



Action de développement de l'emploi et des compétences - Synthèse mars 2015

Compétitivité des agences de voyages franciliennes et gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PRÉFET
DE LA RÉGION
D'ÎLE-DE-FRANCE

Direccte Direction régionale des entreprises,
ÎLE-DE-FRANCE de la concurrence, de la consommation,
du travail et de l'emploi

Sommaire

1. Un secteur confronté à des mutations dans un marché en croissance
2. Les modèles économiques actuellement présents dans le secteur
3. Les hypothèses structurantes permettant d'évaluer les modèles économiques actuels
4. Les standards du marché pour rester dans le jeu
5. Au-delà des standards, les modèles économiques qui assureront pérennité et compétitivité
6. Les compétences nécessaires pour relever ce défi avec succès
7. Le plan de progrès pour atteindre son ambition stratégique
8. Quel impact sur les métiers du secteur des agences des voyages ?

Synthèse n°4 - mars 2015

Publiée par la DIRECCTE Île-de-France

Service Département Politiques de l'Emploi

Edition service communication

Conception et mise en page : e-poissonrouge

Crédits photos : SHUTTERSTOCK

Introduction

Présentation des parties prenantes

Le Syndicat National des Agences de Voyages (S.N.A.V.) et sa représentation Île-de-France, la DIRECCTE Île-de-France, les organisations syndicales de salariés et l'OPCA Transports et Services ont souhaité mettre en place une **démarche alliant GPEC sectorielle et renforcement de la compétitivité des agences de voyages.**

Ce projet a été conçu et mené avec l'appui technique et méthodologique de l'ARACT Île-de-France, missionnée par l'Etat dans le cadre d'un appui à maîtrise d'ouvrage. Le cabinet de conseil Eurogroup Consulting a réalisé une vingtaine de diagnostics stratégiques et opérationnels approfondis auprès d'un panel représentatif d'agences complété d'entretiens avec des acteurs majeurs du secteur.

Ces travaux ont permis de bâtir les rapports « Plan compétitivité dans le secteur des agences de voyages » et « Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences ».

Le Syndicat National des Agences de Voyages - Les Professionnels du Voyage, créé en 1945, représente l'ensemble des entreprises des secteurs du voyage et du tourisme.

Vigilant quant à l'avenir et aux mutations du secteur, le SNAV représente la profession auprès des pouvoirs publics, des médias et des transporteurs. Il est l'organe patronal représentatif de la branche et, à ce titre, négocie avec les partenaires sociaux.

En partenariat avec l'association professionnelle de solidarité du tourisme (APST), il est à l'initiative de la création du centre de formation « Travel Pro Formation » afin d'accompagner l'évolution des métiers et des profils professionnels de l'industrie du tourisme. Le SNAV est membre fondateur de l'ECTAA - Confédération européenne des associations d'agences de voyages.

La DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) constitue le service déconcentré commun au ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique et au ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social. Elle assure le pilotage coordonné des politiques publiques du développement économique, de l'emploi, du travail et de la protection des consommateurs.

L'OPCA Transports et Services est une association gérée par les organisations syndicales représentatives des employeurs et des salariés des branches du transport, des agences de voyages et de la propreté, né de l'accord paritaire du 28 décembre 1994. Son rôle est :

- de financer les formations des salariés des entreprises adhérentes ;
- d'accompagner les entreprises en particulier, les TPE-PME, dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de compétences et de formation professionnelle ;
- de mettre en place des politiques incitatives de professionnalisation et de sécurisation des parcours professionnels des salariés, des jeunes et des demandeurs d'emploi.

L'ARACT Île-de-France est une association paritaire du réseau ANACT-ARACT. Elle accompagne les entreprises qui souhaitent investir dans la qualité de vie au travail de leurs salariés tout en préservant leur efficacité. Elle apporte prioritairement son appui aux PMI et PME franciliennes.

Ses actions s'inscrivent dans les priorités du Contrat de Projet Etat-Région, du Schéma Régional de Développement Economique, du Contrat d'objectifs et de performance 2014-2017 Etat/ANACT. L'ARACT Île-de-France a conduit de nombreuses actions d'appui sectoriel relatives aux mutations économiques et à leurs impacts en matière de Qualité de Vie au Travail.

Eurogroup Consulting est un cabinet de conseil européen et indépendant qui accompagne ses clients depuis 30 ans dans la réalisation de leurs ambitions stratégiques. Eurogroup Consulting s'investit auprès de nombreuses entreprises et filières sur leurs projets stratégiques, de prospection et d'anticipation, ainsi que sur la mise en œuvre des actions retenues (études économiques et prospectives, audit de performance et de compétitivité, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, etc...).

Le cabinet Eurogroup Consulting s'appuie sur une connaissance approfondie du secteur des Services, du Tourisme et des Loisirs et intervient à ce titre auprès de nombreuses parties prenantes du secteur.

Liste des membres du Comité de pilotage de l'ADEC

Le SNAV et le SNAV Île-de-France, les organisations syndicales : CGT-FO, CFDT, CGT, CFTC et CFE-CGC, la Direccte Île-de-France, l'OPCA Transports et Services, l'Aract Île-de-France.

Présentation de l'ADEC

Le rapport Compétitivité s'inscrit dans une stratégie globale et volontariste de soutien à la compétitivité du secteur, porté par la branche et initié par la publication en 2011 du contrat d'études prospectives des professionnels du voyage (CEP).

Ce rapport décline l'un des axes du CEP en aidant les plus petites entreprises dans la définition de leur stratégie et en les accompagnant dans la conduite du changement. Il est financé dans le cadre d'une action de développement de l'emploi et des compétences (ADEC), conclue en Île-de-France.

Il est à destination des agences de voyages et de leurs salariés afin d'alimenter leurs réflexions en matière de développement.

Il cible en priorité les PME dont le modèle économique historique était sur le «off line», les agences développées sur le «on-line» présentant des modèles économiques et des contraintes sensiblement différentes aux agences en «off-line».

Par-delà la sensibilisation des acteurs sur la situation du secteur, les enjeux à moyen terme, et les axes potentiels de développement, les membres du Comité de Pilotage ont souhaité mettre à la disposition des entreprises un kit d'autodiagnostic afin d'évaluer :

- La pertinence de leur modèle économique
- Les possibilités d'évolution de leur modèle économique et les axes majeurs de développement opérationnel.

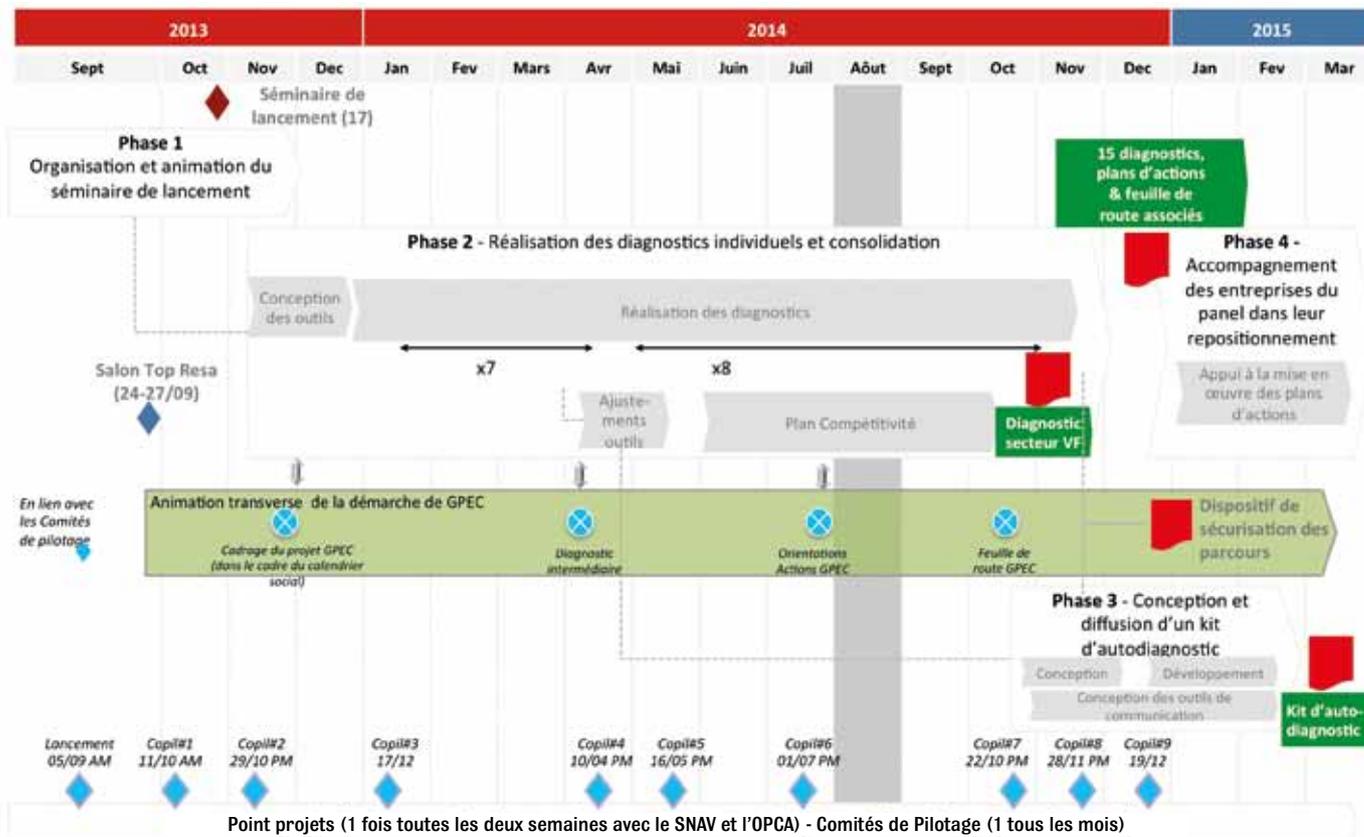
En lien avec ce rapport compétitivité, un projet de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sectoriel a également été mis en place. Après une phase d'identification des métiers en risque et des métiers en besoin, il définit les mesures à prendre pour accompagner les évolutions en termes d'emploi et de compétences.

