans le voyage d'affaires, nous nous sommes engagés dans une qualitative exploratoire. Celle-ci a été réalisée par entretiens semi-directifs dans dix organisations. Ses résultats nous permettent notamment d'identifier les étapes de la prise en compte du risque dans la gestion du voyage d'affaires.

**Méthodologie de la recherche qualitative**

Nous avons procédé à des entretiens semi-directifs auprès d'entreprises dont les sièges sociaux sont basés en France. Comme le laisse

supposer notre revue de la littérature, nous pouvons constater que l'achat de voyage d'affaires n'est pas toujours pris en charge par une fonction ni même un métier de *Travel Manager*. Notre échantillon étant constitué de 10 organisations, nous y avons interrogé des responsables *voyages*, des acheteurs ou des *Travel Managers* (Tableau 3). La construction de l'échantillon des personnes interrogées repose sur le critère de « saturation sémantique » (Romelaer, 2005). Il y a saturation sémantique si deux conditions sont remplies :

- les nouveaux entretiens n'apportent plus de « descripteurs ou de modalités différents » (Romelaer, 2005) ;
- l'échantillon des entretiens est suffisamment divers au sens suivant : d'abord on regarde la population dans son ensemble ; ensuite on se demande quels sont les critères en fonction desquels les phénomènes auxquels on s'intéresse dans la recherche peuvent varier dans la population. « *On recueille le plus grand nombre de critères importants auprès de*

*sources classiques : la littérature de recherche, les experts et praticiens, la problématique de recherche, l'intuition du chercheur, la littérature professionnelle... »* L'échantillon est suffisamment varié s'il comporte par exemple au moins une ou deux observations sur chaque niveau de chaque critère selon Romelaer (2005).

Compte tenu de la deuxième condition, nous avons retenu plusieurs critères en fonction desquels il nous semblait que les phénomènes étudiés pouvaient varier (Tableau 2). L'échantillon s'est construit autour d'une dichotomie acteurs concernés par les déplacements nationaux/acteurs concernés par les déplacements internationaux. Cette dichotomie nous est apparue pertinente car les risques générés par ces deux types de déplacements ne sont pas de même nature. Enfin, au sein de chacune de ces catégories, plusieurs critères de sélection des personnes ont été pris en compte.

Tableau 2

**La construction de l'échantillon**

Échantillon	Critères de choix	Nombre de personnes interrogées
Acteurs concernés par les déplacements nationaux	Le choix s'est fait selon « l'opportunité de terrain ».	5 personnes interrogées
	Le choix s'est fait pour assurer une diversité des secteurs d'activité.	
Acteurs concernés par les déplacements internationaux	Le choix s'est fait sur le critère de l'expérience des personnes interrogées.	5 personnes interrogées
	Le choix a reposé sur le critère d'enrichissement de la question de recherche.	

Notons cependant que certaines personnes interrogées sont à la fois concernées par des

déplacements nationaux et internationaux.

Tableau 3

**L'échantillon de l'étude qualitative exploratoire**

	Secteur	Fonction	Typologie déplacement	Budget voyages (M€)	Expérience (années)
1	Service	Responsable Mission	National	< 1	11
2	Administration	Responsable Mission	International	10 <B<12	12
3	Banque	Acheteur Voyages Monde	National et International	90 <B<100	20
4	Association	Acheteur Voyages	National	8 <B<10	6
5	Pharmacie	Travel Manager	International	16 <B<18	8
6	Service	Travel Manager	International	4 <B<5	20
7	Commercial	Responsable Mission	National	2 <B<3	7
8	Industriel	Responsable Mission	International	7 <B<8	18
9	Commercial	Acheteur Voyages Monde	National et International	110 <B<120	24
10	Commercial	Responsable Mission	International	1 <B<2	17

