

Gérer le cycle de vie des frais de déplacement

Intégrer les processus, stimuler les performances

Septembre 2008

William Browning III

Résumé

Le temps du traitement des notes de frais des voyages d'affaires et dépenses connexes comme une série de politiques et de processus disparates, ou simplement comme un exercice de gestion des dépenses, est révolu. Tenter de promouvoir le respect des politiques en conditionnant le remboursement à des exigences de compte rendu encore plus strictes ne suffit plus pour contrôler efficacement les centaines de millions de dollars dépensés chaque année en frais de déplacement et de représentation. Les approches par département ou unité opérationnelle, le traitement manuel et les composants de solution mal intégrés ou pas intégrés du tout, empêchent de nombreuses entreprises de contrôler efficacement leurs frais de déplacement dans toute l'entreprise et d'en optimiser la valeur.

C'est dans ce contexte qu'Aberdeen a enquêté sur les frais de déplacement et interrogé des directeurs financiers, pour identifier les principaux moteurs de l'amélioration du niveau de gestion desdits frais et les défis rencontrés. Particulièrement intéressante est la tendance des Meilleurs de leur catégorie à adopter une gestion centralisée des frais de déplacement (59 %), et à mettre en œuvre une approche de bout en bout de la gestion desdits frais tout au long de leur cycle de vie, (39 %), qui renforce la conformité au programme, améliore les performances et réduit les coûts en intégrant des composants disparates de solutions de gestion desdits frais, autant entre eux que d'un système d'entreprise à l'autre.

Performances des Meilleurs de leur catégorie

Aberdeen s'est fondé sur deux critères de performance déterminants pour distinguer les Meilleurs de leur catégorie des Moyennement performants et des Retardataires : Coût par transaction de réservation en ligne et coût de traitement par note de frais. Ces leaders du marché ont exploité des technologies et processus essentiels pour obtenir :

- des taux de conformité aux politiques de frais de déplacement de l'entreprise 18 % supérieurs à ceux de ses concurrents.
- des temps de cycles 14 % inférieurs pour la rédaction des notes de frais
- des temps de cycle 47 % inférieurs pour le remboursement des dépôts directs

Évaluation de la maturité concurrentielle

Les résultats de l'enquête démontrent que les Meilleurs de leur catégorie ont plus d'un trait en commun. Ils sont :

- deux à trois fois plus susceptibles d'utiliser une solution de gestion de bout en bout des frais de déplacement.
- 34 % plus enclins à tirer parti des données des frais de déplacement pour améliorer politiques, processus et programmes

Étude comparative

Les études comparatives d'Aberdeen donnent une vision approfondie et exhaustive des processus, procédures, méthodologies et technologies en identifiant les meilleures pratiques et en émettant des recommandations concrètes

« Les frais de déplacement et de représentation sont conséquents mais contrôlables dans une certaine mesure, nous cherchons donc de meilleures façons de les gérer, en particulier dans des temps difficiles comme ceux que nous connaissons actuellement. »

~ Jim Anderson, Directeur des finances, Hormel Foods Corporation

Actions requises

Outre les recommandations spécifiques, au chapitre trois de ce rapport, les entreprises qui souhaitent optimiser leurs performances doivent :

- formaliser les programmes de gestion des déplacements
- tirer parti des données des frais de déplacement à titre d'élément de négociation avec les fournisseurs
- cibler l'amélioration des politiques, processus et programmes de gestion des frais de déplacement
- intégrer des programmes disparates de gestion des frais de déplacement ou, si possible, utiliser une solution de gestion de bout en bout desdits frais.

Table des matières

Résumé	2
Performances des meilleurs de leur catégorie.....	2
Évaluation de la classe de maturité	2
Actions requises	3
Chapitre un : Définition des meilleurs de leur catégorie	6
Cycle de vie des frais de déplacement.....	6
Structure de la classe de maturité	10
Le Modèle PACE des Meilleurs de leur catégorie.....	11
Chapitre deux : Étalonnage requis pour réussir	14
Évaluation concurrentielle.....	17
Capacités et outils.....	19
Résultats des performances	23
Chapitre trois : Actions requises	27
Étapes vers la réussite des Retardataires	27
Étapes vers la réussite des Moyennement performants	27
Étapes vers la réussite des Meilleurs de leur catégorie	28
Annexe A : Méthodologie de recherche	31
Annexe B : Étude connexe d'Aberdeen	34

