

Mars 2013

Votre guide 2013 pour la gestion des déplacements et frais professionnels

La majorité des organisations comptent sur les voyages d'affaires pour réaliser leurs objectifs opérationnels, qu'il s'agisse de sensibilisation des clients, de développement des affaires ou d'objectifs internes. En fait, une entreprise typique dépensera 10 % (ou plus) de son budget annuel total en dépenses liées aux déplacements et voyages d'affaires en 2013. Ce facteur a amené de nombreux cadres responsables de l'approvisionnement, des finances ou des opérations à réévaluer les stratégies existantes en matière de gestion des déplacements et frais professionnels, à en aborder les enjeux majeurs et à structurer un programme solide s'appuyant sur un ensemble équilibré de compétences clés et des leviers technologiques modernes.

Visibilité : Un enjeu majeur

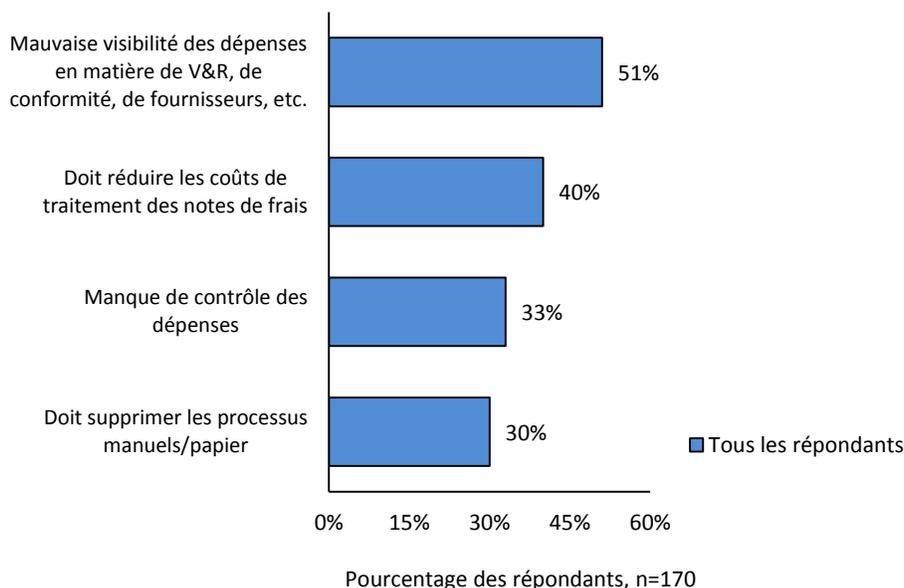
Au fil des années, les responsables ont été confrontés à une myriade d'enjeux dans le spectre plus large de la gestion des déplacements et frais professionnels ; la crise économique de 2008/2009 a entraîné des décisions restrictives de réduction des budgets de voyage pour certaines organisations, tandis que d'autres se sont concentrées sur l'amélioration des processus liée à cette fonction critique.

L'analyse des données provenant de l'étude comparative d'Aberdeen menée en 2013 intitulée *Gestion des déplacements et frais professionnels*, montre que l'enjeu principal auquel sont actuellement confrontées les organisations est une mauvaise visibilité sur les dépenses en matière de Voyage et Représentation (V&R), sur la conformité, sur les fournisseurs et sur d'autres facettes clés de ce poste de dépense complexe (Illustration 1).

Analyst Insight

Les « Analyst Insights » d'Aberdeen vous offrent le point de vue d'analystes tiré d'études de marché, d'interviews et d'analyses de données.