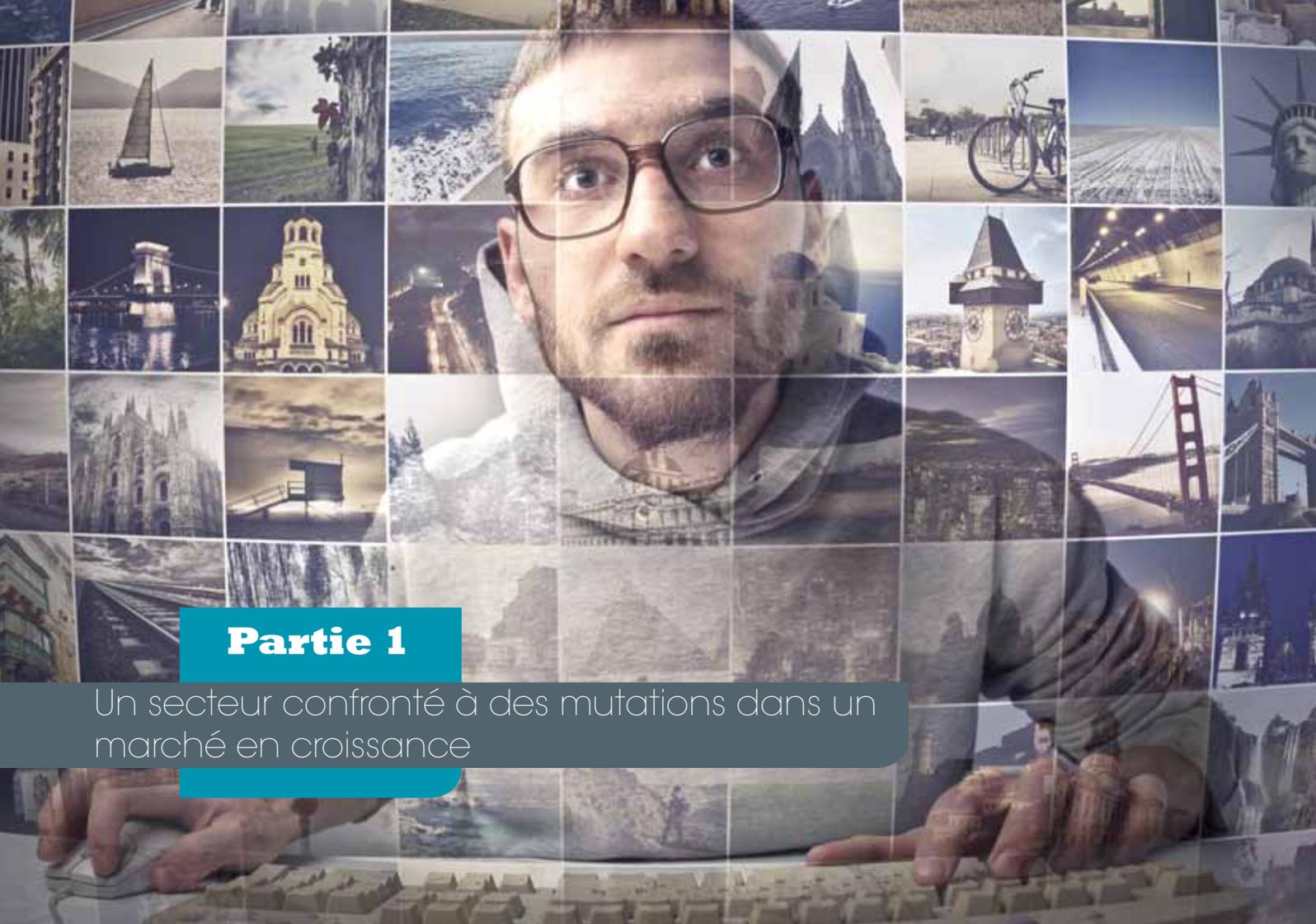
Enfin, la branche propose un accompagnement individualisé des entreprises dans leurs enjeux de performance et de GPEC, à travers divers dispositifs :

- Une offre «Stratégie» proposée par la Direccte Île-de-France.
- Une offre «T-Diag» proposée par l'OPCA Transports et Services.
- Une offre de service proposée par le SNAV.

La méthodologie utilisée

Ce rapport est le résultat d'un travail multi-sources effectué à partir d'une vingtaine de diagnostics stratégiques et opérationnels réalisés auprès d'un panel d'entreprises représentatives du secteur off-line, une analyse documentaire et une enquête menée auprès des acteurs de la filière.



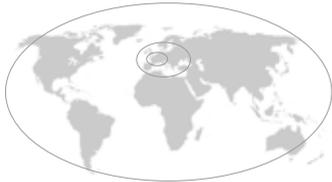


Partie 1

Un secteur confronté à des mutations dans un marché en croissance

A. Sur une tendance longue, la filière du voyage est portée par un secteur du tourisme en croissance, source de perspectives optimistes.

- **Une filière du voyage en France qui se décompose en trois activités :**
 - L'organisation de voyages touristiques
 - L'organisation de voyages d'affaires
 - La réception de touristes sur le territoire
- **Un marché du tourisme en croissance**



MONDE

- Croissance du nombre de touristes internationaux en moyenne de 3,3 % par an de 2010 à 2030
- +1 milliard de touristes internationaux en 2012
- Recettes liées au tourisme : 837 milliards d'euros en 2012 soit +4% vs. 2011

EUROPE

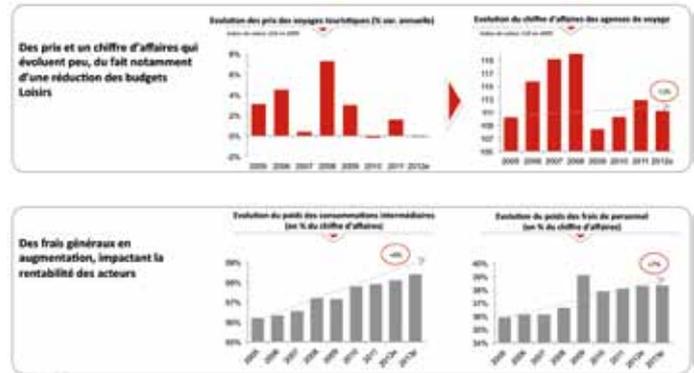
- Région avec la plus grande croissance d'arrivées (plus de la moitié des touristes reçus dans le monde)

FRANCE

- Recettes globales liées au tourisme : près de 80 milliards d'euros en 2012
- Un volume d'affaires de 26 Mds d'euros porté par les professionnels des agences de voyage
- 1^{ère} destination mondiale, avec 81,2 millions de touristes étrangers accueillis en 2012
- Plus des ¾ des Français sont partis en voyage en 2011, dont 9 sur 10 en France
- Près de 50% des vacanciers ont recours à une agence de voyage ou à un tour-opérateur pour leurs séjours à l'étranger, ce pourcentage tombe à moins de 10% lorsqu'il s'agit de départs en France

B. Un secteur encore très atomisé, composé de TPE à 90 % qui pèsent 1/3 du chiffre d'affaires global.

Des prix et un chiffre d'affaires qui évoluent peu, du fait notamment d'une réduction des budgets Loisirs.