Schémas

Schéma 1 : Boucle fermée du cycle de vie de la gestion des frais de déplacement	7
Schéma 2 : Principales pressions motivant la gestion des frais de déplacement	8
Schéma 3 : Obstacles à une gestion efficace des frais de déplacement.....	9
Schéma 4 : Actions stratégiques pour améliorer la gestion des frais de déplacement	10
Schéma 5 : Structure de gestion des frais de déplacement.....	13
Schéma 6 : Solution de bout en bout pour les frais de déplacement	14
Schéma 7 : Prévention des réservations et soumissions de dépenses non conformes	20
Schéma 8 : Intégration des systèmes de gestion des frais de déplacement ..	22
Schéma 9 : Auto-évaluation par les utilisateurs actuels de solutions singulières (1 – note la plus basse à 5 – note la plus haute)	25
Schéma 10 : Aptitude à faire la transition entre les étapes du cycle de vie des frais de déplacement	26
Schéma 11 : Satisfaction par rapport aux solutions de gestion des frais de déplacement (auto-évaluation - 1 étant la note la plus basse et 5 la plus haute)	30

Tableaux

Tableau 1 : Les entreprises les plus performantes acquièrent le statut de « Meilleures de leur catégorie »	10
Tableau 2 : Cadre PACE des Meilleurs de leur catégorie	11
Tableau 3 : Le cadre concurrentiel	17
Tableau 4 : Performance dans la gestion des frais de déplacement : Meilleurs de leurs catégories par rapport à tous les autres	23
Tableau 5 : Performance dans la gestion des frais de déplacement : Utilisateurs de solutions de bout en bout ou non	24
Tableau 6 : Définition du cadre PACE	32
Tableau 7 : Définition du cadre concurrentiel	32
Tableau 8 : Relation entre le cadre PACE et le cadre concurrentiel	33

Chapitre un Définition des Meilleurs de leur catégorie

Même en phase de ralentissement économique, de nombreuses entreprises doivent entreprendre des déplacements dans le cadre de leurs opérations commerciales normales. Qu'il s'agisse d'une entreprise dont les représentants doivent parcourir les régions qui leurs sont assignées, de chefs d'entreprise qui assistent à des conférences ou de cadres d'entreprise visitant divers bureaux et installations, le coût des déplacements est virtuellement incontournable. Les frais de déplacements et de représentation demeurent donc source de dépenses conséquentes au sein de l'entreprise, et bien plus encore ces dernières années en raison de facteurs de marché tels que la mondialisation et les acquisitions d'entreprises, et de la hausse du prix des billets d'avion et de l'hébergement. Les études d'Aberdeen indiquent que les frais de déplacement devraient augmenter de 5,1 % en 2008, et la tendance n'est pas près de fléchir. L'ampleur et la croissance desdits frais contraignent l'entreprise à focaliser de plus en plus son attention sur le moyen de gérer le mieux possible cette catégorie qui met en jeu des millions de dollars.

Ce rapport mettra en évidence les facteurs qui influent sur le mode d'utilisation par les entreprises de stratégies et capacités organisationnelles, associées à des technologies clés, pour aborder la gestion des frais de déplacement en tant que cycle de vie de processus intégrés de bout en bout, afin de promouvoir la conformité aux politiques, l'efficacité opérationnelle et la réduction des coûts.

Cycle de vie des frais de déplacement

Pour de nombreuses sociétés, la gestion des frais de déplacement et de représentation est perçue comme l'amalgame de processus disparates tendant vers un objectif commun de réduction des coûts, et d'efficacité opérationnelle, par une plus stricte conformité aux politiques d'entreprise. Bien que la complexité et les sous-processus varient d'une entreprise à l'autre, le suivi des frais de déplacement suppose toujours les mêmes démarches fondamentales dans leurs cycles respectifs. La gestion d'un déplacement inclut l'approbation du voyage / de l'excursion, la définition de l'itinéraire / le choix des options (c'est-à-dire la recherche de vols, d'hôtels, de voitures de location, etc.) et les réservations du voyage ; Le résultat des données de réservation peut aussi être considéré comme les dépenses prévues dans le cadre des activités du voyage (à l'exclusion des repas et des distractions). La réservation peut être effectuée en ligne ou par le biais d'une agence de voyage.

La gestion des dépenses inclut la consignation des dépenses dans une note de frais, l'approbation des notes de frais et leur remboursement ; les données des notes de frais sont l'enregistrement des dépenses finales effectives dans le cadre d'un déplacement. Dans de nombreux cas, l'interaction entre la gestion du déplacement et la signalisation des dépenses