Illustration 1 : Principaux enjeux en matière de gestion des voyages et des notes de frais



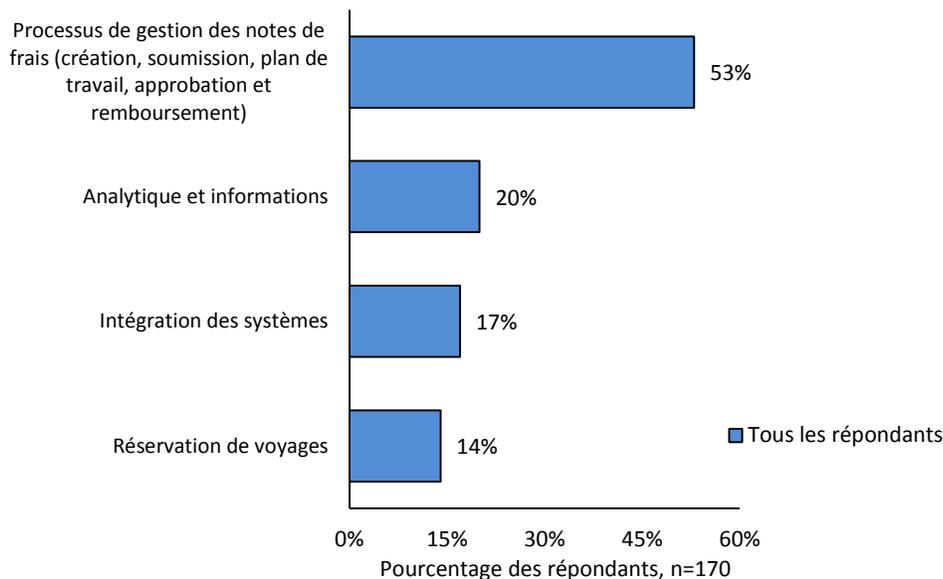
Source : Aberdeen Group, mars 2013

La visibilité est souvent considérée comme la « pierre angulaire » d’un programme efficace et pertinent de gestion des dépenses. La transparence concernant les fournisseurs, les dépenses, la fréquence des voyages, et d’autres éléments clés dans un programme de gestion des déplacements et frais professionnels peut permettre aux responsables financiers d’améliorer les prévisions budgétaires de l’entreprise, tout en créant une véritable connaissance qui pourra être intégrée dans la planification et le suivi opérationnel. Les dépenses consacrées aux voyages d’affaires et aux activités de représentation des entreprises constituant une part non négligeable du budget de l’entreprise (au moins 10 %), il est important pour les responsables de comprendre comment ces dépenses affectent l’organisation dans son ensemble.

Avec cette notion de visibilité à l’esprit, la majorité (53 %) des organisations continuent de se concentrer en priorité sur l’amélioration des processus liés à la gestion des dépenses et notes de frais, notamment la création, la soumission, la validation (et son workflow) et le remboursement final. En fait, l’amélioration des processus liés à la gestion des notes de frais était l’enjeu principal, dans l’édition 2012, tirée de la série de recherches annuelles

d'Aberdeen consacrées à la gestion des déplacements et frais professionnels.

Illustration 2 : Axes de travail prioritaires pour 2013



Source : Aberdeen Group, mars 2013

Comme nous le constaterons dans la section suivante, la gestion des notes de frais est un domaine qui souffre de très nombreuses lacunes pour les organisations se trouvant à l'extrémité inférieure de la Grille de Maturité des Meilleurs (c.-à-d. « Les retardataires). Les organisations qui améliorent ces processus (suivant ainsi la voie tracée par les sociétés les plus performantes) obtiennent des résultats nombreux et tangibles, parmi lesquels :

- Une réduction des coûts associés aux dépenses de traitement ;
- Des délais de remboursement plus rapides (étant donné le temps gagné grâce à un processus de validation plus fluide) ;
- Une plus grande visibilité dans tous les aspects de la gestion des déplacements et frais professionnels, notamment sur les dépenses, les fournisseurs, les ramifications, la fréquence, etc.

Grille de maturité des meilleurs

Aberdeen utilise sa Grille de Maturité des Meilleurs afin de classer les organisations ayant répondu aux enquêtes dans trois catégories de performance déterminées selon une série de paramètres et

d'indicateurs clés. Cette grille, détaillée dans le Tableau I, permet aux lecteurs des rapports d'Aberdeen de concevoir un plan pertinent de développement et d'amélioration sur la base de leur propre performance comparée à celles des organisations les plus performantes en la matière. Les entreprises les plus performantes dans cette étude ont été notées pour leur performance supérieure sur un ensemble de paramètres clés dans le vaste cadre de la gestion des déplacements et frais professionnels.