Les entretiens<sup>3</sup> ont été construits autour de 4 thèmes : la reconnaissance des risques, l'organisation, la sensibilisation aux risques, les moyens d'action dont le contrôle et l'engagement. À l'issue des entretiens, les contenus ont été analysés « artisanalement » en cherchant à faire ressortir une analyse du sens selon Wacheux (1996). Il ressort trois objectifs possibles d'analyse du sens :

- faire ressortir la représentation d'événements vécus par l'acteur (la perception des risques, de l'organisation, du contrôle et de l'engagement) ;
- comprendre les modes de raisonnement et les structures de la pensée (chercher à comprendre pourquoi le risque est parfois mal perçu, mal évalué voire mal géré) ;
- faire ressortir des savoirs et référents communs à un groupe d'appartenance (analyses récurrentes en fonction des types d'acteurs, des types d'organisation et/ou de voyage d'affaires).

## Les résultats de l'analyse de contenu

Notre investigation empirique souligne la nécessaire prise en compte du risque par le TM, notamment par une valorisation financière. Elle révèle surtout les étapes pour y parvenir : connaissance, sensibilisation, implication, organisation et contrôle.

### Un risque souvent considéré mais rarement valorisé financièrement

Selon les résultats de notre étude empirique, le gestionnaire de voyage d'affaires - qu'il soit Travel Manager, acheteur ou responsable de mission - prend effectivement en compte le risque dans son métier (Tableau 4). En revanche, le risque *voyages* n'est valorisé financièrement que par 20 % de notre échantillon. Peu d'entreprises de notre échantillon ont valorisé le coût de gestion ou la perte en cas de survenance d'un risque. Le seul risque étant systématiquement valorisé et géré par l'ensemble des entreprises est le risque financier.

Tableau 4

### Les risques effectivement pris en compte dans la gestion du voyage d'affaires

Les risques	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
<b>Perte financière</b>										
Surcoût prestations	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
<b>Perte de performance</b>										
Efficience mission	N	N	T	E	E	T	N	N	T	N
Perte / vol d'informations de l'entreprise	N	N	N	E	N	N	N	N	N	N
Perte équipe	N	N	T	EN	EN	EN	EN	N	E	EN
<b>Perte physique</b>										
Criminalité	N	E	E	E	N	E	N	N	N	N
Attentats	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Maladie	N	E	E	T	N	E	E	N	E	N
Accidentologie	N	E	E	T	N	E	N	N	E	N
Enlèvement	N	E	E	E	N	E	E	N	N	N
<b>Perte psychologique</b>										
Stress	N	N	E	N	N	N	N	N	T	N
<b>Social et juridique</b>										
Impact juridique des déplacements	N	N	E	N	N	E	N	N	N	E

E : risque considéré, reconnu par l'entreprise / EN : risque considéré par entreprise mais non intégré dans l'organisation / T : risque considéré par le TM et pas par l'entreprise / N risque non considéré / Gris = risque valorisé financièrement / Blanc = risque non valorisé financièrement



---

Nous retenons d'abord que deux risques sont considérés et valorisés par l'ensemble des sociétés rencontrées :

- le risque financier de surcoût des prestations (Aguilera, 2008) et le contrôle des coûts ;
- le risque d'attentat pour les déplacements dans les pays considérés dangereux par le ministère des Affaires étrangères. Cette reconnaissance qui préexiste dans les plus grandes entreprises s'est étendue au sein de toutes les entreprises depuis les attentats de Paris et de Bamako en 2015.

La direction d'une entreprise se réfugie souvent derrière les simples obligations sanitaires, principalement de vaccination. Rares sont les entreprises qui prennent en compte le stress du voyageur. « *Les déplacements étant partie intégrante de la définition de poste, le stress fait partie du métier* », souligne un gestionnaire de voyages.

Les autres risques pour l'entreprise sont peu considérés. L'efficacité de la mission est uniquement traitée par des politiques voyages autorisant l'accès à des classes de confort supérieures selon la durée des déplacements et à des plafonds de remboursements de frais élevés dans des villes considérées à risque. Mais rien n'est prévu pour aider le voyageur en cas de problème de transport. Il est considéré devant « *réagir seul comme s'il était dans un déplacement personnel* ».