Quelques faits

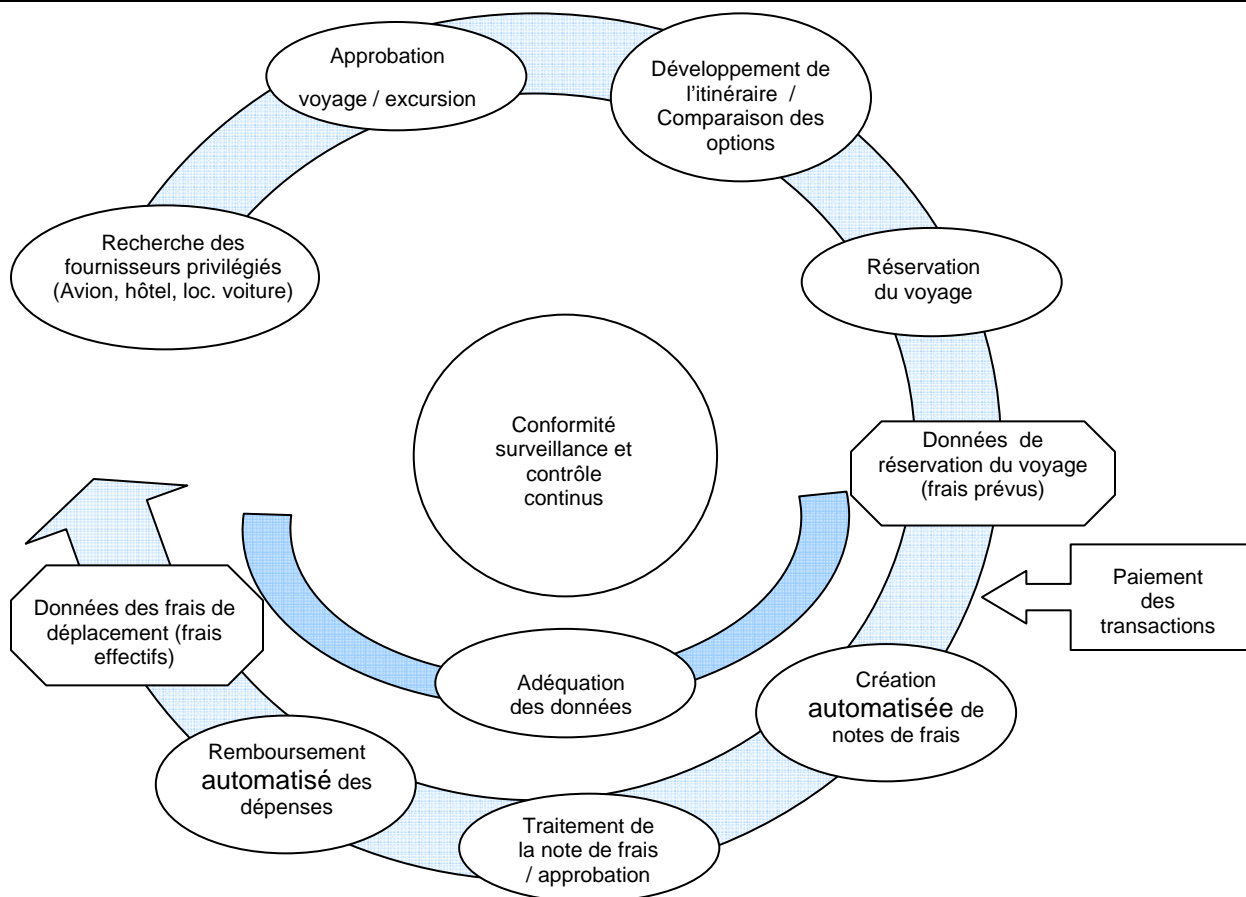
- √ 82 % des entreprises citent l'augmentation des frais de déplacement comme pression majeure motivant l'attention particulière accordée à leur gestion.
- √ faire respecter les politiques de frais de déplacement est identifié par 51 % des entreprises comme le défi majeur à une

est linéaire ; le voyage réservé, une fois effectué, doit alors être consigné dans une note de frais par le voyageur de commerce.

L'ampleur des processus dépasse toutefois la réservation du déplacement et la transmission de la note de frais. La recherche et la sélection de l'agence de voyage au départ, déterminent les offres des agences les moins chères, et les paiements de dépenses (déplacement, repas, etc.) sont souvent réglés par cartes bancaires et doivent être pris en comptes dans l'adéquation réservations et dépenses / données effectives au bout du compte.

Dans la pratique, la gestion des frais de déplacement peut être plus exactement représentée et traitée comme un cycle de vie holistique, en boucle fermée. Dans l'idéal, les processus de gestion de déplacement sont inextricablement liés à la gestion des dépenses, et les données des cartes d'entreprise sont automatiquement intégrées afin que les dépenses soient prises en compte, permettant une mise en adéquation immédiate et automatique des données, alors que les frais de déplacement deviennent une contribution au processus de recherche et de sélection des marchands (schéma 1).