Tableau 1 : Grille de maturité des meilleurs

Catégorie de maturité	Performance moyenne de la catégorie
<p>Les plus performants : La tête du peloton (20 %) des entreprises du secteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 90 % des dépenses en matière de voyages sont gérées ▪ 81 % de conformité aux politiques et directives de l'entreprise en matière de voyages
<p>Moyenne du secteur : Le milieu (50 %) des entreprises du secteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 54 % des dépenses en matière de voyages sont gérées ▪ 68 % de conformité aux politiques et directives de l'entreprise en matière de voyages
<p>Retardataires : Les derniers (30 %) des entreprises du secteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 43 % des dépenses en matière de voyages sont gérées ▪ 55 % de conformité aux politiques et directives de l'entreprise en matière de voyages

Source : Aberdeen Group, mars 2013

Le Tableau I nous montre que les entreprises les plus performantes ont obtenu un taux de gestion des dépenses en matière de voyages d'affaires 44 % supérieur à toutes les autres organisations, et un taux de conformité à la politique de l'entreprise 26 % supérieur. Ces entreprises les plus performantes ont également réalisé une réduction de près de 30 % des coûts de traitement des dépenses (par rapport à toutes les autres entreprises) et un délai de validation des dépenses 34 % plus rapide.

Pour atteindre leur niveau enviable de performance, les organisations les plus performantes ont mis en place des programmes comprenant toute une série de leviers dont ils tirent profit : des caractéristiques, des capacités clés et des vecteurs technologiques.

Définition : Dépenses gérées en matière de voyages d'affaires

√ Les dépenses gérées en matière de voyages représentent le pourcentage de dépenses planifiées en matière de voyages qui est activement géré et pris en compte dans la planification et les prévisions budgétaires de l'entreprise.

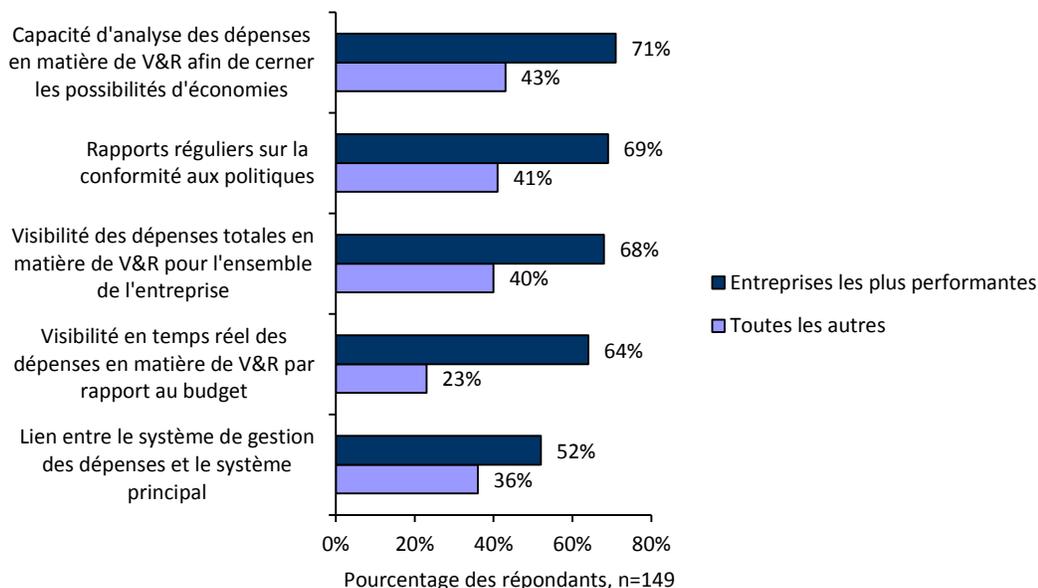
Un aperçu du programme de gestion des déplacements et frais professionnels des plus organisations les plus performantes : compétences du programme et recours aux solutions technologiques

Comme l'a montré en détail la section précédente, les meilleures organisations ont obtenu un niveau supérieur de performance sur un ensemble d'indicateurs clés de gestion moderne des déplacements et frais professionnels. Lorsqu'on examine de plus près les programmes de ces entreprises particulièrement performantes, on constate deux choses : ces entreprises renforcent activement leurs compétences afin de garantir une plus grande visibilité dans la catégorie des déplacements et frais professionnels ; elles utilisent une série de solutions technologiques pour soutenir leurs objectifs principaux.