À plusieurs reprises, ces deux raisons de non-reconnaissance des risques ont été évoquées dans les entretiens. Reconnaître, c'est se contraindre. En effet, les managers voyageurs ne souhaitent pas modifier leurs habitudes et perdre des libertés, ce qui confirme les travaux d'Holma (2009). Ils préfèrent souvent ne pas reconnaître le risque plutôt que de devoir s'adapter et adapter l'organisation de l'entreprise.

**Connaître le risque et y être sensibilisé : deux étapes préalables à sa gestion dans le voyage d'affaires**

« *Pour respecter les consignes, la première étape est de les connaître* » précise un Travel Manager mettant en avant un point critique

de la gestion du risque : la méconnaissance des risques par ses collaborateurs. Selon notre échantillon, 75 % des TM estiment que les voyageurs ne sont pas ou trop peu sensibilisés aux risques.

Quelles sont alors les origines de cet écart entre perception des risques par le Travel Manager, la Direction et sensibilisation des collaborateurs ? Dans un premier cas, l'entreprise ne reconnaît tout simplement pas les risques et n'a pas mis en œuvre l'organisation nécessaire. Dans le cas où l'entreprise reconnaît les risques, une corrélation semble exister entre sa taille et la sensibilisation des voyageurs. Les entreprises de taille moyenne considèrent que le voyageur est sensibilisé au risque financier. Quant aux autres risques, des facteurs externes (principalement médiatiques) suffiraient à sa sensibilisation. Son degré de connaissance dépend de son engagement personnel à chercher et recevoir les informations nécessaires par ses propres moyens. Les entreprises plus importantes considèrent que la sensibilisation est de leur devoir mais n'ont pas toujours les moyens de bien le faire.

Dans le dernier cas, les sociétés les plus avancées ont créé 3 niveaux de sensibilisation : sensibilisation des voyageurs aux risques spécifiques de chaque pays, sensibilisation des supérieurs hiérarchiques à l'importance de la prise en considération des recommandations par les voyageurs, et sensibilisation du Top Management sur la responsabilisation des managers dans les obligations de sécurité. Cette sensibilisation passe par l'envoi systématique de documentations sur les pays, les risques généraux et particuliers ainsi que par des procédures voyages.

**L'étape critique de l'implication du top management**

La prise en compte des risques dans les entreprises étudiées nécessite leur bonne connaissance par la direction ou le *top management*. Tous nos entretiens confirment le caractère fondamental de l'implication de la direction comme le souligne Gustafson dans ses travaux (2012) sur le « *process voyages* ». Les TM interrogés intègrent dans leur mission un travail sur

---

3. Nous avons conduit les entretiens d'une heure en moyenne.

la mise en lumière des risques permettant au Top Management de bien les comprendre.

*« L'ensemble des risques de l'entreprise sont gérés par la Direction de la Sécurité. Elle a le pouvoir d'interdire un voyage. Nous avons reçu des instructions très précises sur les pays autorisés et le Directeur de la Sécurité est en relation avec la Direction Générale pour analyser les cas particuliers. Au final, c'est lui qui est responsable de la mission et unique décisionnaire des conditions de voyages ou de l'annulation de la mission. Notre nouveau Directeur a reçu une formation aux risques voyages par le Directeur de la Sécurité lors de sa prise de fonction. »*

Mais l'implication de la direction de l'entreprise dans la gestion du risque dans le voyage d'affaires est loin d'être naturelle en raison de la représentation même du risque par les dirigeants.

