

SAP Concur

Évolution de la mentalité en matière de voyages d'affaires : de la gestion au leadership inspiré.

Conseils et techniques éprouvés
de leaders du secteur en matière
d'évolution professionnelle.

En partenariat avec

FCM



La situation a changé.

Vous savez à quel point la gestion des voyages a changé, et vous avez probablement une bonne idée de l'ampleur des changements à venir dans les mois et les années à venir. Parce que vous avez vu l'écosystème des voyages évoluer. Vous avez suivi l'évolution de l'accès au contenu (comme la nouvelle norme New Distribution Capability [NDC]). Et il est fort probable que les voyages soient considérés comme un centre de coûts, et non comme un élément stratégique de la réussite de l'entreprise. Les priorités institutionnelles changent, et entraînent de facto votre programme de voyages vers de nouvelles destinations.

En tant que gestionnaire de voyages, vous assumez plus de responsabilités et en faites davantage pour votre entreprise, et pas seulement son programme de voyage. On vous demande d'être source d'analyse, d'insights, d'innovation et d'idées. Votre entreprise a besoin que vous vous imposiez et que vous preniez les devants pour *diriger*.



Comment êtes-vous censé tout faire ?

Dans le [6e rapport mondial annuel sur les gestionnaires de voyages](#), vos pairs ont déclaré qu'ils n'obtiennent pas ce dont ils ont besoin pour accomplir toutes ces nouvelles tâches :



99 % des gestionnaires de voyages pensent qu'il y a un **décalage entre les tâches** qu'ils sont censés effectuer et les outils, le support et le budget qu'ils ont à leur disposition



36 % s'accordent à dire qu'il est **difficile de répondre aux attentes de l'entreprise** en matière de voyages durables sans budgets adéquats



34 % déclarent qu'on leur demande de démontrer leur retour sur investissement, mais qu'ils **n'ont pas les bonnes données ou les bons outils** pour le faire



Enfin, **33 %** ont été priés d'adopter un rôle plus stratégique, sans **recevoir de formation supplémentaire**

Source : [6e rapport mondial annuel sur les gestionnaires de voyages](#)

En d'autres termes, la transition de gestionnaire de voyage à un rôle de leader en gestion des voyages est délicate. Cela ne veut pas dire pour autant que c'est impossible, ou même irréalisable.

D'où nous viennent ces idées ?

Si vous êtes amené à devenir un leader en gestion des voyages, vous devez écouter les leaders. Pour élaborer ce guide, nous avons discuté avec les meilleurs experts en gestion des voyages et de l'évolution professionnelle de SAP Concur et FCM Travel :

Jennifer Coleman

Senior Leadership Development Consultant, SAP Concur

Mike Cox

Principal Consultant, FCM Consulting

Peter Psaltakis

VP, Global Solutions Engineering, FCM Travel

Lindsay Straub

Global Head of Sales, FCM Travel



Entrons dans le vif du sujet.

L'évolution professionnelle passe par le développement personnel, ce qui implique bien plus qu'un changement de méthode de travail. En d'autres termes, cela représente un gros investissement. Nous avons donc simplifié ce guide en deux sections : **Comment aborder l'évolution** et **Comment la réaliser**.

Quoi qu'il en soit, il est toujours préférable de s'efforcer de s'améliorer.

Section n°1 :

Comment envisager votre évolution professionnelle.





« Comblent le fossé entre la théorie et la pratique est la partie la plus essentielle de l'apprentissage et de la mise en action des compétences en leadership. »

– Jennifer Coleman

L'évolution de carrière n'est pas une affaire ponctuelle : lorsque nos carrières se développent et englobent de plus grandes responsabilités, nous avons besoin de toute l'aide possible. Comme celle que vous trouverez dans les prochaines pages.

Ce qui vous a conduit jusqu'à ce stade ne vous emmènera pas plus loin.

Ces dernières années, vous vous êtes plongé dans les détails de la gestion des voyages et des défis tels que l'intelligence artificielle, la durabilité, le personnel à distance et maintenant le retour au bureau. Vous êtes devenu un expert en détails de tarification et de politique, un maître dans l'art de collaborer avec les fournisseurs et de prendre en charge les voyageurs.

Mais pour diriger votre entreprise, et pas seulement votre programme de voyage, vous devez vous détacher des détails et voir grand.