La grille d'exemplarité d'Aberdeen détaille les pressions inhérentes au fonctionnement d'une entreprise, les mesures stratégiques adoptées pour remédier à ces pressions, la capacité des programmes à soutenir les objectifs globaux et les divers vecteurs technologiques qui, au final, permettent d'améliorer tous les processus et d'améliorer le rendement : cette grille d'exemplarité est souvent utilisée comme un cadre d'analyse pour évaluer l'efficacité des processus existants en matière de gestion des déplacements et frais professionnels.

Comme détaillé dans l'illustration 3 (ci-dessous), dans le domaine des compétences et capacités internes, l'élément essentiel de cette grille qui aide activement les organisations les plus performantes à résoudre leur principal défi consiste à « assurer la visibilité sur tous les aspects de la gestion des déplacements et frais professionnels ».

Illustration 3 : Compétences et capacités de base



Source : Aberdeen Group, mars 2013

La visibilité sur les dépenses totales ou agrégées en matière de voyages et de représentation - V&E - (en place au sein de 41 % d'entreprises supplémentaires parmi les organisations les plus performantes par rapport à toutes les autres) et le reporting régulier concernant la conformité à la politique, une capacité mise en œuvre dans 41 % d'entreprises supplémentaires parmi les organisations les plus performantes, sont deux capacités qui ont un lien direct avec les deux éléments de la Grille de maturité d'Aberdeen : un niveau élevé de conformité à la politique de voyage de l'entreprise et des dépenses gérées en matière de voyages.

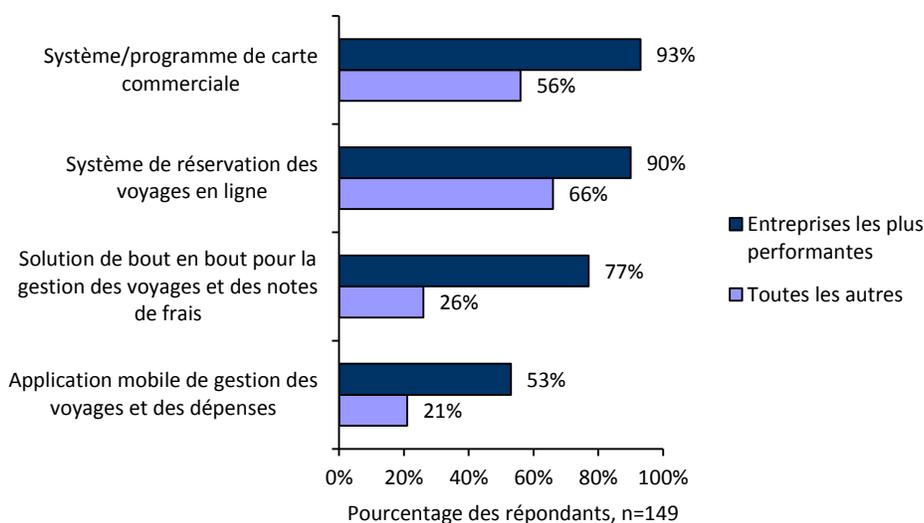
Les informations obtenues grâce à une visibilité en temps réel des dépenses en matière de voyages par rapport au budget, une compétence mise en place dans 64 % d'entreprises supplémentaires parmi les organisations les plus performantes par rapport à toutes les autres, constituent une capacité essentielle mise en évidence dans les recherches d'Aberdeen au cours des dernières années. Grâce à une visibilité en temps réel, les responsables peuvent comprendre où se situe leur budget de voyage actuel par rapport au budget prévu ; ces informations peuvent leur permettre de prendre des décisions (Annuler un voyage ? Modifier leurs projets ?) en fonction de l'impact du voyage prévu sur le budget global de l'entreprise. Dans une période où les entreprises sont confrontées à des restrictions

budgetaires, cette capacité s'est révélée être un facteur essentiel de la préservation des voyages d'affaires comme levier stratégique essentiel, sans toutefois mettre à mal les finances de l'entreprise.