*« Le responsable doit être conscient qu'un risque peut survenir même si sa probabilité est très faible. Nous sommes confrontés à des décideurs qui sont avant tout des cadres dirigeants de l'entreprise. Ils ont comme objectif la rentabilité de l'entreprise et voyagent beaucoup. Pour les voyages, ils ont deux souhaits : limiter les dépenses et satisfaire les voyageurs. Ils portent peu d'intérêt aux risques liés aux voyages même si régulièrement je tente de leur démontrer leur existence. Leur réponse tourne autour de leurs expériences qui se sont toujours bien déroulées, ils n'ont jamais rencontré de problèmes majeurs, le risque n'existe donc pas. C'est un raisonnement simpliste et compliqué à contredire quand on parle à un patron. »*

Quand le Top Management perçoit un risque, il subsiste tout de même une réelle résistance de ceux qui ne souhaitent pas s'impliquer. Cela revient à mésestimer les risques pour éviter d'avoir à agir en conséquence.

*« Reconnaître qu'un risque existe entraîne deux actions ; une prise en compte individuelle dans ses propres déplacements et une prise en compte dans les procédures internes entraînant lourdeurs administratives et pertes d'opportunités marchés. »*

## **L'organisation voyages limite principalement le risque financier**

Les TM qui prennent en compte un risque mettent en place une organisation voyages. L'objectif premier est de limiter le risque financier : le contrôle des réservations et la politique voyages sont alors les outils les plus fréquemment utilisés.

*« Notre entreprise a fait le choix de décentraliser les réservations sur les voyageurs. Ils sont autonomes dans l'achat de leurs titres de transport. La voie hiérarchique directe valide les billets. Le risque financier est encadré. Si un achat n'est pas conforme à la politique voyages, le manager est informé au moment de la validation. Même dans ce cas, un voyageur peut contourner la règle en achetant son billet au dernier moment ou en réalisant une note de frais après le déplacement. L'entreprise est dans l'obligation de le rembourser. Pour les risques pays, chaque réservataire, voyageur et valideur doit être conscient des risques, connaître les solutions proposées par l'entreprise et les appliquer. Souvent, par manque de temps ou d'information, les voyageurs ne prennent pas connaissance des documents mis à disposition. Ils ne se rendent pas forcément compte de la complexité des procédures mises en œuvre dans leur intérêt. »*

Pour les autres risques, les entreprises comptent essentiellement sur l'engagement personnel du voyageur. Que les consignes soient formalisées ou pas, finalement : *« seul le voyageur décide »*. L'organisation a seulement pour objectif de l'aider à prendre les bonnes décisions.

## **Un contrôle pour permettre l'engagement des voyageurs**

Une fois reconnus, les risques sont intégrés par les fonctions supports au voyage d'affaires et leur gestion s'inscrit en prérequis des organisations. L'organisation voyages s'accompagne concrètement d'un investissement dans des outils adaptés. Des circuits de validation permettent d'éviter des déplacements à risques, des books-pays donnent des instructions sanitaires et comportementales précises, des poli-

*tiques voyages* intègrent la sécurité dans les règles de voyage (Holma), des formations spécifiques sont proposées aux voyageurs, des dispositifs de sécurisation (véhicule blindé, garde du corps...) sont déployés.

Gustafson (2012, 2013) aborde les notions de contrôle et d'engagement de manière concomitante en proposant un modèle où l'équilibre entre ces deux variables est nécessaire pour permettre une bonne gestion du voyage d'affaires. Cependant, selon nos premiers résultats exploratoires, la gestion des risques autres que financiers ne suit pas ce modèle.

« Toutes les réservations sont réalisées dans notre outil d'ordre de mission. Si une réservation concerne un déplacement à risque, un pop-up s'ouvre indiquant la procédure à suivre. Selon le niveau de risque, un message est envoyé aux services Travel et RH pour que nous nous assurions que les informations aient bien été reçues et comprises par le voyageur. Une fois en déplacement, le voyageur est le seul à décider s'il va suivre les consignes. Même si nous lui demandons par exemple de ne pas se séparer de son localisateur, il peut le laisser dans sa chambre d'hôtel. »

Ainsi, le contrôle permet-il de s'assurer de la prise d'information par le voyageur. L'application des consignes ne dépend que de ce dernier. Le contrôle favorise l'engagement.