Schéma 1 : Boucle fermée du cycle de vie de la gestion des frais de déplacement



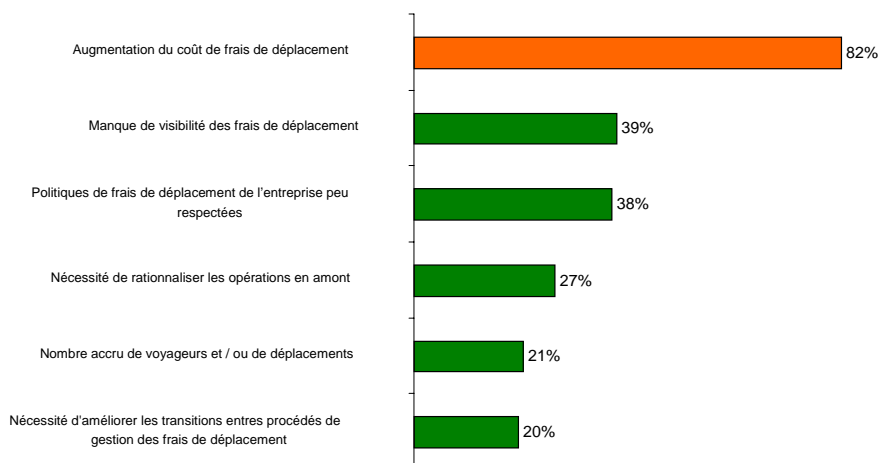
Source : Aberdeen Group, septembre 2008

C'est l'intégration de ces processus et des sources de données qui aboutissent à la gestion de bout en bout du cycle de vie des frais de déplacement, qui permet à l'organisation de stimuler l'efficacité, les économies et la conformité aux politiques. Que les entreprises gèrent leurs frais de déplacement comme un processus distinct ou en tant que cycle de vie complet, elles affrontent toutefois les mêmes difficultés et tirent, par conséquent, parti de stratégies similaires pour améliorer leurs programmes de frais de déplacement.

Réduire proportionnellement la montagne des frais de déplacement

Le contexte économique actuel a conduit de nombreux dirigeants à rechercher des opportunités encore non exploitées de réduction des coûts pour protéger le résultat net. La gestion des frais de déplacement est un domaine qui offre aux entreprises d'exceptionnelles opportunités d'optimisation de ressources limitées, d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts ; en fait, la pression la plus intensément ressentie par les dirigeants, et qui attire leur attention sur la gestion des frais de déplacement, est l'augmentation des coûts (schéma 2).

Schéma 2 : Principales pressions motivant la gestion des frais de déplacement



Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Et la pression de l'augmentation des coûts ne semble pas près de s'atténuer. Alors qu'un petit nombre d'entreprises déclarent compter sur une baisse ou une stabilisation de leurs frais de déplacement au cours de l'année prochaine par rapport à l'année dernière, presque 60 % s'attendent à ce que ces frais et les dépenses afférentes augmentent encore. En moyenne, les frais de déplacement de l'exercice 2007 ont atteint la somme de 28,2 millions pour les entreprises interrogées, ce qui représente une hausse moyenne de 6,8 % par rapport aux dépenses de 2006 ; les dépenses en frais de déplacement de l'exercice 2008 devraient progresser encore de 5,1 %.

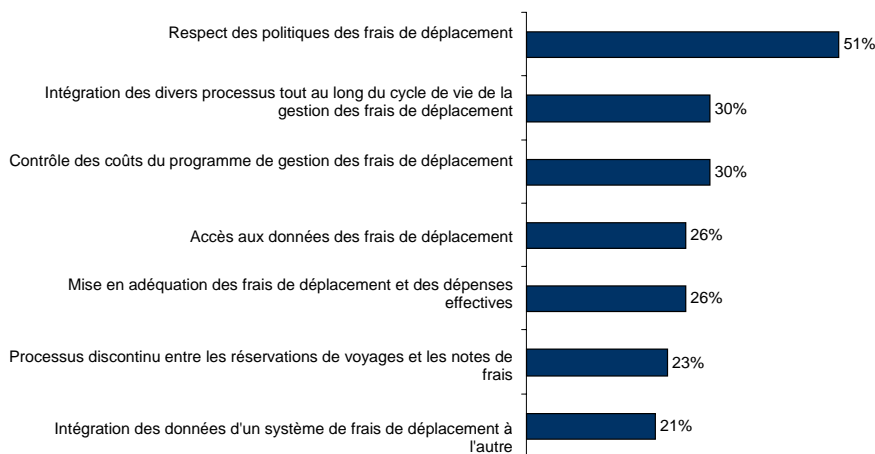
Les frais de déplacement ont pris de l'ampleur au cours des dernières années, en raison de l'augmentation des coûts qui rend plus nécessaire un respect plus stricte des politiques ; les frais de déplacement sont examinés de plus en plus rigoureusement.

~ Collin Bivens, Directeur des Finances, Concordia Publishing House

Relever le défi de la conformité aux politiques

Le responsable des frais de déplacement qui tente d'améliorer son processus de gestion rencontre de nombreux obstacles. Le premier d'entre eux est le respect des politiques de frais de déplacement de l'entreprise, instaurées aux cours des dernières années dans l'espoir de favoriser l'efficacité et la maîtrise des coûts. (Schéma 3).