Le facteur technologique

Aberdeen a depuis longtemps associé le recours aux vecteurs technologiques à un renforcement de l'efficacité et de la performance dans le secteur des déplacements et frais professionnels. Comme le montre l'illustration 4 (ci-dessous), les organisations les plus performantes tirent activement profit d'une série de solutions clés dans leur poursuite de l'excellence en matière de gestion des dépenses.

Illustration 4 : Meilleure utilisation de la technologie



Source : Aberdeen Group, mars 2013

Les programmes cartes (utilisées par 40 % d'entreprises supplémentaires parmi les organisations les plus performantes que parmi toutes les autres) ajoutent une couche supplémentaire d'automatisation et de contrôle à la gestion des frais en matière de voyages, tandis que les réservations de voyages en ligne permettent d'assurer un lien entre la gestion des voyages et la gestion des notes de frais (tout en offrant également une meilleure visibilité sur tous les aspects du voyage des employés (comment, pourquoi et quand).

Les solutions de bout en bout pour la gestion des déplacements et frais professionnels offrent une plateforme solide qui peut aider les

organisations à rationaliser, automatiser et renforcer tous les aspects de la gestion des déplacements et frais professionnels, en abordant tous les éléments du cycle de vie en matière de voyages et de représentation et en automatisant les processus clés de gestion des dépenses. Les recherches d'Aberdeen ont montré que les organisations réduisent leurs coûts de traitement des notes de frais de près de 60 % lorsqu'elles mettent en place ces solutions, et atteignent un taux de conformité à la politique en matière de voyages 40 % plus élevé, de même qu'un taux de dépenses gérées en matière de voyages 35 % supérieur. Les organisations les plus performantes sont 66 % plus susceptibles que toutes les autres de mettre en place et tirer profit de ce type de solution.

La technologie mobile : le lien vers l'avenir

Les organisations les plus performantes sont 60 % plus susceptibles que toutes les autres de mettre en place et tirer profit d'une application mobile en complément de leurs solutions web pour la gestion des voyages et des dépenses. Ces applications, qui sont également offertes sur des portails web optimisés pour la technologie mobile, placent toute la puissance d'une technologie de bout en bout dans les mains des voyageurs d'affaires et des responsables, offrant un accès mobile aux besoins de base en matière de déplacements et frais professionnels., tels que :

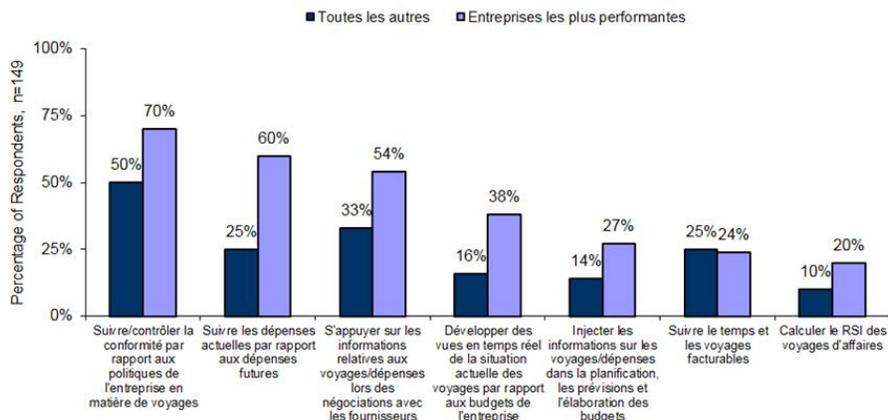
- Créer, entrer et soumettre des notes de frais ;
- Réserver et modifier des itinéraires de voyage (aérien, logement, transport, etc.) ;
- Faire des réservations de restaurant ;
- Joindre de manière numérique les reçus aux dépenses (les utilisateurs peuvent envoyer les images de leurs reçus directement depuis leur smartphone ou leur tablette) ;
- Consulter et approuver les dépenses (pour les responsables) ;
- Accéder aux données en temps réel concernant les déplacements et frais professionnels et à d'autres informations ou rapports.