## Conclusion

Cet article dresse l'inventaire des risques à considérer dans la gestion du voyage d'affaires. Un état de l'art sur le risque fait tout d'abord ressortir le décalage entre les travaux académiques, rares (Gustafson, 2012, 2013 ; Holma, 2009), ne traitant d'ailleurs du risque que de manière périphérique, et la littérature professionnelle, foisonnante sur cet objet (Annexe 1). C'est ainsi que nous avons pu considérer le risque comme un ensemble de pertes encourues dans la gestion du voyage d'affaires : financières (e.g. surcoût des prestations, prime d'assurance), de performance (e.g. voyageur trop fatigué), physiques (e.g. criminalité, maladie), psychologiques (e.g. stress), sociales (image de l'entreprise ou du collaborateur), juridiques et, enfin la perte de temps (l'organisation du déplacement liée éventuellement à des litiges).

Nous décrivons également dans cette recherche l'émergence d'un nouveau métier qui est intimement lié à la gestion du risque dans le voyage d'affaires : *Travel Manager* (TM). C'est notamment dans la perspective de mieux comprendre la fonction émergente dont il relève dans l'entreprise que nous avons réalisé une investigation qualitative par une série d'entretiens semi-directifs auprès de dix *Travel Managers*. Les intitulés même de leur poste témoignent d'ailleurs, dans leur variété, de cette émergence : acheteur de voyages, gestionnaire de voyages, responsable de mission, TM, etc.

Selon nos premiers résultats empiriques, si le risque est bien considéré par les TM interrogés, il ne fait que très rarement l'objet d'une véritable gestion, notamment par une valorisation financière complète. Sauf pour le surcoût de prestations (perte financière) qui est véritablement intégré dans les entreprises de notre échantillon. La perte physique (liée notamment à la criminalité ou aux attentats) n'est valorisée financièrement que par une très faible partie des entreprises interrogées. Ceci est surprenant dans le contexte d'une menace terroriste permanente couplée à la hausse du nombre des voyages d'affaires.

Nos résultats permettent surtout d'illustrer les étapes d'une prise en compte du risque dans la gestion du voyage d'affaires. La connaissance du risque par les acteurs du voyage d'affaires est tout d'abord primordiale bien qu'elle ne soit pas toujours effective, selon les TM interrogés, essentiellement par manque de sensibilisation à cette problématique. Ensuite, l'implication du *top management* (selon les propos recueillis), semble être un facteur explicatif d'une gestion optimale du risque. Une relation forte se dégage d'ailleurs entre cette implication et l'organisation *voyages* (procédures et politique voyages).

Enfin, le contrôle et l'engagement sont les deux leviers d'actions incontournables pour que le TM puisse réaliser pleinement sa mission. Le contrôle est une variable importante pour s'assurer que le voyageur dispose de l'ensemble des informations lui permettant de connaître les risques et les consignes. Mais la limitation des risques ne peut se faire que par son engagement individuel. L'hypothèse de Gustafson sur la nécessité de trouver un équilibre entre contrôle et engagement dans la gestion des voyages ne semble pas s'appliquer par-

faitement à la gestion des risques du voyage d'affaires. Finalement, une fois en mission, le voyageur est seul décisionnaire de ses actions et des risques qu'il encourt tout autant que des pertes pour son entreprise.

Nous sommes conscients du caractère exploratoire de cette recherche qualitative : ces premiers résultats ne sont *statistiquement* pas représentatifs. Ils nous encouragent cependant à poursuivre nos travaux sur le risque dans le voyage d'affaires avec des questions de recherche complémentaires sur les facteurs de l'engagement du voyageur d'affaires, par exemple. Nous devons également envisager, à terme, le recours à des méthodologies quantitatives dans une démarche confirmatoire.