Cette vision d'ensemble nécessite de sortir de sa zone de confort et d'avoir le courage de se surpasser. Vous devez donc vous entourer des bonnes personnes et leur poser les bonnes questions, afin de bénéficier de leur expertise en plus de la vôtre.

Il est essentiel d'avoir une vision claire.

La première étape est de visualiser correctement votre évolution. Tout le monde sait qu'il est difficile de se repérer en plein brouillard. Mais qu'est-ce qui est pire ? Conduire à travers ce brouillard jusqu'à la maison dans laquelle vous vivez depuis 20 ans, ou tenter de nouvelles routes vers l'inconnu ?

La clé pour sortir de ce brouillard, c'est de définir le genre de leader que vous voulez être. Qu'en est-il pour vous ?

- À quoi ressemble la réussite ?
- Pour quoi voulez-vous être connu ?
- Quels talents uniques apportez-vous ?
- À quoi ressemble votre leadership ?

Un coach en carrière ou en leadership est également une excellente option, car c'est une ressource neutre qui vous aidera à cultiver cette vision et à vous responsabiliser par rapport aux changements que vous souhaitez apporter.

Faites un plan, pas seulement une promesse.

Maintenant que vous savez où vous voulez aller, vous devez établir une carte. Sur cette carte, listez tous les comportements que vous devez adopter et les méthodes nécessaires pour les acquérir. Indiquez les compétences à renforcer et les efforts à fournir pour se faire.

Afin d'accéder à un rôle leader, vous devez fixer des jalons clairs, raisonnables et mesurables pour réaliser X d'ici Y, et vous y tenir.

Vous devez donc partager votre carte avec vos pairs afin qu'ils puissent soutenir votre effort. Partagez-la avec votre responsable dans le cadre de votre plan de carrière. Et assurez-vous de faire le point avec vous-même tous les trimestres – ou au moins deux fois par an – pour vous assurer que vous progressez.



« Il faut changer la façon dont on se perçoit – dont on s'identifie, pour se considérer comme un leader. »

– Jennifer Coleman

« Contactez les parties prenantes de votre programme de voyage, ainsi que des personnes qui n'ont rien à voir avec les voyages (des personnes dont vous pouvez apprendre) pour étendre votre réseau au-delà des contacts habituels de votre entreprise. »

– Mike Cox

Sortez !

Le slogan « your network is your net worth » (votre réseau est votre valeur) est une expression familière dans le monde de l'entreprise pour une bonne raison : c'est généralement vrai. Et si vous voulez devenir leader, vous devez développer votre réseau interne ainsi qu'un réseau sectoriel externe.

Ces personnes qui peuvent vous apprendre des choses et élargir vos perspectives. Elles sont d'une aide précieuse pour vous montrer la voie. Alors sortez, et allez à leur rencontre. Parlez-leur. Écoutez ce qu'elles savent. Apprenez ce qu'elles font.

Le développement de votre réseau interne reste le moyen le plus rapide et le plus fiable d'appréhender la situation globale de l'entreprise. Trouvez un mentor exécutif, quelqu'un avec qui échanger des idées et qui vous montrera les ficelles du métier.

Par ailleurs, avoir des amis haut placés peut améliorer votre position dans l'entreprise et vous ouvrir des portes à l'avenir.

Créez votre réseau externe en participant à des événements et conférences sectoriels, en rejoignant des branches locales et des groupes sectoriels, et, aussi simple que cela paraisse, en étoffant vos contacts sur LinkedIn.

Trouvez un équilibre entre humilité et fierté.

Le partage de vos bons résultats est essentiel non seulement pour la réussite de votre programme, mais aussi pour renforcer votre crédibilité au sein de l'entreprise. Hélas bien souvent, nous hésitons à le faire, par crainte d'être perçus comme arrogants.

Selon Jennifer Coleman, il faut écouter la petite voix de l'humilité, tout en prêtant davantage oreille à votre confiance et à votre fierté. Autorisez-vous à exprimer tout haut vos succès et vos insights, et étayez vos propos par des résultats et des données claires.

Section n°2 :

5 conseils pour passer de gestionnaire à leader.



Découvrir avec qui et avec quoi vous travaillez : appropriez-vous votre entreprise.

En tant que gestionnaire de voyages, vous vous intéressez probablement à l'une des trois fonctions suivantes : RH, Finance ou Achats. Naturellement, elles ont des priorités distinctes qui affectent la planification des voyages de manière différente :

Les RH se concentrent davantage sur la productivité, la satisfaction et la sécurité des voyageurs.