C. Les facteurs d'évolution du secteur

1. L'organisation du secteur : des relations entre les acteurs de moins en moins normées

Le secteur et la filière professionnelle se sont profondément transformés, avec une accélération ces dernières années du fait de :

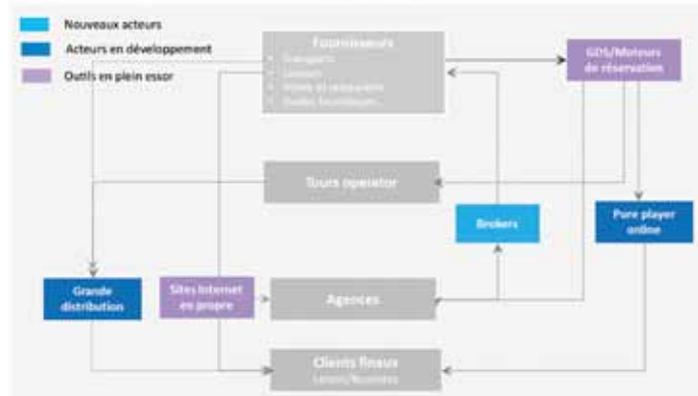
- Une mutation de l'ensemble des pratiques (offre / demande) et des transformations structurelles en termes de diversité des acteurs, de leur positionnement sur le marché et de leurs interrelations (BtoB/BtoC), mais aussi en termes de pratique des métiers de Production et de Distribution.
- Un repositionnement des acteurs et une évolution de leur modèle économique pour réduire les intermédiaires, diversifier leurs activités (intégration verticale), ou consolider leur position sur le marché (intégration horizontale).

En 2013, les agences ne représentent plus que 15 % des voyages achetés, soit une baisse de part de marché de 15 % en 6 ans.

Schéma traditionnel



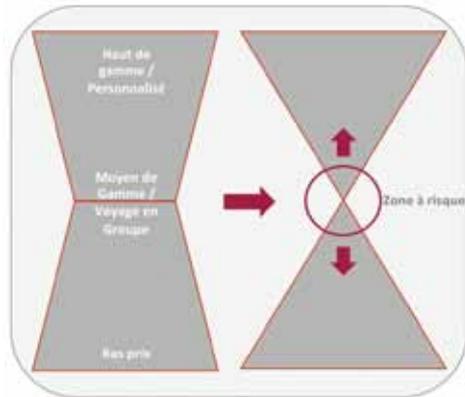
Schéma actuel



2. La transformation des modes de distribution : du monocanal à l'omnicanal.

Aujourd'hui, chaque produit doit être disponible à n'importe quel moment, livrable au plus proche du lieu où se trouve le consommateur à l'instant, et toujours au moindre coût.

3. Une évolution structurelle des modes de consommation et d'achat, portée par l'essor d'Internet depuis les années 2000



Plus des trois-quarts (76%) des voyageurs européens réservent désormais leurs vacances en ligne, contre 13% il y a 10 ans. En 2013, seuls 18% des voyageurs européens envisageaient de se rendre dans une agence de voyages (contre 65% en 2003), tandis que 5% disaient vouloir réserver par téléphone (contre 22% en 2003). Le tourisme a représenté 40% des ventes en ligne aux particuliers en 2011, loin devant les autres catégories de produits et services. Ces nouvelles pratiques modifient profondément les modes de consommation.

▪ Une évolution des modes de consommation : vers les extrêmes...

A l'instar des secteurs de la grande distribution ou de l'habillement, les modes de consommation s'orientent vers une désaffection pour l'offre de milieu de gamme au profit du low cost (les particuliers composent eux-mêmes leurs voyages ; ce segment d'entreprises recherche des solutions alliant moindre coût et rapidité de traitement) et du premium et/ou du personnalisé (les voyages personnalisés ou « sur-mesure » progressent de plus de 10% chaque année).

▪ **Et des attentes nouvelles du consommateur** : sur le marché des loisirs, le consommateur attend de son agence de voyages un accueil et des services qu'Internet ne peut offrir : un conseil expert et une personnalisation de la relation client.

Le marché du voyage d'affaires demeure un marché encore intermédié où l'agence a son rôle. Toutefois, les facteurs d'évolution de la relation Professionnels du voyages/entreprises ne doivent pas être négligés : création de la fonction Achat, généralisation des self booking tools (SBT)....

Dans ce contexte, la pérennité de certains professionnels du voyage (principalement les agences physiques et indépendantes) est en question.

Une situation délicate pour les agences de voyages indépendantes :

- Une difficulté à capter l'augmentation des volumes d'achats liés à la démocratisation du voyage : un recul de leur chiffre d'affaires de 1,5% en 2012.
- Une concurrence aride des agences en ligne, avantagées par une structure de coûts plus légère, qui, dans une stratégie de volume, permet de multiplier les offres promotionnelles pour capter un maximum de clients
- Une offre qui n'est pas toujours suffisamment en adéquation avec les attentes clients en termes de services rendus (proactivité, flexibilité, innovation) ou de contenus (offre réceptive insuffisamment développée...)
- Une stratégie qui n'est pas toujours suffisamment robuste : alors que certains grands acteurs renforcent leur spécialisation (ex : Package « industriel » pour certaines enseignes de la grande distribution) ou se rapprochent au-delà de la mutualisation de systèmes d'information, les agences indépendantes tendent à rester assez généralistes, sans répondre, de fait, aux attentes d'un segment de clients particulier, et disposent de peu de leviers pour optimiser leurs coûts.

Un scénario de rupture, mais à prendre en considération, serait une disparition progressive des agences de voyages, à commencer par les indépendants, au profit des agences de voyages online qui réussiraient à offrir de meilleures prestations à tous les niveaux.



Partie 2

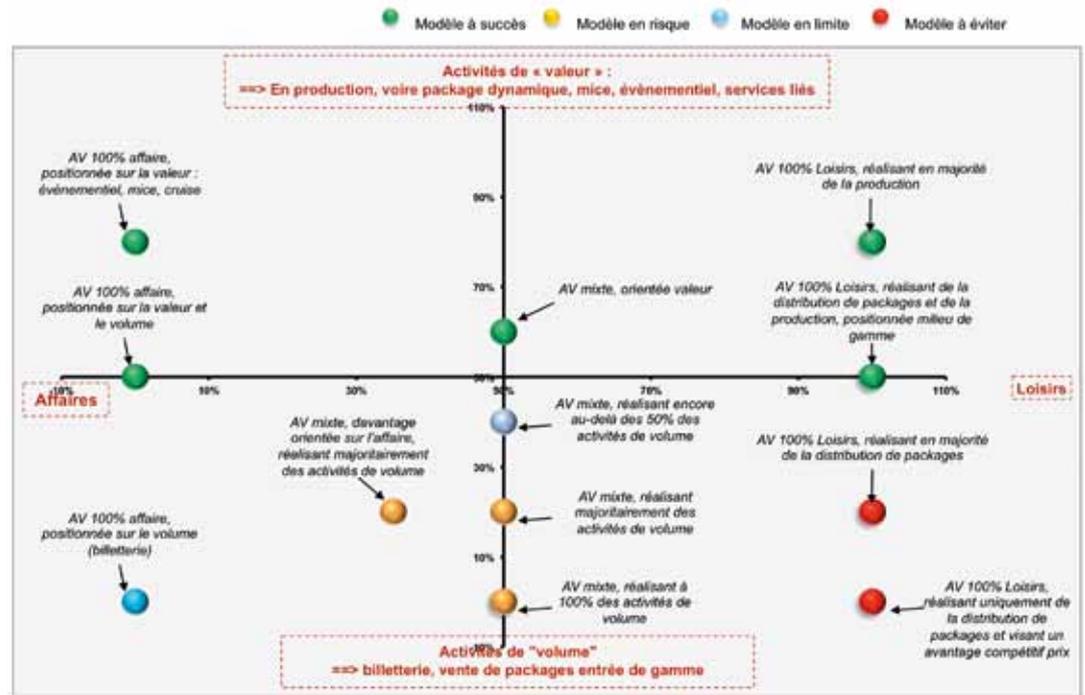
Les modèles économiques actuellement
présents dans le secteur

Partie 2 Les modèles économiques actuellement présents dans le secteur

A. Présentation des modèles actuels et identification des modèles à risque

Sont présentés ci-contre de façon graphique, les différents modèles qui existent au sein du secteur (TPE / PME / Off line). Cette liste ne saurait être exhaustive de par la diversité des positionnements, mais néanmoins suffisamment complète pour permettre à chaque entreprise de se positionner et d'entamer une réflexion sur son propre positionnement. Il n'y a pas de notion de « poids » de chaque segment dans le secteur (donnée non disponible).

Les entreprises sont positionnées selon deux axes : loisirs /affaire et stratégie de volume (avantage compétitif par le prix) /stratégie de valeur (avantage compétitif par d'autres critères de différenciation que le prix). La pertinence de chaque modèle a été évaluée, et représentée par un code couleur.



B. Zoom sur les modèles économiques menacés

Les modèles menacés sont les modèles à risque (🟡) et les modèles à éviter (🔴).

- Sur le Loisirs, les agences de voyages 100 % positionnées sur la Distribution Loisirs : du fait d'une pression sur les prix qui s'accroît avec la situation conjoncturelle, de la concurrence accrue des TO et de la vente par internet, on peut anticiper une dégradation de la situation sur ce segment.
- Les petites agences (de 0 à 10 ETP) généralistes, positionnées sur le Loisirs et l'Affaire : être généraliste nécessite de mettre en place des modes de gestion (processus, RH, etc.) adaptés à des segments de clientèle sensiblement opposés, difficiles à mettre en place au sein d'une petite structure.
- Sur l'Affaire, les agences de voyages de petite taille (jusqu'à 50 ETP), voulant se positionner sur les Grandes Entreprises ou les entreprises du Mid Cap : un niveau de concurrence actuellement très élevé lié à la présence de grands acteurs à la maturité et aux moyens de financement élevés.