Schéma 3 : Obstacles à une gestion efficace des frais de déplacement



« La marge pour des politiques plus strictes existe au sein de notre société. Un des domaines de plus en plus rigoureusement vérifié est celui des processus d'approbation préalables et de rédaction de notes de frais, afin d'en améliorer la conformité »

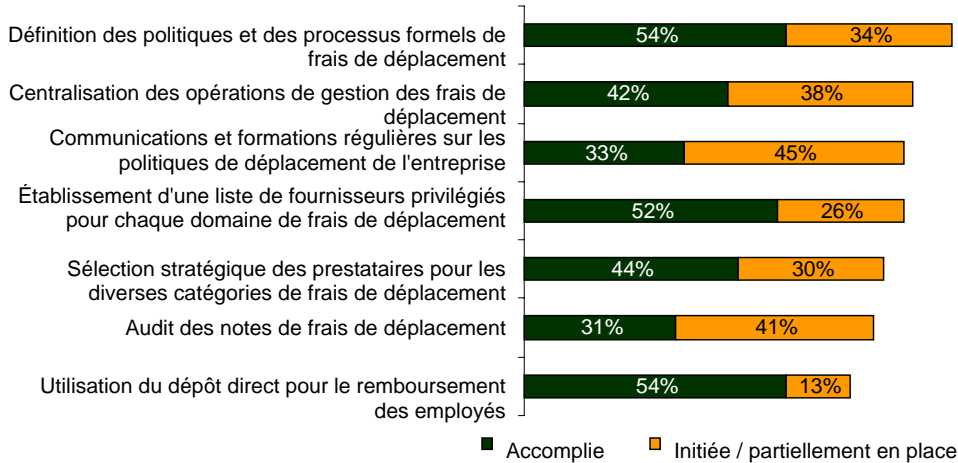
~ Directeur de l'approvisionnement d'une entreprise technologique du marché intermédiaire

Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Le respect des politiques est la pierre angulaire d'un programme efficace de gestion des frais de déplacement. Il construit les fondations qui permettront à une entreprise de tirer parti des économies négociées et formulées dans les contrats qui la lie aux compagnies aériennes, aux hôtels, aux sociétés de location de véhicules, etc. Le respect des politiques garantit également que les voyageurs de commerce utilisent les solutions et les processus adéquats, afin que l'entreprise tire parti des structures de coûts les plus avantageuses, instaurées pour le traitement des réservations, des notes de frais et des transactions de remboursement.

Les entreprises ayant démontré leur conscience aigüe de la nécessité de serrer les ceintures et d'améliorer les opérations pour réduire les frais de déplacement, elles ont instauré ou initié des stratégies spécifiques pour atteindre cet objectif et luttent pour relever le défi du respect des politiques (schéma 4).

Schéma 4 : Actions stratégiques pour améliorer la gestion des frais de déplacement



« Nous avons commencé à réévaluer nos politiques de voyage et continuons à réduire les déplacements. Nous essayons de consolider la gestion en passant à une seule agence de voyage, gérant les réservations et les notes de frais, et aussi par l'évaluation de la consolidation de la carte d'entreprise. »

~ Robert Brown, une grande compagnie d'assurance Nord-américaine

Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Alors que les principales stratégies se sont concentrées sur l'organisation et la structure, certaines sociétés ont fait preuve d'initiative dans le domaine de la réduction des coûts et de la conformité. Elles entreprennent de former les voyageurs aux politiques de frais de déplacement de l'entreprise, y compris toute mise à jour ou modification, et de réduire les coûts par une sélection stratégique des fournisseurs pour les diverses catégories de frais de déplacement et par l'exploitation d'une liste de fournisseurs privilégiés pour mieux consolider les dépenses. Nos recherches démontrent qu'en fait, de meilleurs taux de conformité ne peuvent être obtenus qu'en mettant en œuvre une combinaison de ces mesures dans le cadre d'une stratégie de gestion intégrée de bout en bout du cycle de vie des frais de déplacement.

Structure de la classe de maturité

Aberdeen s'est fondé sur deux critères de performance déterminants pour distinguer les Meilleurs de leur catégorie des Moyennement performants et des Retardataires : Coût par transaction de réservation en ligne et coût de traitement par note de frais (tableau I).