La fonction Finance se préoccupe plutôt des dépenses, des prévisions et de la planification.

Pour finir, la fonction Achats peut être purement axée sur les coûts.

Votre travail consiste à découvrir ce qui compte le plus, pas seulement pour les RH, les fonctions Finance ou Achats, mais pour les priorités générales de votre entreprise.

Créez vos indicateurs clés basés sur les insights que vous collectez, puis élaborer un plan clair pour communiquer ces mêmes insights à vos responsables directs, ainsi qu'aux autres responsables qui s'intéressent à votre programme de voyage. Et lorsque vous partagez ces informations, assurez-vous que vos interlocuteurs comprennent ce que vous leur dites. Assurez-vous que ces informations soient importantes pour eux et touchent une corde sensible, et montrez-leur pourquoi ils peuvent vous faire confiance.

Apprendre ce que vous ignorez : développez votre culture des données.

Les données ne manquent pas, et chaque entreprise en génère toujours plus. La vraie question est de découvrir comment les maîtriser afin de les utiliser à votre avantage.

Selon Peter Psaltakis, il est essentiel pour vous et tous les autres responsables de voyages d'appréhender comment les données, la qualité des données, la gestion des données et l'analytique fonctionnent dans la pratique. Vous devez également savoir comment appliquer ces connaissances à votre programme de voyage et où vos données de voyage rejoignent les objectifs généraux de votre entreprise.

Tout d'abord, vous devez établir cette base de connaissances :

- Explorez vos sources de données (dépenses, paiements, TMC, RH, etc.) et déterminez comment tirer le meilleur parti de chacune d'entre elles.
- Faites vos devoirs : sortez les livres, exploitez les formations, découvrez les classes et autres cours disponibles.
- Renseignez-vous sur les possibilités de soutien financier d'entreprise pour la formation externe et la formation continue, comme des bootcamps universitaires ou en ligne pour les certifications de base et l'expérience pratique dans un environnement à faible enjeu.
- Discutez avec vos pairs au sein de l'entreprise, tous services confondus (analystes et leaders de domaines clés tels que le marketing, les ventes, la fonction Finance, la gestion des risques, etc.) pour découvrir comment ils utilisent les données.
- Définissez votre stratégie. Comment allez-vous aborder la croissance de l'entreprise et la croissance mondiale, la gestion globale de votre programme et la qualité des données ? Comment allez-vous procéder à grande échelle ?



Vos relations comptent : appuyez-vous sur vos pairs et vos partenaires.

Vous n'êtes pas seul. Votre TMC, vos partenaires technologiques et vos fournisseurs disposent d'une expertise unique et sont là pour vous aider. Mieux : ils veulent tous que vous réussissiez.

C'est une excellente base pour nouer quelques relations clés. Des relations où vous pouvez avoir un dialogue ouvert et des nouvelles régulières. Où vous pouvez les faire participer à vos processus de planification, à vos sessions de définition d'objectifs et à chaque fois que vous êtes confronté à des questions difficiles. Ces partenaires peuvent même disposer de matériel de formation et d'évolution professionnelle que vous pouvez utiliser. Il vous suffit de demander.

Il en va de même pour les professionnels de la gestion des voyages n'appartenant pas à votre entreprise : les acteurs les plus performants dans votre secteur d'activité, dans votre région et dans les entreprises du monde entier.

Ils peuvent être une formidable source d'idées, d'informations et d'inspiration. Lindsay Straub recommande, par exemple, la [Global Business Travel Association](#) (GBTA) et la Business Travel News (BTN). Lindsay connaît bien ces deux organisations, puisqu'elle a travaillé pour la BTN : « Elles offrent toutes deux des possibilités exceptionnelles de réseautage et de partage d'informations par l'intermédiaire de forums et de groupes locaux, nationaux et internationaux. Elles proposent également des formations, des webinars et d'autres opportunités de formation auxquelles vous pouvez participer. »

Pour Mike Cox, s'appuyer sur ses pairs, qu'ils soient internes ou externes, c'est comme faire de l'improvisation (une de ses passions de longue date) :

- Comment engagez-vous les personnes ?
- Comment montrez-vous que vous écoutez ?
- Comment enrichissez-vous leurs idées ?
- Que bâtissez-vous ensemble ?
- Vous amusez-vous ce faisant ?