Les recherches d'Aberdeen ont montré que les utilisateurs d'applications mobiles en matière de déplacements et frais professionnels bénéficient d'un avantage certain : les employés qui utilisent ces apps gagnent plus de 4,5 heures par mois en temps de productivité comparé à ceux qui n'en utilisent pas.

La valeur des capacités d'analyse et du reporting

L'édition 2012 de l'étude annuelle d'Aberdeen sur « la situation » en matière de déplacements et frais professionnels décrivait une série de « piliers » auxquels se fient les organisations les plus performantes pour garantir un niveau de performance supérieur. Un de ces piliers, les capacités d'analyse et le reporting, doit permettre à toutes les organisations de garantir la visibilité des données relatives à la gestion des déplacements et frais professionnels, aux dépenses, aux fournisseurs, etc.

Illustration 5 : Éléments suivis ou contrôlés grâce à l'analyse et au reporting des données



Source : Aberdeen Group, mars 2013

Comme le montre l'illustration 5 (ci-dessus), les organisations les plus performantes tirent activement profit des capacités d'analyse pour obtenir des informations relatives à des composants clés de la gestion des déplacements et frais professionnels, notamment :

- **Des vues en temps réel de la situation en matière de voyages par rapport aux budgets de l'entreprise.** Comme indiqué précédemment dans cette étude, la visibilité en temps réel sur la situation des dépenses relatives aux voyages d'affaires par rapport au budget prévu constitue un élément crucial ; grâce à elle, les responsables peuvent prendre des mesures pertinentes s'ils constatent que le budget global va être dépassé.
- **Le retour sur investissement (ROI) des voyages d'affaires.** Bien qu'il s'agisse là d'un nouveau domaine d'analyse, le calcul du retour sur investissement des voyages d'affaires peut

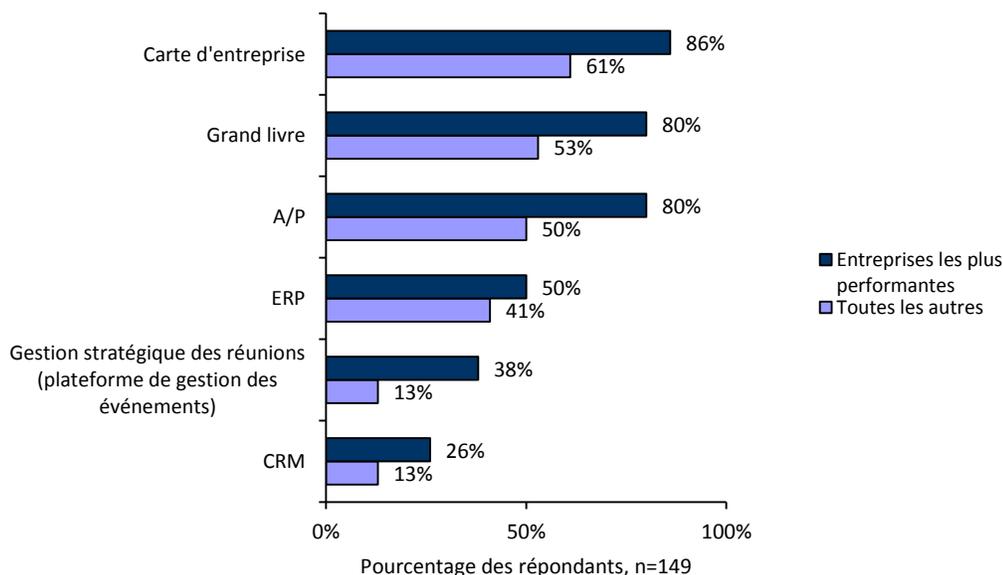
fortement contribuer à comprendre dans quelle mesure ce poste de dépense est stratégique dans l'ensemble de l'organisation. Quel est le retour sur investissement des voyages commerciaux pour la sensibilisation des clients ? Quel est le retour sur investissement de l'envoi de toute une division à une conférence de formation à l'extérieur ?