Partie 3

Les hypothèses structurantes permettant d'évaluer les modèles économiques actuels

A. Etre pleinement orienté client et travailler au ciblage de ses clients et prospects

A une cible de clients, correspond une offre, un prix, une approche commerciale, un discours bien spécifique, une marque. Ce choix stratégique impacte l'organisation de l'entreprise, le rôle du SAV, du marketing, du commercial dans une entreprise. Priorité sera donnée aux services les plus proches du client. Aujourd'hui, les voyages présentés dans les catalogues sont encore trop souvent classés par zone géographique et non par segment de clients (aventure/famille, CSP ++, etc...)

B. Eviter la stratégie de volume

La stratégie de domination globale au niveau des coûts consiste à proposer une offre de même valeur perçue que celle des concurrents, mais à un prix inférieur (c'est la raison pour laquelle on la qualifie également de stratégie de prix). Une entreprise de trop petite taille n'a pas la taille critique pour viser avec succès une stratégie de volume. De fait, cela exclut la très grande majorité des agences de voyages (pour rappel, la très grande majorité des entreprises du secteur est de moins de 20 salariés).

C. Viser une stratégie de valeur

Si une entreprise n'a pas atteint une taille critique suffisante, elle devra alors se spécialiser sur des activités dites «de valeur» et abandonner les activités «de volume». Pour cela, l'entreprise doit améliorer les caractéristiques tangibles et intangibles du produit / service auxquelles les consommateurs sont les plus sensibles : service, réassurance, expérience client, innovation, créativité, savoir-faire, etc.



Partie 4

Les standards du marché pour « rester dans le jeu »

A. Les fondamentaux ou pratiques standards sur le segment Loisirs

■ **Engager une réflexion sur l'omnicanal**

- Développer un site Internet, ergonomique et facilement utilisable
- Développer des applications mobiles (téléphone et tablette)
- Développer les communautés et donner la possibilité aux clients de donner leur avis
- Lier le off-line et le on-line

■ **Optimiser les modes de gestion « du 20^{ème} siècle », c'est-à-dire :**

- Développer un CRM efficace
- Disposer d'un CRM renseigné efficacement
- Détenir un outil de gestion simple, permettant des analyses rapides
- Mettre en place des Indicateurs Clés de Performance (taux de conversion, taux de marge, taux de fidélisation, etc.)

■ **Renforcer les compétences sur les métiers de demain**

- Compétences en gestion - compétences Excel
- Compétences en digital
- Compétences en expérience client / univers client

■ **Développer un lieu de vente « du 21^{ème} siècle »**

- Mettre à disposition des technologies : wifi, bornes,...
- Renforcer l'attractivité des vitrines
- Développer la modularité des lieux et le « multi-univers »
- Réfléchir aux modes d'interactions entre le client et le conseiller
- Adapter les horaires aux clients : déjeuner / soir / samedi / ...

B. Les fondamentaux ou pratiques standards sur le segment Affaires

■ Accepter les évolutions du métier

- Développement du SBT
- Les agences de voyage doivent penser au-delà de l'activité de l'édition de billets
- Développement de prestations de service
- Se questionner sur la diversification des activités auprès des entreprises

■ Adapter son mode d'interaction client à l'évolution des interlocuteurs et de leurs attentes (discours commercial, modes d'animation client, canaux de communication) :

- Au niveau commercial : actions de prospection et de fidélisation
- Au niveau des bilans / points de suivi / négociation / etc.
- Au niveau de l'interaction au quotidien

Mettre en place des parcours client, par segment

- Définition des moments d'interaction avec le client
- Définition des points clés à traiter
- Définition des canaux selon les moments

■ En interne, renforcer les compétences / modes de gestion clés :

- En gestion d'entreprise
- En Management et en Gestion des Ressources Humaines (fidélisation des RH, plan d'évolution)
- En commercial B2B : négociation, contractualisation, point annuel, etc.

■ Sur l'évènementiel et le MICE (Meetings, Incentives, Congrès, Evénements)

- Travailler au développement des ventes liées avec les clients affaire existants
- Réfléchir au panel de services à proposer aux entreprises
- Présenter une forte expertise à même de rassurer et un bon intuition personnelle. Ce sont des activités qui appellent davantage au « plaisir » qu'au convenance. Il faut donc jouer sur les codes de l'achat « plaisir » (qualité, disponibilité, créativité, etc.)



Partie 5

Au-delà des standards, les modèles économiques
qui assureront perennité et compétitivité

A. Modèles économiques et spécificités géographiques

Une nécessaire adaptation des modèles économiques présentés à la situation géographique de l'agence

Paris et première couronne

- Une densité importante d'AV
- Des clients plus «volatiles» entre les canaux
- Des clients moins fidèles
- Pas de business lié

Île-de-France seconde couronne et Province

Un environnement complexe mélangant plusieurs environnements

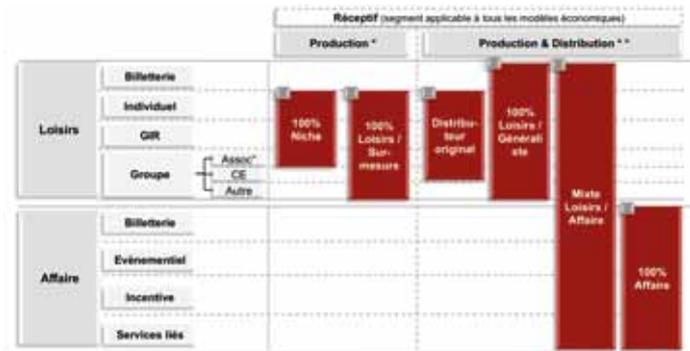
→ **Environnement 1**

- En zone rurale
- Une densité plus faible
- Des clients plus «fidèles»
- Des business liés (autocaristes)

→ **Environnement 2**

- En zone touristique
- Une densité forte
- Modèle davantage parisien

B. Les modèles économiques cibles



C. Les caractéristiques et facteurs clés de succès par modèle

1. Zoom sur le modèle 100 % niche

« Une stratégie de niche consiste pour une entreprise à se focaliser sur un marché étroit et très spécialisé, dit « marché de niche ». La stratégie de niche permet de profiter des avantages de la spécialisation et de se retrouver sur un marché où la concurrence peut être moins forte et les marges plus importantes » (par exemple : communautaire, hobby ...).

■ **Schéma organisationnel et financier : un modèle impliquant une structure organisationnelle agile, flexible et adaptable aux évolutions du marché (une niche est toujours un positionnement fragile et peut être éphémère).**

- 1 à 8 agences de voyages (1 par grande métropole), employant chacune 3 à 5 ETP. Au-delà d'un total de 20 ETP, l'agence devra se diversifier vers d'autres niches ou se développer fortement sur le réceptif.
- Ce modèle ne demande pas de moyens financiers importants.

2. Zoom sur le modèle 100 % loisirs / sur-mesure

Ce modèle se spécialise sur le Loisirs et vise un positionnement très orienté « valeur », fondé sur la vente d'offres à forte marge, mais moins nombreuses. Pour ce faire, l'entreprise internalise la production de voyages, avec un recours au packaging dynamique, mais surtout à un réseau de réceptifs. L'entreprise se démarque par sa capacité à proposer des voyages en individuel, sur-mesure, en phase avec les attentes du client.

L'entreprise doit viser trois segments :

A/ La production « Individuel » /B. La production « GIR »/ C. La production « Groupe et comité d'entreprise », davantage haut de gamme.

■ **Schéma organisationnel et financier : un modèle nécessitant d'atteindre une taille critique afin de pouvoir répartir les coûts fixes de développement et d'entretien du réseau de réceptifs.**

- 1 agence à 20 agences environ, employant chacune 5 à 15 ETP (15 ETP si vaisseau « amiral ») pour atteindre une taille moyenne de 20 à 50 ETP.
- Sur un plan financier, cela peut nécessiter un besoin de trésorerie important au départ du fait du temps de montée en compétences, et de la constitution du réseau.

3. Zoom sur le modèle mode de distribution original

Ce modèle vise un positionnement nouveau en termes de « lieu de vente ». Il vise à sortir du schéma où le client fait la démarche d'aller vers l'agence, et à proposer des schémas où l'agence sort de son lieu géographique pour devenir mobile : vente en étage, vente en camionnette, vente sur des agences éphémères, vente en CE, vente sur le lieu de travail, etc... (SNAV. Fév. 2012).

Exemple : Twin Travel. Concept de vente à domicile qui est privilégié (plus de 60% des ventes de voyages aujourd'hui aux USA).

Le schéma organisationnel et financier de ce mode de distribution reste à réinventer. Il suppose de fortes compétences en commercial, en gestion et en management.