Partagez ce que vous savez : adoptez l'état d'esprit de consultant.

Un responsable de voyages stratégiques cherche des moyens de faire progresser l'entreprise. Vous y parviendrez en adoptant l'état d'esprit de consultant. Comment ? Identifiez et approfondissez les grands défis auxquels votre entreprise est confrontée, puis élaborer des solutions qui vous permettent, à vous et à votre programme de voyage, de briller.

L'équipe commerciale a peut-être besoin d'une supervision plus directe ou d'un soutien effectif dans les régions ou marchés clés. Vos collaborateurs ont peut-être besoin d'une formation et d'un développement pour améliorer leur efficacité. L'entreprise s'est peut-être engagée à atteindre le zéro émission nette d'ici 2028.

Bien qu'il ne s'agisse pas de défis liés aux voyages à proprement parler, une gestion efficace des voyages peut aider à résoudre chacun d'entre eux. Comme l'explique Mike Cox, grâce à l'état d'esprit de consultant, vous appréhendez les problèmes métier sous l'angle du voyageur, déterminant ainsi comment votre programme et votre expertise peuvent conduire à une solution. Par exemple :

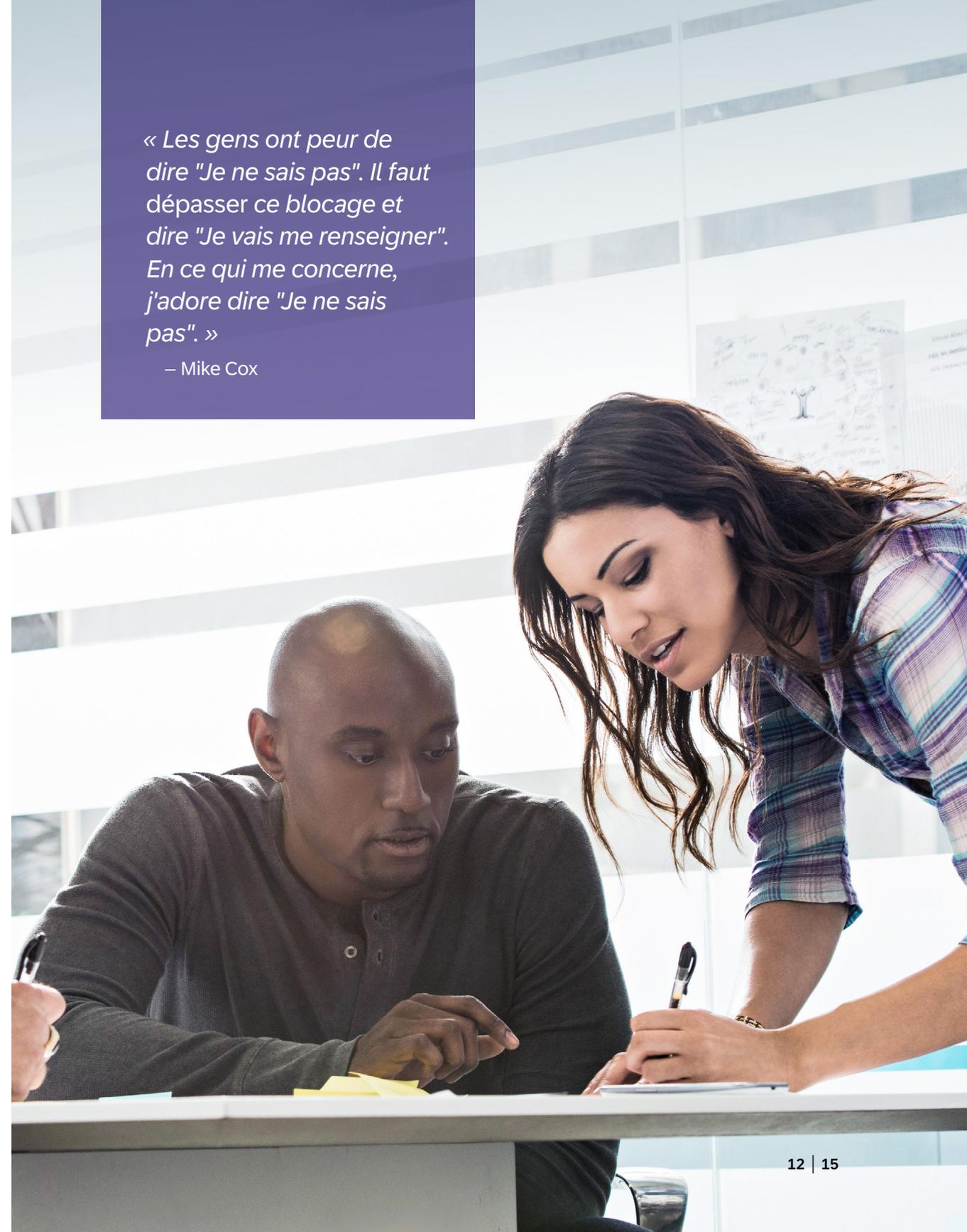
Une équipe Achats craignait que les coûts d'hébergement soient trop élevés. À première vue, les chiffres semblaient bons : le benchmarking était excellent, ils obtenaient les meilleurs tarifs, etc. Une analyse plus approfondie a toutefois révélé qu'une grande partie des voyages étaient destinés à des sessions de formation d'une semaine. Le programme de formation type nécessitait au moins cinq nuits d'hôtel et obligeait les voyageurs à quitter leur domicile le week-end. Après avoir réuni l'équipe de formation, ils ont pu réduire les séances d'entraînement à quatre jours et quatre nuits d'hôtel, réduire les coûts d'hébergement de 21 % et augmenter la satisfaction des voyageurs.