Tableau I : Les entreprises les plus performantes acquièrent le statut de « Meilleures de leur catégorie »

Définition de la classe de maturité	Performances moyennes par classe
Meilleures de leur catégorie : Les premiers 20 % des entreprises en lice	<ul style="list-style-type: none"> 4,39 dollars par transaction de réservation en ligne 10,57 dollars de coût de traitement par note de frais

« Constatant un taux d'adoption de la réservation en ligne supérieur à celui de la réservation par agent, nous prévoyons une baisse de nos coûts de traitement des déplacements. Parallèlement, nous évaluons des alternatives (plus de téléconférences, de séminaires en ligne, etc.) pour tenter de réduire le volume croissant des voyages d'affaires. »

~ Le Vice président de l'approvisionnement d'une grande entreprise d'alimentation et de boissons

Définition de la classe de maturité	Performances moyennes par classe
Moyennement performantes : Les 50 % de la tranche médiane parmi les entreprises en lice	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 20,89 dollars par transaction de réservation en ligne ▪ 26,75 dollars de coût de traitement par note de frais
Retardataires : Les 30 % de la tranche inférieure parmi les entreprises en lice	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 28,24 dollars par transaction de réservation en ligne ▪ 35,28 dollars de coût de traitement par note de frais

Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Le Modèle PACE des Meilleurs de leur catégorie

La gestion efficace d'un programme de frais de déplacement requiert une combinaison d'actions stratégiques, de capacités organisationnelles et d'outils technologiques qui sont résumés dans le tableau 2.

Tableau 2 : Cadre PACE des Meilleurs de leur catégorie

• Pressions	• Actions	• Capacités	• Outils
<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des frais de déplacement 	<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser les politiques de frais de déplacement dans toute l'entreprise • Définir des programmes de fournisseurs privilégiés pour les frais de déplacement • Auditer régulièrement les réservations de voyage et les notes de frais 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation centralisée pour gérer les processus de frais de déplacement dans toute l'entreprise • Capacité à gérer la conformité (réduire les événements non-conformes) avant que la dépense soit engagée • Visibilité des processus et frais de déplacement, notamment la capacité à identifier les goulots d'étranglement du cycle de vie de la gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • Solution de gestion de bout en bout des frais de déplacement • Cartes d'entreprise pour gérer les frais de déplacement • Solution automatisée de gestion des notes de frais • Audit des dépenses • Remboursement intégré (à la paie ou solution par compte créditeur) • Solution de réservation en ligne • Notification automatisée des termes de la politique de déplacement (c'est-à-dire pré-autorisation ; alerte en cas de non-conformité, etc.)

Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Conformité des Meilleurs de leur catégorie

En adoptant des politiques et meilleures pratiques fondamentales, notamment la sélection formalisée de fournisseurs, l'instauration de relations avec des fournisseurs privilégiés et l'audit des activités de réservation et des notes de frais, les Meilleurs de leur catégorie sont en mesure d'atteindre de plus hauts niveaux de conformité aux politiques de l'entreprise (86 %) tout au long du cycle de vie des frais de déplacement, contre (74 %) pour les Moyennement performants et (67 %) pour les Retardataires.

Bien que cela ne soit pas le seul objectif des programmes de gestion des frais de déplacement des Meilleurs de leur catégorie, l'amélioration de la conformité peut mener directement à des réductions de coût tout en aboutissant à l'efficacité opérationnelle. Les stratégies sous-jacentes employées et les capacités développées autour de la gestion des frais de déplacement vont toujours, en fait, dans le sens d'un objectif souhaitable d'unification de divers processus de frais de déplacement en un cycle de vie. Les Meilleurs de leur catégorie ont été récompensés de leur adoption d'une approche « cycle de vie de bout en bout » de la gestion des frais de déplacement en voyant leurs coûts de traitement des réservations et des notes de frais diminuer tout en hissant la conformité aux politiques à des niveaux supérieurs.

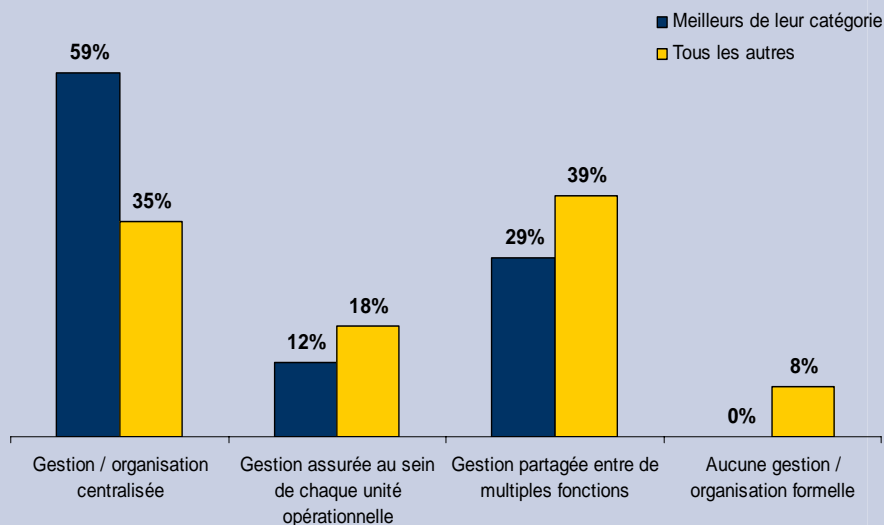
Analyse d'Aberdeen – Gestion centralisée des frais de déplacement

Les performances des meilleurs de leur catégorie sont confortées par plusieurs facteurs. Alors que la technologie est le premier outil clé de l'efficacité opérationnelle et de la réduction des coûts qui vient à l'esprit, les structures organisationnelles et les pratiques de gestion participent également à la supériorité des performances des Meilleurs de leur catégorie. Ce qui les distingue aussi, c'est la structure de gestion des programmes qui régissent les frais de déplacement (schéma 5).