- **La conformité !** Oui, nous savons que la conformité est toujours un domaine préoccupant pour les responsables. Il est important pour les organisations de tirer profit des outils d'analyse afin de déterminer si les voyageurs d'affaires se conforment aux politiques de l'entreprise, et si ce n'est pas le cas, de modifier leur comportement avant qu'il n'affecte le budget.

Intégration : La clé pour atteindre l'efficacité (et la visibilité) en matière de gestion des dépenses

À l'instar des capacités d'analyse, l'intégration est considérée comme un « pilier » de la réussite de la gestion des déplacements et frais professionnels. Toutefois, la notion même d'intégration a évolué au cours des dernières années. Comme le montre l'illustration 6 (ci-dessous), les organisations les plus performantes intègrent leur système de gestion des déplacements et frais professionnels à d'autres solutions, dont certaines dépassent les notions traditionnelles.

Illustration 6 : Systèmes intégrés à la gestion des dépenses



Source : Aberdeen Group, mars 2013

L'intégration de la carte d'entreprise, qui se situe dans les lignes plus « classiques » d'intégration, crée un processus véritablement holistique pour la gestion des notes de frais. Ce type d'intégration permet également aux responsables de connaître parfaitement la manière dont l'entreprise dépense son argent en matière de déplacements et frais professionnels, et soutient la notion plus large de visibilité globale sur les fournisseurs.

La « prochaine génération » d'intégration est apparente dans trois domaines distincts :

- **L'intégration du CRM à la gestion des dépenses.** Ce type d'intégration, en place dans 50 % d'entreprises supplémentaires parmi les organisations les plus performantes que parmi toutes les autres, relie deux systèmes afin d'appuyer le concept d'une « entreprise sociale » dans laquelle les voyageurs d'affaires de toutes les unités et divisions sont connectés. Outre cette présence sociale, les entreprises qui intègrent ces systèmes peuvent associer des opportunités de vente avec des voyages et des déplacements particuliers. À une époque où la visibilité est un élément essentiel, toute information concernant la manière dont les ventes et les déplacements professionnels sont liés est essentielle.
- **Intégration du système ERP à la gestion des dépenses.** La pression principale de la visibilité se fait sentir dans toutes les phases de la gestion des déplacements et frais professionnels. Les solutions ERP sont typiquement considérées comme un « système d'enregistrement » de tous les renseignements critiques de la gestion de l'entreprise. En intégrant ces deux systèmes, les responsables obtiennent des données solides en temps réel en ce qui concerne les dépenses de voyages. Les organisations les plus performantes sont 18 % plus susceptibles que toutes les autres de tirer profit de ce type d'intégration.
- **Intégration de la gestion des événements et de la gestion des dépenses.** Les dépenses liées aux réunions et aux événements côtoient les dépenses liées aux voyages d'affaires dans l'échelle budgétaire ; il s'agit de deux fonctions « sœurs » qui servent les mêmes fins. En intégrant la gestion des dépenses à la plateforme de gestion des événements (ce que font 66 % d'entreprises supplémentaires parmi les organisations les plus performantes), les entreprises peuvent

s'appuyer sur l'automatisation des processus de réservation des voyages et de gestion de frais de déplacement, qui sont des processus essentiels dans un programme type de gestion des réunions.

Informations essentielles à retenir

Cette étude doit être considérée comme un guide en matière de gestion des déplacements et frais professionnels pour 2013 et au-delà. La voie tracée par les organisations les plus performantes est celle qu'il convient de suivre pour obtenir un résultat maximum dans la gestion des déplacements et frais professionnels. Près de 75 % des organisations concernées par notre étude ont indiqué que la gestion des déplacements et frais professionnels est soit un élément essentiel au sein de leur organisation (qui revêt une valeur stratégique), soit un axe d'optimisation prioritaire pour 2013.