4. Zoom sur le modèle 100 % loisirs – généraliste

Sur ce modèle, l'entreprise choisit de se spécialiser sur le Loisirs, en proposant une offre plus large que le 100% Production. Elle choisit de proposer deux types d'offres : des offres développées par elle, ainsi que des offres déjà packagées par des TO. Elle vise un panel de clients plus large, et doit alors disposer des compétences nécessaires pour répondre aux attentes de chacun des segments.

L'entreprise vise trois segments :

A/ Billetterie / B. Distribution de masse / C. Production : Individuel - GIR – Groupe.

■ **Schéma organisationnel et financier : une logique de maillage d'un territoire, en province et Ile-de-France seconde couronne.**

- 1 à 20 agences environ employant chacune 5 à 15 ETP (15 ETP si vaisseau « amiral »).
- La zone de chalandise et l'aménagement du lieu de vente (intérieur et extérieur) ayant un impact fort, l'entreprise requiert des besoins financiers à immobiliser.

5. Zoom sur le modèle mixte : loisirs – affaires

Sur ce modèle, l'entreprise choisit un positionnement de généraliste, en ciblant les catégories Loisirs / Affaires et l'ensemble des segments liés.
A/Loisirs : Billetterie / Distribution de masse / Production : Individuel / GIR / Groupe.

B/Affaire : Billetterie / CE / Evènementiel / Incentive.

■ **Schéma organisationnel et financier : une logique de maillage d'un territoire, en province et Ile-de-France seconde couronne mais un modèle destiné aux agences ayant atteint une certaine taille.**

- 1 à 20 agences environ employant chacune 5 à 15 ETP (15 ETP si vaisseau « amiral ») pour un total, au minimum de 50 ETP afin de servir l'ensemble des segments clients.
- Un à plusieurs plateaux d'Affaires, avec constitution d'un réseau de commercial (notion de proximité pour l'Affaire).
- Sur un plan organisationnel, l'entreprise a atteint une taille critique qui la conduit à évoluer : développement des fonctions support (marketing / commercial / finance), évolution de l'organisation commerciale, travail d'optimisation du réseau d'agences, etc.
- Sur un plan financier, les capitaux investis sont conséquents. Généralement, l'actionnariat est multiple ; parfois détenu par des fonds d'investissement.

6. Zoom sur le modèle 100% affaires

Ce modèle concerne les entreprises qui souhaitent cibler à 100% les entreprises, c'est-à-dire : les Professions libérales, les TPE, les PME et les entreprises du Mid-Cap. Occasionnellement, elles peuvent être amenées à cibler les Grandes Entreprises. Sur ce modèle, les entreprises vont viser à diversifier leur offre au-delà de la billetterie, en se positionnant sur le MICE et la réalisation de services annexes.

■ **Schéma organisationnel et financier : un modèle destiné aux agences ayant atteint une taille critique.**

- 1 plateau national voire 1 plateau par région à condition d'atteindre une taille critique. En cible, l'agence doit employer 50 à 100 ETP.
- Des commerciaux dédiés par région.
- Sur un plan financier, les frais majeurs concernent les ressources humaines, et les systèmes d'information. Les frais immobiliers sont plus faibles. En revanche, les besoins de trésorerie sont assez conséquents, et doivent être pilotés par des compétences « expertes ».



Partie 6

Les compétences nécessaires pour relever ce défi avec succès

Les compétences clés par Business Model

Un certain nombre de compétences, plus ou moins nécessaires selon les modèles économiques ont été identifiées :

- **Marketing et commercial régional ou national** : capacité à planifier, budgéter et réaliser des actions pour renforcer sa notoriété et son attractivité sur une zone géographique étendue. Cela passe par de la communication pour atteindre un large public. Cela peut impliquer des moyens financiers importants si l'entreprise souhaite toucher les prospects ou les clients par des moyens de communication «traditionnels» (TV / Radio / Presse / Affichage / Cinéma). Les frais peuvent être réduits par des actions marketing différentes (web, évènementiel, etc.). Sont incluses dans cette catégorie les notions de fidélisation du portefeuille clients et de prospection au niveau national.
- **Animation de communautés** : capacité à développer et à animer des communautés, de manière physique et/ou virtuelle (web / Facebook / LinkedIn/ forums / Twitter / etc.)
- **Marketing et commercial local** : capacité à planifier, budgéter et réaliser des actions pour renforcer sa notoriété et son attractivité sur une zone géographique restreinte. Cela passe par l'organisation d'évènements sur le lieu de vente, de la communication locale, des démarches commerciales sur le terrain. Sont incluses dans cette catégorie les notions de fidélisation du portefeuille clients et de prospection au niveau local.
- **Zone de chalandise** : capacité à s'implanter dans des emplacements avec un passage suffisant pour générer du trafic, si tant est que cela corresponde aux segments ciblés. Cela peut impliquer des moyens financiers conséquents pour capter des locaux sur des zones de chalandise pertinentes.
- **Merchandising** : capacité à animer visuellement son point de vente pour le rendre attractif de l'extérieur (devanture) et ainsi augmenter le taux de fréquentation mais également à l'intérieur pour augmenter le taux de transformation.
- **Univers** : capacité à proposer au prospect / client un «univers», en lien avec son positionnement. Cela demande des compétences de décoration, d'agencement, etc.
- **Expérience Client** : capacité à proposer au prospect / client une «émotion», grâce à la sensibilisation de ses sens (visuel, olfactif, auditif, tactile, gustatif).
- **Compétences expertes** : compétences techniques des conseillers au niveau géographique et/ou thématique.
- **Omnicanal** : compétences dans la gestion de la production / distribution de services dans une logique omnicanal. Cela demande des compétences élevées au niveau organisationnel (processus) et système d'Information.
- **Gestion** : capacité à optimiser en continu le coût marginal.
- **Management** : capacité à attirer, fidéliser et faire monter en compétences les ressources humaines.

		Nbre AV / plateaux	Nbre ETP par AV / plateau	STANDARDS			PROSPECTION & FIDELISATION				MARKETING & COMMERCIAL			GESTION INTERNE	
				Stratégie & Performance Mktg & Cal	Orientation Client (Segmentation / ciblage / etc.)	Conseil / Vente (Processus, outils, agences)	Notoriété		Attractivité		Univers / Expérience Client	Compétences expertes	Omnicanal / Outils en ligne	Gestion (logique de volume)	Management (y.c. GRH)
							Mktg & Cal National	Animat* de Communautés	Mktg & Cal Local	Zone de chalandise					
1	100% Niche	1 à 8	3 à 5												
2	100% Loisirs - Sur mesure	1 à 20	5 à 25												
3	Mode de distribution original	1	Illimité												
4	100% Loisirs - Généraliste	1 (en Gde ville) ou Mini R.	3 à 15												
5	Mixte : Loisirs - Affaire	- Mini R - Plateformes (2 à 4)	- 3 à 15 - 4 à 20											NB : 50T	
6	100% Affaire	1 à 4 plateformes	4 à 50											NB : 50T	

Essentiel

Majeur

Important

Plusieurs compétences ont été identifiées, plus ou moins nécessaires selon les modèles économiques. Elles sont classées sur une échelle allant de « important » à « essentiel ». Les fonctions signalées par des cases blanches ne doivent pas pour autant être absentes de la structure (par exemple : le management, à renforcer quel que soit le business model choisi).

Partie 7

Le plan de progrès à mettre en œuvre pour atteindre son ambition stratégique



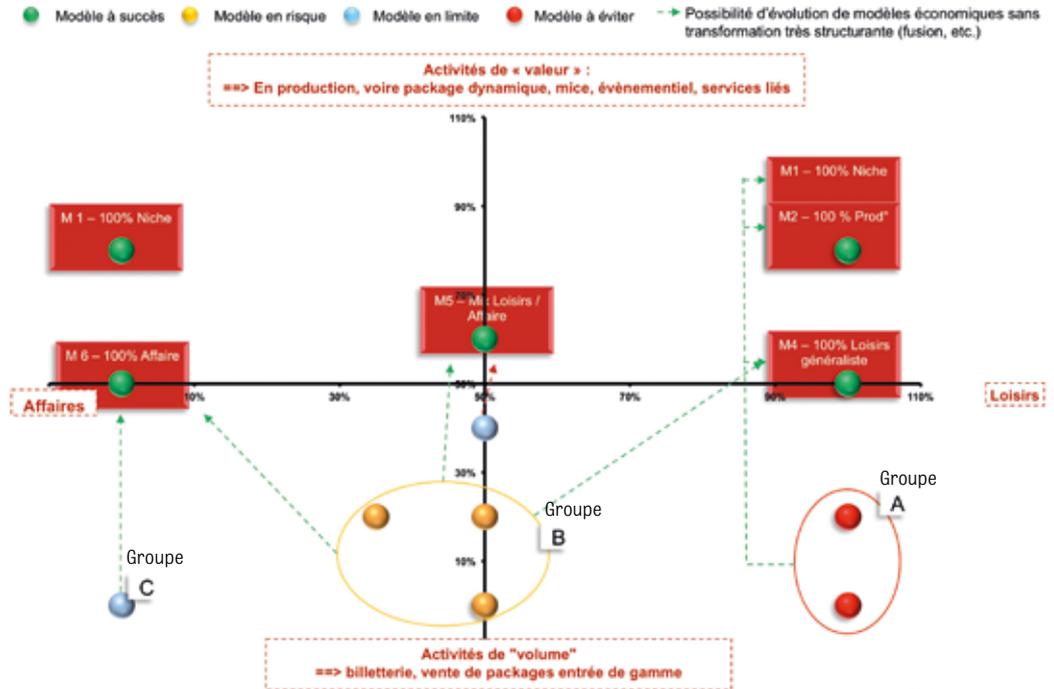
A. Modèles cibles

Après identification des modèles économiques actuels et « à risque » (voir p. 12), sont présentés ici sous une forme graphique les pistes d'évolution offertes aux modèles les plus menacés.