## Références bibliographiques

Aguilera, A. (2008). Policy and Practice Business travel and mobile workers, *Transportation Research Part A* (42-8), 1109-1116.

Brousseau, E. & Rallet, A. (1997). Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels, in Guilham, B. (sous la direction de), *Economie de la connaissance et organisations. Entreprises, territoires, réseaux*. Paris, Montréal : L'Harmattan, 286-309.

Defrank, S R., Konopaske, R., John, M. (2000). Executive Travel Stress : Perils of the Road Warrior, *The Academy of Management Executive* (1993-2005) (14-2), 58-71.

Derudder, B., Beaverstock, J.V., Faulconbridge, J., Storme, T., Witlox, F. (2011). You are the way you fly : on the association between business travel and business class travel , *Journal of Transport* (6-2), 304-330.

Desmarais, C., Ghislieri, C., Wodociag, S. (2012). Les cadres pendulaires internationaux, *Revue française de gestion*(7), 91-106.

Douglas, A. & Lubbe, B. (2009). Violation of the Corporate Travel Policy : An Exploration of Underlying Value-Related Factors, *Journal of Business Ethics* (84-1), 97-111.

Gustafson, P. (2012). Managing business travel : Developments and dilemmas in corporate travel management, *Tourist Management* (33-2), 276-284.

Gustafson, P. (2013). Control and commitment in corporate travel management, *Research in Transportation Business & Management* (9), 21-28.

Harland C., Brenchley R., Walker H. (2003). Risk in supply networks, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(1), 51-62.

Holma, A. (2009). *Adaptation in triadic business relationship settings : A study in corporate travel management*, PhD dissertation, Swedish School of commerce, Helsinki.

Ivancevich, J.M., Konopaske, R., DeFrank, RS. (2003). Business travel stress : a model, propositions and managerial implications. *Work and Stress*, 138-157.

Jenkins, D. (1993). *Business Travel : management tips from the pros* (Irwin, Illinois)

Knight, F.H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*, New York : Hart, Schaffner and Mark.

Lubbe, B. (2003). A study of corporate travel management in selected South African organizations and a conceptual model for effective corporate travel management, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 6(2), 304-330.

Masson, JK. (1999). The effect of corporate influence of the short haul business travel market, *Journal of Air Transport Management* (4-2), 66-83.

Morrison, A.M., Ladig, K.A., Hsieh, S. (1994). Corporate travel in the USA : Characteristics of managers and departments, *Tourism Management* (15-3), 177-184.

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche, in Roussel, P. et Wacheux, F. (2005), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociale*, Editions De Boeck.

Wacheux, F. (1996). *Méthode Qualitatives de Recherche en Gestion*, Economica.

### Étienne PÉNAUD

Consultant spécialiste en Travel Management, doctorant en Sciences de Gestion. Après des études de sciences à l'université de Bordeaux 2 et un Master spécialisé en Achats, il intègre un cabinet de conseil. Depuis 2001, il accompagne les entreprises dans l'organisation de la fonction voyage d'affaires et forme les Travel Managers à la bonne gestion de leur poste.

### Karim MACHAT

Maître de conférences en Sciences de Gestion, Habilité à Diriger des Recherches, il est titulaire d'un doctorat de l'IAE de Montpellier en 2003, sa thèse a reçu le prix Paul Nicolas décerné par l'académie des sciences commerciales en 2004. Ses travaux portent sur le marketing BtoB. Il s'intéresse à la problématique des PME confrontées à des donneurs d'ordres qui les situent dans une relation d'asymétrie relationnelle que ce soit dans l'industrie agroalimentaire, l'aéronautique ou les services. L'interaction dyadique développée par l'école de l'IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) constitue son premier ancrage théorique. Ses recherches récentes s'orientent vers une analyse de la capacité d'interaction du fournisseur-PMI.