.../...

Analyse d'Aberdeen – Gestion centralisée des frais de déplacement

Schéma 5 : Structure de gestion des frais de déplacement



Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Une organisation centrale qui supervise les frais de déplacement permet une collecte plus aisée des données, une communication plus efficace de la politique et améliore le contrôle de la conformité.

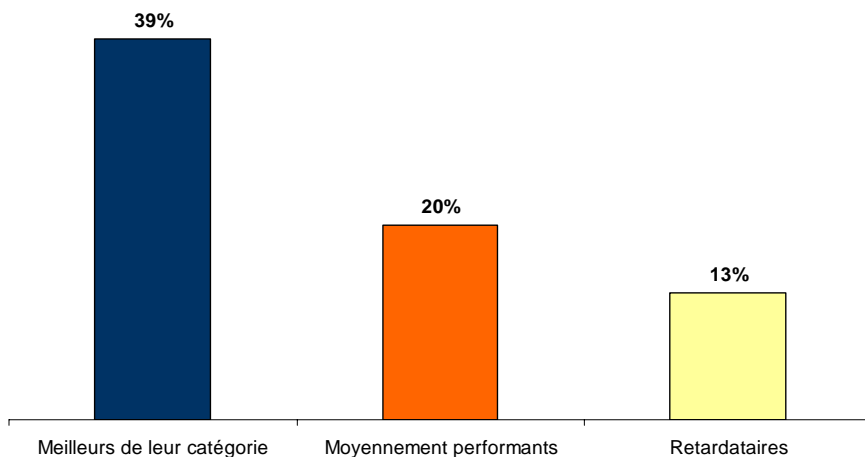
Chapitre deux : Étalonnage requis pour réussir

La technologie a longtemps été une composante clé des efforts de gestion des déplacements. Les entreprises ont recherché l'automatisation des réservations de voyage en amont, et des notes de frais en aval, pour améliorer l'efficacité, gagner en visibilité des schémas de dépenses et accroître leur contrôle sur les processus de gestion des frais de déplacement tout en réduisant les dépenses. Elles se sont, en outre, tournées vers la technologie pour améliorer davantage encore le confort et la productivité des employés. Accentuant la capacité des entreprises à mieux gérer les frais de déplacement et à traiter l'ensemble du processus en tant que cycle de vie, l'adoption accrue de solutions de bout en bout relie plus clairement les processus et données, de la réservation des voyages aux notes de frais, paiement / remboursement des dépenses et autres systèmes de l'entreprise ; les Meilleurs de leur catégorie ont une longueur d'avance dans l'exploitation de solutions de gestion de bout en bout des frais de déplacement (schéma 6).

Quelques faits

- √ 39 % des Meilleurs de leur catégorie ont recours à une solution de gestion de bout en bout des frais de déplacement.
- √ 53 % des Meilleurs de leur catégorie ont mis en place des processus qui empêchent la conclusion d'une transaction de réservation de voyage ou la soumission d'une note de frais si l'évènement associé n'est pas conforme.

Schéma 6 : Solution de bout en bout pour les frais de déplacement



Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Les solutions de bout en bout améliorent la conformité aux politiques, renforcent l'efficacité des processus et dégagent de considérables économies sur le budget « déplacement » de l'entreprise. Ce qui distingue toutefois les atouts d'un système de bout en bout des solutions individuelles, à fonction unique (c'est-à-dire réservation en ligne indépendante de la gestion des dépenses et des outils de compte-rendu), que certaines entreprises essaient d'intégrer les unes aux autres, c'est la transition sans heurt des informations à travers toutes les étapes du cycle de vie. Quel que soit le degré d'intégration réalisable, il y aura toujours des circonstances contraignant le voyageur de commerce à initier le transfert

des données, et par conséquent un potentiel d'erreur accru. Dans une solution de bout en bout, toutes ces informations sont intégrées et ne requièrent aucune intervention manuelle.