Ce type de service conseil vous semble-t-il intimidant ? Peut-être, mais pas si vous :

- êtes bien préparé,
- prévoyez les objections,
- formulez une demande ou une recommandation claire,
- le tout en 10 minutes ou moins,
- n'hésitez pas à dire « je ne sais pas... encore » face à une question inattendue.

« Les gens ont peur de dire "Je ne sais pas". Il faut dépasser ce blocage et dire "Je vais me renseigner". En ce qui me concerne, j'adore dire "Je ne sais pas". »

– Mike Cox



Savoir qui peut aider : Créez un conseil de gestion des voyages.

La gestion des voyages affecte presque tous les aspects de l'entreprise à un moment ou à un autre. Alors pourquoi ne pas s'aligner sur les principales parties prenantes en créant un conseil consultatif interne qui vous aidera à évaluer votre situation actuelle, vos nouvelles idées et vos projets futurs ?

Selon Lindsay Straub, vous devez constituer ce groupe de réflexion et cette source d'insights avec des représentants de différents secteurs de l'entreprise, allant des grands voyageurs aux administrateurs en passant par les équipes métier telles que la gestion des risques, la fonction Achats et le service IT. Et assurez-vous qu'ils savent à quel point vous valorisez leur temps et leur contribution :

- Ayez toujours un ordre du jour et un plan précis pour chaque interaction.
- Gérez efficacement les réunions, afin qu'ils sachent que leur temps est respecté.
- Faites des demandes claires et restez ouvert à ce qu'ils apportent.

Ce type de groupe est essentiel à la réussite de votre leadership, car il vous permet non seulement d'affiner vos idées, mais aussi de créer une dynamique interne autour des nouvelles initiatives et des changements de programme.

« Vous devez participer aux discussions critiques afin de vous imposer comme décideur. Si ce n'est pas à votre portée, trouvez un parrain exécutif parmi les cadres dirigeants afin d'avoir accès à ce qui est le plus important. »

– Lindsay Straub



Cela peut sembler beaucoup, mais vous n'êtes pas seul.

En plus de ces conseils et techniques, les personnes qui vous entourent recèlent une richesse infinie de sagesse. Fiez-vous à eux. Et exploitez ces excellentes lectures pour en savoir plus :

Mike recommande :

- [Comment réussir une négociation](#), de Roger Fisher et William Ury. C'est une approche brillante des négociations traditionnelles et quotidiennes qui constituent la plupart des programmes de voyage
- [La carte des différences culturelles](#) d'Erin Meyer, un regard concis et bien écrit sur les cultures, les nationalités et le respect. Il s'agit d'une ressource utile pour les gestionnaires de voyages qui cherchent à tisser des relations dans le monde entier

Jennifer recommande :

- [L'entreprise, une affaire de cœur](#), Hubert Joly examine la possibilité de placer les gens et les objectifs au centre du leadership.
- [Multipliers](#) de Liz Wiseman, un moyen de comprendre nos tendances à devenir des « diminueurs involontaires » lorsque nous passons du statut d'exécutant à celui de leader.