Exemple : les agences de voyages du groupe C (agences 100 % Affaires positionnées sur le volume) peuvent évoluer vers un business model 100 % Affaires mais orienté volume et valeur.

Dans certains cas (groupes A et B), plusieurs scénarios sont envisageables.

Les possibilités d'évolution associées à chaque modèle cible sont détaillées ci-dessous.



B. Les possibilités d'évolutions pour les entreprises du groupe A (positionnement sur la distribution en volume)

Modèle cible	Compétences à acquérir	Les évolutions dans la structure organisationnelle	Remarques
1 – 100 % Niche	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier une niche - Acquérir des compétences expertes - Développer des communautés - Développer un réseau de réceptifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuer les coûts d'agence (pas de nécessité de viser une zone de chalandise) - Développer sa flexibilité et son agilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Le gap pour atteindre ce positionnement est très voire trop important
2 – 100 % Production	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des compétences en production - Développer un réseau de réceptifs - Travailler son univers client 	<ul style="list-style-type: none"> - Rien de significatif, davantage au cas par cas 	<ul style="list-style-type: none"> - Cela nécessite une évolution des mentalités assez importante - L'atteinte de cette cible peut se faire avec un recours à l'externe : acquisition / fusion - Travailler son expérience client « bien-être »
4 – Loisirs généraliste	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer des compétences en production - Développer un réseau de réceptifs - Travailler son merchandising 	<ul style="list-style-type: none"> - Cela implique une réflexion sur sa zone de chalandise et potentiellement certains déménagements - Cela questionne sur l'atteinte d'une taille critique si cela n'est pas encore le cas 	<ul style="list-style-type: none"> - Chemin à parcourir le plus aisé, en croissance interne si l'entreprise a les moyens financiers suffisants ou en croissance externe si elle souhaite aller plus vite, avec pour impact de gérer un climat social complexe

C. Les possibilités d'évolutions pour les entreprises du groupe B (positionnées sur du mix volume)

Modèle cible	Compétences à acquérir	Les évolutions dans la structure organisationnelle	Remarques
4 – Loisirs généraliste	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer des compétences en production - Développer un réseau de réceptifs - Travailler son expérience client « bien-être » - Travailler son merchandising 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail sur l'organisation commerciale de réseau B2C - Point de questionnement sur les leviers pour atteindre assez rapidement une taille critique : croissance externe 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement assez fort, puisque l'entreprise se coupe d'une partie de son portefeuille clients, et devra travailler à la reconversion de compétences de l'Affaires vers le Loisirs
-5 – Mix Loisirs / Affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer des compétences en production - Développer un réseau de réceptifs - Travailler son expérience client « bien-être » et son merchandising - Renforcer les compétences commerciales en B2B - Développer des compétences sur le MICE et l'évènementiel - Renforcer les compétences en RH et en gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail de croissance interne ou de croissance externe à mener, avec des impacts en termes d'organisation, de structure capitalistique et de conduite du changement 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail de montée en gamme, réalisable mais qui demande une évolution des mentalités et des compétences - Une réflexion devra être menée sur l'atteinte d'une taille critique, afin de servir avec efficacité tous les segments - L'atteinte de la taille critique peut se faire en croissance interne à condition de la disponibilité de capitaux ou en croissance externe, qui pourra être impactant sur la population et le dépassement des dirigeants
-6 – 100% Affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les compétences commerciales en B2B - Développer des compétences sur le MICE et l'évènementiel - Renforcer les compétences en management et en gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Un travail de cession des points de vente et d'organisation commerciale du réseau B2B - Un impact de trésorerie négative à gérer 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement assez fort, puisque l'entreprise se coupe d'une partie de son portefeuille clients, et devra travailler à la reconversion de compétences du Loisirs vers l'Affaires

D. Les possibilités d'évolutions pour les entreprises du groupe C (positionnées sur de l'affaire volume)

Modèle cible	Compétences à acquérir	Les évolutions dans la structure organisationnelle	Remarques
6 – 100% Affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les compétences commerciales en B2B - Développer des compétences sur le mice et l'évènementiel - Renforcer les compétences en management et en gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Une réflexion sur l'atteinte d'une taille critique, en croissance interne ou externe, avec des impacts organisationnels et financiers certains 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail de montée en gamme, qui entraîne une évolution des mentalités, mais qui n'est pas complexe

A woman with blonde hair, wearing a white dress, a white cardigan, a white hat, and sunglasses, stands in an open doorway. She is holding a brown suitcase. The background shows the Eiffel Tower in Paris, France, under a blue sky with light clouds. The scene is set on a rooftop or terrace with a stone balustrade.

Partie 8

Quel impact sur les métiers du secteur des agences de voyages ?

Les facteurs d'évolution de la filière et le repositionnement d'un certain nombre d'agences de voyages vers les business models jugés pertinents pour l'avenir vont nécessairement impacter les métiers du secteur.

L'étude GPEC vise à répondre à quatre enjeux RH majeurs au sein du secteur des agences de voyages :

- Assurer l'attractivité de la filière pour attirer les nouvelles compétences.
- Assurer, en formation initiale, un développement de compétences autour des métiers de demain : autour du web, du digital, de la gestion d'entreprise, du management, du commercial, du marketing, de la stratégie relationnelle.
- En formation continue, identifier les leviers pour faire évoluer les compétences vers les besoins de demain.
- Anticiper les enjeux de reconversion vers d'autres filières / secteurs, préparer des « passerelles » pour les métiers sensibles.

Les métiers sensibles prioritaires ont fait l'objet d'une attention particulière, afin de définir des plans d'actions GPEC (emploi, formation, professionnalisation, mobilité intra et inter-Branches...).

L'étude s'est fondée sur la classification des emplois de la convention collective nationale de travail du personnel des agences de voyages et de tourisme (avenant du 16 juin 2008).

Partie 8 Quel impact sur les métiers du secteur des agences de voyages ?

A. Qu'est-ce qu'un métier « sensible »

Est appelé « métier sensible », un métier soumis à des évolutions fortes du fait de facteurs externes (économiques, évolutions de la demande...) ou internes (organisationnels, technologiques, sociodémographiques), qui impliquent à moyen terme des changements significatifs dans les caractéristiques du métier.

Les métiers sensibles peuvent appartenir à l'une et/ou l'autre des catégories suivantes :

Métier stratégique	Métier essentiel cœur de métier pour lequel l'entreprise doit assurer la pérennité de son savoir-faire et de ses compétences
Métier en développement	Métier dont on peut faire l'hypothèse raisonnable que leurs effectifs vont augmenter
Métier en émergence	Croissance des besoins dans un métier où l'entreprise ne dispose pas de compétences nécessaires et en quantité suffisante pour les prochaines années
Métier en transformation	Métier qui connaît une évolution structurelle significative, ce qui nécessite un plan d'adaptation collectif
Métier en disparition	Décroissance quantitative significative dans un métier où il est nécessaire d'identifier le nombre de postes concernés et de mesurer dans quelle échelle de temps ils vont disparaître (peut être lié aux problématiques de reconversion)
Métier difficile à pourvoir	Métier qui présente des difficultés de recrutement (pénurie de main d'œuvre, insuffisance de formation pour le système scolaire ou longue période d'apprentissage) (Prospective CQP)
Métier à risque	Fragilité de la pyramide des âges sur un métier avec un manque d'expérience (beaucoup de salariés jeunes) ou un déficit de renouvellement (beaucoup de salariés anciens)

B. Quels sont les métiers sensibles identifiés ?

- Le Conseil / la Vente de voyages (Forfaitiste / Conseiller Voyages / Conseiller Billetterie / Chargé de documents de voyage). Aujourd'hui fortement représentés dans le secteur, ces métiers sont appelés à connaître une baisse des effectifs assortie d'une évolution des compétences.

- Le Responsable d'agence(s) / Responsable de secteur ou d'unité technique : ces métiers stratégiques, également concernés par la baisse d'effectifs, sont en cours de transformation.

- Le Commercial, Chargé de Marketing / Chargé de Communication / Chargé de Promotion : les agences de voyages devant impérativement se différencier de la concurrence et rechercher de nouvelles clientèles, ces métiers sont en développement et dans certains cas, difficiles à pouvoir.