Voici plusieurs informations à retenir de ce rapport de recherche :

- **La visibilité est un enjeu critique pour la majorité des organisations dans le cadre de la gestion des déplacements et frais professionnels. Chaque changement de programme ou de stratégie doit être effectué en gardant ce besoin de visibilité à l'esprit.**
- **Les organisations les plus performantes s'appuient sur des attributs ou des capacités internes et sur une série de solutions technologiques afin de renforcer le contrôle des dépenses et d'améliorer la conformité à la politique de l'entreprise.**
- **Les applications et la technologie mobiles sont considérées comme un « lien vers l'avenir » et permettront aux voyageurs d'affaires et aux responsables de mettre à réaliser des actions clés inhérentes aux processus de gestion des dépenses, via des smartphones ou des tablettes.**
- **L'intégration des systèmes internes clés, notamment le CRM, l'ERP, les programmes de carte d'entreprise et la gestion des événements, renforce la visibilité essentielle, et présente également des avantages non négligeables pour les départements commerciaux, financiers et marketing/événements.**
- **Les outils d'analyse et de reporting sont un moyen essentiel pour renforcer la visibilité nécessaire à la gestion performante des déplacements et frais professionnels,**

pour analyser le ROI des voyages d'affaires et pour comprendre comment ce poste budgétaire affecte les objectifs globaux de l'entreprise.

Pour en savoir plus sur ce sujet ou d'autres sujets de recherche, nous vous invitons à consulter le site www.aberdeen.com.

Recherches connexes	
<p><u>Gérer l'évolution : la gestion des réunions pour l'organisation SMB ;</u> novembre 2012</p> <p><u>La technologie de bout en bout et le cycle de vie en matière de Voyages et Représentation ;</u> novembre 2012</p>	<p><u>Gestion des dépenses en matière de Voyages et Représentation : un guide de sélection des solutions ;</u> septembre 2012</p> <p><u>La gestion des dépenses en matière de Voyages et Représentation : les meilleurs piliers de la gestion des dépenses de la prochaine génération ;</u> février 2012</p>
<p>Auteur : Christopher J. Dwyer, Directeur de recherche, gestion de l'approvisionnement mondial et gestion financière (chris.dwyer@aberdeen.com)</p>	

Depuis plus de vingt ans, la recherche d'Aberdeen aide les entreprises du monde entier à se hisser parmi les plus performantes de leur secteur. Pour avoir évalué les performances de plus de 644 000 entreprises, Aberdeen est particulièrement bien placé pour offrir aux organisations les données qui comptent, c'est-à-dire les données qui leur permettent d'avancer et d'engranger les résultats. C'est pourquoi nos études sont consultées et appréciées par plus de 2,5 millions de lecteurs dans plus de 40 pays, par 90 % des entreprises classées au Fortune 1000 et 93 % de celles classées au Technology 500. Par l'intermédiaire de ses études, Aberdeen, membre du groupe Harte-Hanks, fournit un éclairage et propose une analyse à la communauté Harte-Hanks des responsables marketing, et ce à différents niveaux : local, régional, national et international. Ensemble, nous aidons nos clients à exploiter la puissance des informations qui leur sont fournies pour mettre en place des programmes marketing innovants, qui engendrent des résultats faisant évoluer l'entreprise. Pour en savoir plus, consultez le site d'Aberdeen <http://www.aberdeen.com> ou appelez le +1 (617) 854-5200. Pour en savoir plus sur Harte-Hanks, appelez le +1 (800) 456-9748 ou consultez le site <http://www.harte-hanks.com>. Ce document est le fruit d'une étude menée par Aberdeen Group. Les méthodologies d'Aberdeen Group permettent une recherche factuelle et objective, et constituent la meilleure analyse disponible au moment de la publication. Sauf mention contraire, l'intégralité du contenu de cette publication est protégée par les droits de copyright dont bénéficie Aberdeen Group, Inc. En conséquence, la reproduction, la distribution, l'archivage et la transmission de ce document sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit sont interdits sans l'autorisation écrite préalable d'Aberdeen Group, Inc. (2013a)