Peter recommande :

- [Never Eat Alone](#) de Keith Ferrazzi, un classique qui explique comment le pouvoir des relations peut aider tout le monde à gagner.

Autres recommandations :

- [7 défis liés aux voyages et les stratégies utilisées par vos pairs pour les relever](#), des outils, conseils et idées pour vous aider à relever ces défis directement.
- [Le modèle de politique de voyage](#), une ligne directrice pour une gestion des voyages d'affaires efficace.
- [Le modèle de politique de durabilité](#), un guide pour faire de la durabilité une partie intégrante de votre programme de voyage.



À propos de SAP Concur

SAP Concur est la référence mondiale pour les solutions intégrées et évolutives de gestion des voyages et notes de frais et des factures. Les processus quotidiens sont automatisés pour guider les collaborateurs tout au long des voyages d'affaires, transférer les frais autorisés directement dans les notes de frais et accélérer les approbations de factures. En intégrant des données en temps quasi réel et en utilisant l'IA pour analyser les transactions, les entreprises peuvent prendre des décisions plus avisées, améliorer la conformité et éviter d'éventuels angles morts dans leurs budgets. SAP Concur imagine un monde où les voyages et notes de frais se gèrent pratiquement seuls. Pour en savoir plus, rendez-vous sur concur.fr.



À propos de FCM Travel

FCM est l'une des plus grandes sociétés de gestion des voyages au monde et un partenaire de confiance pour des milliers d'entreprises nationales et multinationales. Présente 24 h/24 et 7 j/7 dans 95 pays, la technologie agile de FCM répond aux besoins des clients et est soutenue par des équipes d'experts pour offrir une expérience personnalisée optimale en matière de voyages d'affaires. En tant que marque phare de Flight Centre Travel Group, FCM propose les tarifs les plus compétitifs et des solutions exclusives pour ses clients. Outre ses services de gestion des voyages, la société fournit des services spécialisés via FCM Consulting et FCM Meetings & Events. Découvrez ces autres options sur fcmtravel.com.

frFR (25/05)

© 2025 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved. See Legal Notice on www.sap.com/legal-notice for use terms, disclaimers, disclosures, or restrictions related to this material.



Jennifer Coleman, Senior Leadership Development Consultant, SAP Concur

Jennifer s'épanouit en aidant les gens à trouver leurs moments « ah-ha » et pense qu'un état d'esprit centré sur le client et l'empathie est primordial dans tout projet. Chez SAP, son travail consiste à s'assurer que les collaborateurs font vivre notre culture et notre stratégie en recherchant toutes les occasions de les impliquer. Elle crée des programmes innovants pour aider responsables et collaborateurs à s'adapter au changement.



Mike Cox, Principal Consultant, FCM Consulting

Mike a plus de 30 ans d'expérience en gestion des voyages d'affaires, ayant travaillé en tant que gestionnaire de voyages internationaux dans une société de gestion des voyages (TMC), et en tant que consultant. Actuellement, il dirige les projets d'optimisation de programmes et d'externalisation des ressources de voyage de FCM Consulting. Intervenant régulier du secteur, Mike défie la pensée conventionnelle avec des idées provocatrices, en s'appuyant sur son expérience en improvisation pour favoriser l'écoute active, la pensée critique et les solutions créatives.



Peter Psaltakis, VP, Global Solutions Engineering, FCM Travel

Peter se passionne pour la prise de décision pilotée par les données, le capitalisme des parties prenantes et la croissance durable. Son expertise couvre le leadership international, les technologies de voyage, stratégie de mise sur le marché (GTM), les partenariats commerciaux, la gestion des risques, la stratégie de distribution aérienne et hôtelière et la Business Intelligence. Fort d'une solide expérience dans le domaine de la technologie de pilotage, il a guidé avec succès la gestion des produits et développé l'acquisition d'entreprises, des PME/ETI aux clients du Fortune 500.



Lindsay Straub, Global Head of Sales, FCM Travel

Lindsay est une leader dynamique dans le domaine des ventes et des relations humaines avec plus de 15 ans d'expérience dans les voyages d'affaires et une attention portée à la croissance et à l'acquisition de clients. Supervisant la stratégie de ventes mondiale de FCM à travers des initiatives clés et des solutions innovantes, Lindsay travaille en étroite collaboration avec les responsables des ventes régionaux pour générer des résultats.