### David OSPITAL

Maître de conférences en Sciences de Gestion, ancien élève normalien de l'École Normale Supérieure de Caen, il est titulaire d'un doctorat de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne depuis 2007. Ses travaux portent sur des problématiques organisationnelles et de GRH concernant la mise en place de systèmes de délégations et de responsabilisation des acteurs. En particulier, ses recherches ont porté sur les organisations bancaires et plus récemment sur les ONG autour de la problématique de la construction du sens.

## Annexe

### Les risques lors du voyage d'affaires selon la littérature professionnelle

#### Les risques pour le voyageur

La littérature professionnelle<sup>4</sup> analyse le rapport entre typologie de risque sur la santé, typologie de zone de déplacement et antécédent du voyageur. Les zones de déplacement ne présentent pas toutes les mêmes probabilités de survenance d'un risque. Un déplacement routier dans un pays limitrophe présentera des risques de circulation et peu de risque d'infection parasitaire alors qu'un déplacement aérien dans un pays tropical en voie de développement présentera des risques sanitaires bien plus élevés. Cette lit-

térature détermine aussi des grandes catégories de risques :

Stress : La multiplicité des déplacements a un effet direct sur la santé et le bien-être des voyageurs. Des études en ressources humaines (Richard, 2000 ; Ivancevich, 2003) mettent en parallèle, déplacements professionnels, sentiment d'isolement, stress et santé. L'organisation logistique du déplacement est un facteur de stress important pour le voyageur. En zone rurale ou urbaine, la méconnaissance des lieux, la mauvaise appréhension des distances et temps de trajet ne favorisent pas le bien-être des collaborateurs. Selon une étude réalisée par Booking.com<sup>5</sup>, 93% des voyageurs d'affaires subissent un stress lors d'un déplacement. Les principaux facteurs sont :

Manquer son vol/train	36%	Annulation réunion	21%
Barrière de la langue	26%	Environnement inconnu	20%
Perdre ses bagages	25%	Différences/normes culturelles	17%
Perdre des documents importants	24%	Problème informatique	16%

Criminalité : Contrairement à la plupart des voyageurs de tourisme, les voyageurs d'affaires se déplacent souvent dans des zones non sécurisées par les autorités. Le voyageur d'affaires est une cible recherchée de la petite et la grande criminalité. Cette criminalité peut prendre 2 formes :

Criminalité ciblée : le voyageur ou son entreprise sont repérés et attendus par une organisation qui souhaite tirer profit du vol de données ou de produits, nuire à l'entreprise ou réaliser un acte de « communication »

Criminalité d'opportunité : le voyageur n'est pas repéré mais « se trouve au mauvais endroit, au mauvais moment » et motive, par une attitude une mise en évidence de

richesse, un individu à réaliser un acte délictueux.

Attentats : Facteur de stress et risque sécuritaire, le nombre d'attaques est en forte évolution. Une compilation du Nouvel Observateur montre l'évolution du nombre d'attaques dans le monde entre 2000 et 2014.

L'année 2015<sup>6</sup> a suivi cette tendance. Une étude réalisée en 2016 auprès de 607 voyageurs<sup>7</sup> montre que seulement 10 % d'entre eux ne pensent pas du tout au risque de terrorisme dans le voyage. La multiplicité des événements terroristes ainsi que leur médiatisation peuvent être considérées comme un facteur aggravant du stress des voyageurs.

4. Officiel prévention Santé Sécurité au travail – dossier La prévention des risques des voyages et missions à l'étranger.

5. L'étude « Business Etiquette » a été réalisée pour Booking.com auprès de 4555 personnes entre 18 et 65 ans, ayant effectué au moins 4 voyages d'affaires à l'étranger l'année dernière. Elle a été menée entre le 29 janvier et le 11 février 2016 aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, en Espagne, au Japon, en Chine et en Italie.