C. Comment accompagner ces évolutions ?

Pour chaque métier sensible, les facteurs d'évolution et leurs impacts sur le métier ont été identifiés. Il en ressort un plan d'action destiné à accompagner les évolutions de compétences et d'emploi.

1. Conseiller Voyages

PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

Facteurs d'évolution impactant le métier de Conseiller Voyages	Impacts métier
Conjoncture économique	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction conséquente des effectifs • Nécessité de développer les compétences commerciales des conseillers voyages • Incliquer davantage aux conseillers une culture de la marge
Concurrence croissante	
Diminution du nombre d'agences, en particulier les agences indépendantes et les plus petites	
Projet de loi de financement 2015 sur les CE	
Accélération des modes de vie d'où des exigences croissantes en termes de disponibilité et réactivité	Exigence de disponibilité croissante, de flexibilité des horaires (midi, samedi, après 18h30)
Evolution de l'offre produits : <ul style="list-style-type: none"> • Recherche d'authenticité / d'aventure • Recherche de sur-mesure, de personnalisation de l'offre • Volonté du consommateur de co-produire son voyage 	Positionnement qui n'est plus de la vente de catalogues → Nécessité d'accroître l'expertise destination / thématique
Consommateurs multi-connectés (smartphones, tablettes,...) et donc de plus en plus éclairés (« smart-shoppers »)	
Développement de niches pour répondre à une consommation communautaire croissante	
Consommateur de moins en moins fidèle («zappeur»)	Nécessité de développer les compétences commerciales des conseillers voyages : relation client, prospection, techniques de vente (qualification du besoin, utilisation d'un CRM, ventes complémentaires,...)
Développement de la commercialisation de produits / services additionnels	
Recherche de proximité, de réassurance	Nécessité de développer les compétences des conseillers en technique relationnelle
Recherche d'expérience en point de vente / d'univers client	Nécessité de développer les compétences marketing des conseillers
Repositionnement des acteurs (intégration verticale) et évolution de leur modèle économique pour réduire les intermédiaires	Positionnement qui n'est plus de la vente de catalogues → Davantage vers de la production de voyages en direct ou via un réseau de réceptifs
Outils technologiques : <ul style="list-style-type: none"> • Des outils d'information-réservation de plus en plus intégrés, interactifs et performants • Sur l'Affaire, recours croissant aux SBT 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des effectifs • Nécessité de renforcer les compétences des effectifs en maîtrise des nouvelles technologies
Emergence d'une vaste classe moyenne dans les pays émergents	Nécessité de former les conseillers au métier de réceptif → Attention à la problématique linguistique

PLAN D' ACTIONS GPEC

Evolution des compétences

- Faire évoluer le métier de conseiller voyages d'un métier d'accueil à un métier de vendeur aussi bien dans les cursus de formation initiale qu'en formation continue :
 - Les techniques de vente / la prospection client
 - La relation client / le CRM
 - La gestion des objections / des clients agressifs
- Faire évoluer le métier de conseiller voyages vers la production de voyages :
 - Renforcer l'expertise destination
 - Renforcer les compétences linguistiques (anglais)
 - Développer les connaissances en économie appliquée (analyse d'un compte d'exploitation, capacité à calculer une marge / la rentabilité d'un voyage produit,...). Pour cela, entre autres, favoriser l'immersion du monde enseignant dans le monde de l'entreprise
- Renforcer les compétences écrites et bureautiques des conseillers

Evolution des conditions de travail

- Adapter les horaires de travail : décaler l'ouverture de l'agence le matin pour décaler sa fermeture le soir, faire prendre aux conseillers leur déjeuner en décalé le midi
- Adapter le mode de rémunération (rémunération variable, en plus du fixe, fondée sur les résultats commerciaux)

Reconversion

- Favoriser la reconversion des conseillers vers d'autres secteurs plus dynamiques en identifiant des passerelles (un point essentiel : mettre en évidence leurs compétences clés acquises et transférables - cf. travaux dans le cadre des CQP, bilans de compétences,...).

2. Conseiller Billetterie (plateau Affaires)

PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

Facteurs d'évolution impactant le métier de Conseiller Billetterie	Impacts métier
Conjoncture économique	Suppression de postes
Dématérialisation / Développement des achats en ligne	
Repositionnement des acteurs (intégration verticale) et évolution de leur modèle économique pour réduire les intermédiaires	
Sur la partie Business Travel, recours croissant aux SBT	<ul style="list-style-type: none"> • Suppression de postes • Evolution de postes vers des référents SBT
Développement de la commercialisation de produits / services additionnels	Nécessité de développer les compétences commerciales des conseillers billetterie
Accélération des modes de vie d'où des exigences croissantes en termes de disponibilité et réactivité	Exigence de disponibilité croissante, de flexibilité des horaires (24h/24, 7jrs/7)
Consommateurs multi-connectés (smartphones, tablettes,...)	

PLAN D' ACTIONS GPEC

Evolution des compétences

- Former les conseillers billetterie sur 3 axes :
 - Capacité à guider les utilisateurs dans l'utilisation du SBT (mention complémentaire sur le Numérique) : capacité à implémenter le SBT chez le client, paramétrer sa politique voyage, former ses utilisateurs,...
 - Capacité à gérer du voyage très complexe, ce qui présuppose d'être multi-GDS, de disposer de compétences linguistiques et de connaître des process spécifiques (process maritimes en cas de rapatriement d'une plateforme pétrolière, par exemple)
 - Capacité à être l'interlocuteur de la politique voyage d'une entreprise, de gérer ses notes de frais,...

Evolution des conditions de travail

Accroître la flexibilité des horaires de travail en développant le télétravail à domicile (hors dimanche et pour les plateaux de plus de 20 ETP) ou le travail pendulaire (étape avant l'outsourcing).

Reconversion

- Favoriser la reconversion des conseillers vers d'autres secteurs plus dynamiques en identifiant des passerelles (un point essentiel : mettre en évidence leurs compétences clés acquises et transférables - cf. travaux dans le cadre des CQP, bilans de compétences,...).

3. Forfaitiste (T0)

PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

Facteurs d'évolution impactant le métier de Forfaitiste	Impacts métier
Conjoncture économique	Diminution du nombre de voyages donc réduction des effectifs
Evolution de l'offre produits : recherche de sur-mesure, de personnalisation de l'offre	Diminution des voyages à forfait sur catalogue au profit de voyages répondant à des besoins spécifiques → Augmentation des packages dynamiques et voyages sur-mesure
Evolution de l'offre produits : volonté du consommateur de co-produire son voyage	<ul style="list-style-type: none"> • Les packages dynamiques « marchent sur les plates bandes » des forfaitistes • Le sur-mesure chez un T0 n'est pas suffisamment rentable en raison d'un taux de transformation très faible → Réduction des effectifs de forfaitistes
Dématérialisation / Développement des achats en ligne	Concurrence : construction de leurs propres packages par les consommateurs en agrégeant eux-mêmes vols, hôtels et activités sur Internet → Besoin de justifier la valeur ajoutée d'un forfaitiste
Repositionnement des acteurs (intégration verticale) et évolution de leur modèle économique pour réduire les intermédiaires	Concurrence : correspondants locaux (réceptifs) à l'étranger
Accélération des modes de vie d'où des exigences croissantes en termes de disponibilité et réactivité	Exigence de réactivité croissante

PLAN D' ACTIONS GPEC

Evolution des compétences

- Professionnaliser les forfaitistes : encourager la VAE pour atteindre un niveau de licence professionnelle, mettre en œuvre des formations adaptées.

Reconversion

- Face à la concurrence croissante, favoriser la reconversion des forfaitistes au sein du secteur (formateur Destination / Production en agence) et vers des secteurs plus dynamiques en définissant des passerelles :
 - Point essentiel : mettre en évidence leurs compétences clés acquises et transférables (cf. travaux dans le cadre du CQP, bilans de compétences,...)
 - Mobilités possibles : promotion du tourisme local, organisation d'événementiel.

4. Chargé de documents de voyage

PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

Facteurs d'évolution impactant le métier de Chargé de documents de voyage	Impacts métier
Dématérialisation / Développement des achats en ligne	Diminution des carnets de voyage papier au profit des carnets de voyage électroniques → Réduction des effectifs
Offre produits : • Recherche de production sur-mesure, de personnalisation de l'offre • Volonté du consommateur de co-produire son voyage	Diminution du nombre de voyages à forfait au profit des voyages sur-mesure → Augmentation du nombre de carnets de voyage à produire. A nuancer toutefois, compte tenu du ralentissement conjoncturel et de la concurrence des réceptifs produisant eux-mêmes leurs carnets de voyage
Consommateurs multi-connectés (smartphones, tablettes,...) et donc de plus en plus éclairés (« smart-shoppers »)	Baisse de l'utilité du carnet de voyage, à moins qu'il ne soit très pointu, ce qui sous-tendrait une augmentation de l'expertise des chargés de documents de voyage
Émergence d'une vaste classe moyenne dans les pays émergents d'où un marché du réceptif amené à se développer en France	Nécessité de développer les compétences linguistiques
Accélération des modes de vie d'où des exigences croissantes en termes de disponibilité et réactivité	Nécessité d'être réactif pour répondre aux demandes croissantes de dernière minute

PLAN D' ACTIONS GPEC

Evolution des compétences

- Former les chargés de documents de voyage au digital (gestion d'un site Internet notamment).