6. Scrutum Security First.

7. ACTE - Traveller behaviour : threats & opportunities, How global events are driving change in business travel. Étude réalisée entre le 16/03 et le 12/04 2016.

Maladies : La confrontation d'un voyageur à un environnement différent, les besoins en vaccination, le changement de régime alimentaire sont des facteurs facilitant la survenance de maladies. Une étude de International SOS<sup>8</sup> place la maladie en première menace majeure du voyageur.

Accidentologie : L'accidentologie est principalement routière. En France, les accidents de la route sont la première cause de décès par accident du travail<sup>9</sup> (1/4 des décès). Deux facteurs principaux influent sur le comportement du voyageur : son besoin de respecter des horaires de rendez-vous, d'avion, sa méconnaissance des lieux et des habitudes de circulation des pays visités.

Enlèvement : Le kidnapping est traité dans cette partie mais pourrait aussi bien figurer dans l'impact économique. Les principaux chiffres<sup>10</sup> à retenir sur le kidnapping en 2015 dans le monde :

- 80 000 cas environ
- Durée moyenne de 4 à 5 jours
- 73 % des cas sont résolus par le paiement d'une rançon.
- 12 % des prises d'otages se voient réglées par l'intervention de forces de police ou armées.
- 8 % des otages meurent, en raison de blessures, carences nutritionnelles vitales ou maladies que d'exécutions.
- 80 % des victimes sont des voyageurs professionnels de petites et moyennes entreprises non sensibilisés au risque d'enlèvement en amont.

### Les risques pour l'entreprise

Efficience mission : Tout déplacement se doit d'avoir un objectif, raison des investissements en temps du voyageur et des fonctions support, et investissement financier. Rencontre commerciale, intervention technique, suivi de projet, salon, prospection ou quelque autre objectif, le voyageur doit être dans les meil-

leures dispositions pour mener à bien sa mission. La mauvaise réalisation du voyage peut générer une perte d'efficacité.

L'organisation du déplacement par lui-même peut être incriminée. L'amplitude horaire des voyageurs d'affaire démarrant leur déplacement souvent très tôt le matin, jumelée au décalage horaire, est une source de fatigue forte. Les conditions de transport prévues dans des politiques voyages restrictives ne permettent pas au voyageur de se reposer dans le temps de transport mais au contraire aggravent la fatigue initiale.

Les conditions prévues de transport sont fréquemment modifiées par des aléas des prestataires : retard, annulation de transport, surbooking, ou des aléas conjoncturels : manque de taxi lors d'un événement majeur de la ville de destination (grève, manifestation, accident qui bloque un accès, fashion week).

Surcoût prestations : Le budget global des déplacements professionnels est souvent le premier budget des achats hors production. Le morcellement de la dépense crée une divergence entre la prise de décision ponctuelle du voyageur pour la dépense qu'il engage et le budget global, consolidation de la totalité des dépenses individuelles. L'entreprise finance un service mais l'acte d'achat est décidé par chaque voyageur (Masson, 2009).

Le gaspillage financier est un point d'attention fort des entreprises qui voient les voyages autant comme un centre de coût que comme un investissement. Le comportement des voyageurs peut entraîner des pertes sèches pour l'entreprise. Dans son livre blanc, CWT<sup>11</sup> valorise la perte issue du comportement des voyageurs masculins : 50 000 USD pour 1 000 voyageurs d'affaires et 1 million USD pour une multinationale de 20 000 voyageurs.

8. [www.voyages-d-affaires.com/etude-la-gestion-du-risque-voyage-en-questions-avec-international-sos-20120201.html](http://www.voyages-d-affaires.com/etude-la-gestion-du-risque-voyage-en-questions-avec-international-sos-20120201.html)

9. Officiel prévention Santé Sécurité au travail – dossier La prévention des risques des voyages et missions à l'étranger.

10. Selon François Dominguez, Int Consulting.

11. *Gender differences in booking business travel: advance booking behavior and associated financial impact*, avril 2016.