Reconversion

- Favoriser la reconversion des chargés de documents de voyage (effectifs limités) au sein du secteur (métier de chargé de site Internet, métier de la réservation avec expertise en destination / hôtellerie) ou vers d'autres secteurs plus dynamiques en identifiant des passerelles :
 - Point essentiel : mettre en évidence leurs compétences clés acquises et transférables (bilan de compétences...).
 - En parallèle, analyser les bassins d'emplois pour identifier les métiers en pénurie.

5. Commercial, Chargé de Marketing/Chargé de Communication/Chargé de promotion

PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

Facteurs d'évolution impactant le métier Commercial, Chargé de marketing / communication / promotion	Impacts métier
Conjoncture économique	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de renforcer les effectifs/compétences commerciales (prospection client, fidélisation via du développement du CRM notamment) • Nécessité de renforcer les effectifs / compétences en Marketing et Communication
Concurrence aride	
Consommateur de moins en moins fidèle	
Recherche d'expérience en point de vente / d'univers client (marketing)	
Absence de jeunes dans la clientèle des agences physiques, ceux-ci étant plus axés nouvelles technologies	
Développement d'une vaste classe moyenne dans les pays émergents d'où un marché du réceptif amené à se développer en France (Commercial)	
Dématérialisation / Développement des achats en ligne	
Consommateurs multi-connectés (smartphones, tablettes,...) et donc de plus en plus éclairés (« smart-shoppers »)	
Recherche de réseaux affinitaires	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de se doter d'un site Internet marchand, avec compte client (possibilité de cross-canal Internet / agence) et animation très régulière • Nécessité d'être présent sur les réseaux sociaux • Nécessité de développer les compétences Digital (webmarketing, community management,...)

PLAN D' ACTIONS GPEC

▪ A partir d'une certaine taille (même petite dans le cas du commercial) : embaucher une personne dédiée ➔ Développer l'attractivité du métier dans le secteur vs. d'autres secteurs via une rémunération variable très attractive.

▪ En deçà de cette taille critique faire évoluer les compétences :

Du métier Conseiller voyages :

- Faire faire du suivi de compte aux conseillers voyages ➔ Formation initiale et continue sur la relation client et les techniques de vente.
- Développer la polyvalence des conseillers voyages en matière de marketing/relation client/digital de façon à leur donner au moins un « vernis » dans ces domaines (formation initiale et continue).

Du Responsable d'agence :

- Pour la prospection / la réponse à un appel d'offres : professionnaliser les responsables d'agence, sous-traiter ou mobiliser un stagiaire (phoning...).
- Pour le marketing : sous-traiter la fonction Marketing / Communication et former le Responsable d'agence (management intermédiaire), chargé de faire grandir son unité de gestion.

PRINCIPAUX IMPACTS MÉTIER

Facteurs d'évolution impactant les métiers de Responsable d'agence(s) / Responsable de secteur ou d'unité technique	Impacts métier
Conjoncture économique	<ul style="list-style-type: none"> • Fermeture d'un certain nombre d'agences, en particulier les agences indépendantes et les plus petites • Nécessité de renforcer les compétences des Resp. d'agence(s) / de secteur ou d'unité technique en gestion et management (la prospection devient indispensable)
Concurrence aride	
Fiscalité croissante	
Augmentation de la taille des agences restantes	Nécessité de renforcer les compétences commerciales des Resp. d'agence(s) / de secteur ou d'unité technique
Arrivée à la retraite des babyboomers	Arrivée à l'âge de la retraite d'un certain nombre de Responsables d'agence(s) → Problème de la reprise étant données les garanties financières demandées
Repositionnement des acteurs (intégration verticale) et évolution de leur modèle économique pour réduire les intermédiaires	Capacité à faire évoluer son modèle de distribution vers un modèle production + distribution (production en direct ou via un réseau de réceptifs)
Dématérialisation / Développement des achats en ligne	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à animer régulièrement un site Internet marchand, avec compte client (possibilité de cross-canal Internet / agence) • Nécessité de développer les compétences Digital (webmarketing, community management,...)
Consommateur de moins en moins fidèle	Nécessité de renforcer les compétences commerciales des Resp. d'agence(s) / de secteur ou d'unité technique (la prospection devient indispensable)
Positionnement prix : <ul style="list-style-type: none"> • Désaffection du consommateur pour l'offre de milieu de gamme au profit soit du low cost, soit d'une offre premium / personnalisée • Recherche du vrai prix 	Capacité à définir un positionnement des agences plus tranché entre haut de gamme et bas de gamme (éviter le milieu de gamme, « ventre mou »)
Evolution de l'offre produits : <ul style="list-style-type: none"> • Recherche d'authenticité / d'aventure • Recherche de sur-mesure, de personnalisation de l'offre • Volonté du consommateur de co-produire son voyage 	Nécessité de développer des compétences Communication / Marketing
Recherche d'expérience en point de vente / d'univers client	
Absence de jeunes dans la clientèle des agences physiques, ceux-ci étant plus axés nouvelles technologies	
Recherche de réseaux affinitaires	Nécessité de développer des compétences en technique relationnelle
Recherche de proximité, de réassurance	
Accélération des modes de vie d'où des exigences croissantes en termes de disponibilité et réactivité	Exigence de disponibilité croissante, de flexibilité des horaires (midi, samedi, après 18h30)
Développement de niches/Emergence de nouveaux modèles tels que les agences en appartement (la vente à domicile)	Si nécessaire capacité à repositionner son agence
Développement d'une classe moyenne dans les pays émergents	Si opportun capacité à faire évoluer le business model de l'agence vers l'activité de réceptif

PLAN D' ACTIONS GPEC

Evolution des compétences

- Former les dirigeants à la conduite du changement : Comment faire évoluer une agence vers un nouveau Business Model (par micro-ruptures) ?
- Renforcer les compétences des dirigeants notamment en :
 - Technique de vente / Prospection
 - Relation Client / CRM / Marketing
 - Gestion : bureautique (Excel, notamment), construction de tableaux de bord, analyse d'un compte d'exploitation,...
 - Management.

Préparation des Responsables d'agence(s) salariés à la reprise de leur agence

- Leur donner de la visibilité sur les évolutions de carrière possibles
- Renforcer leur approche commerciale : CRM, prospection et fidélisation
- Développer leurs connaissances en gestion : connaissance d'un compte d'exploitation, contraintes IATA, relances clients,...

Reconversion

- Favoriser la reconversion des responsables d'agence(s) dont les établissements vont fermer vers d'autres secteurs plus dynamiques en identifiant des passerelles (un point essentiel : mettre en évidence leurs compétences clés acquises et transférables - cf. travaux dans le cadre des CQP, bilans de compétences,...).

La prochaine étape consistera à mettre en œuvre, sur un horizon 2-3 ans, ces plans d'actions GPEC :

Le rapport Compétitivité et l'étude « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » constituent la première étape d'une démarche d'accompagnement du secteur des agences de voyages et de leurs salariés, confrontés au changement de l'actuel modèle économique.

Aujourd'hui, le projet entre dans une phase opérationnelle. Il s'agit tout d'abord **de promouvoir l'outil d'autodiagnostic, d'encourager** ensuite **son utilisation** de sorte que les agences de voyages interrogent leur business model au regard des pistes de développement proposées et enfin, **d'accompagner les entreprises** souhaitant s'orienter vers de nouveaux marchés.

En parallèle, il convient de **renforcer et de développer les compétences des salariés du secteur.**

L'ADEC prévoit la mise en œuvre d'un plan de formation continue adapté aux transformations prévisibles des emplois et des activités. Par ailleurs, l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications des agences de voyage et de tourisme mène actuellement une étude portant sur l'opportunité de créer de nouvelles certifications, spécifiques à la branche ou interprofessionnelles (CQP ou CQPI). En complément du plan d'action GPEC, l'AFPA réalise à la demande de la DIRECCTE, une étude sur les aires de mobilité interne ou externe des principaux métiers sensibles identifiés.

La nécessité de former les futurs professionnels aux métiers de l'agence de voyages de demain, devrait également conduire, à terme, au réexamen des dispositifs de formation initiale.

Ces travaux sont le résultat d'une action concertée entre de multiples acteurs : organisations patronales et syndicales, DIRECCTE Île-de-France, ARACT Île-de-France, OPCA Transports et services notamment. Cette dynamique partenariale doit être maintenue. Il sera cependant essentiel de relayer la démarche auprès des entreprises et des salariés et d'instaurer un cadre d'accompagnement opérationnel pour assurer son succès.



EUROGROUP
CONSULTING



DIRECCTE ILE-DE-FRANCE

DIRECTION RÉGIONALE DES ENTREPRISES,
DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION,
DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

19, rue Madeleine Vionnet 93 300 Aubervilliers
Tél. 01 70 96 13 00

www.direccte-idf.gouv.fr