Étude de cas – Transformer la gestion des frais de déplacement

RiskMetrics Group, un fournisseur de produits et services de gestion du risque et de gouvernance de l'entreprise aux acteurs des marchés financiers dans le monde entier, a transformé la gestion des frais de déplacement au cours des 5 dernières années. Avec un revenu annuel de plus de 257 millions de dollars et des opérations mondiales, RiskMetrics emploie 1300 personnes dans le monde, dont plus de la moitié sont amenées à voyager pour affaires. Encombrée par les procédures manuelles et utilisant un outil fonctionnant sur Excel pour gérer les dépenses, la société a commencé à automatiser son processus de gestion des dépenses en mettant en œuvre une solution en ligne, à la demande, pour répondre à sa croissance spectaculaire et au besoin de plus grande visibilité des frais de déplacement qui en découle. Avec plus de 500.000 dollars mensuels de frais de déplacement à gérer, RiskMetrics avait aussi besoin d'une solution évolutive, qui puisse être configurée pour gérer des frais de déplacement en devises multiples.

RiskMetrics utilise aussi l'outil de réservation de voyages proposé par le prestataire de solution de gestion des dépenses, bien qu'il faille pour le moment y accéder par son agence de voyage. Pour renforcer encore leurs programmes de gestion des frais de déplacement et adopter une approche du cycle de vie, RiskMetrics déploie également une solution intégrée unique, fournie par son prestataire actuel de solution, et intégrant la réservation des voyages et les notes de frais, tout en incorporant aussi l'inclusion des données paiement par carte d'entreprise, fournies dans de multiples formats de devises. Déjà utilisée par 5 % des voyageurs de commerce, son déploiement va s'achever aux États-Unis et au Royaume-Uni, alors que la région Asie-Pacifique est également ciblée à court terme.

L'impact de l'exploitation d'une solution automatisée s'est avéré considérable. Automatiser la soumission des notes de frais et le processus de contrôle a éliminé la nécessité de mobiliser une ressource financière spécifique, entièrement dédiée à la supervision des frais de déplacement, permis de suivre différents types de dépenses, et amélioré les capacités de compte rendu. RiskMetric est en mesure de surveiller les frais de déplacement et, grâce à la précision des détails fournis, a pu identifier, au besoin, des opportunités de renégociation des tarifs hôteliers à de meilleures conditions, et orienter les voyageurs vers les compagnies aériennes privilégiées, plus avantageuses et plus conformes aux politiques. « S'il fallait noter notre visibilité, je lui donnerais maintenant 10 sur 10 » déclare Michael Ciccio, de RiskMetrics « Outre la poursuite du déploiement du système intégré, nous sommes en train d'automatiser d'autres domaines, tels que le paiement des représentants par compte créditeur. »

Évaluation concurrentielle

Aberdeen Group a analysé l'ensemble des paramètres des entreprises interrogées pour déterminer si elles se classaient parmi les Meilleures de leur catégorie, les Moyennement performantes ou les Retardataires. Outre des niveaux de performance comparables, chaque classe partage aussi des caractéristiques communes dans cinq domaines clés : (1) **processus** (approches utilisées pour exécuter les opérations quotidiennes) ; (2) **organisation** (vision d'entreprise et collaboration entre parties prenantes) ; (3) **gestion des connaissances** (remise des données dans leur contexte et présentation aux acteurs clés) ; (4) **technologie** (sélection d'outils adéquats et déploiement efficace desdits outils) ; et (5) **gestion des performances** (capacité à évaluer ses résultats pour améliorer l'activité). Ces caractéristiques (définies au tableau 3) servent de lignes directrices aux meilleures pratiques et ont une relation directe avec les performances des Meilleurs de leur catégorie par rapport aux principaux paramètres.

Tableau 3 : Le cadre concurrentiel

	Meilleurs de leur catégorie	Moyennement performants	Retardataires
Processus	Politiques et processus formels de frais de déplacement dans toute l'entreprise (c'est-à-dire des politiques et processus cohérents sur chaque site)		
	93 %	88 %	85 %
	Évènements non conformes identifiés et rejetés lors du processus de réservation et / ou entrée des dépenses		
	53 %	27 %	9 %
Organisation	Organisation centralisée pour gérer les frais de déplacement dans toute l'entreprise		
	59 %	45 %	20 %
Connaissances	Communication et formation régulières sur les politiques de frais de déplacement de l'entreprise		
	88 %	78 %	71 %
	Exploitation des renseignements internes de référence pour renforcer les performances et la visibilité		
	74 %	60 %	58 %
Technologie	Utilisation d'une solution de gestion de bout en bout des frais de déplacement		
	39 %	20 %	13 %

	Fonctionnalités des outils de gestion des frais de déplacement		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 73 % audient la solution de notes de frais ▪ 63 % ont automatisé la notification de la politique de déplacement dans la solution de notes de frais ▪ 56 % ont automatisé la notification des termes de la politique de déplacement dans la solution de réservation en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 63 % audient la solution de notes de frais ▪ 35 % ont automatisé la notification de la politique de déplacement dans la solution de notes de frais ▪ 46 % ont automatisé la notification des termes de la politique de déplacement dans la solution de réservation en ligne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 39 % audient la solution de notes de frais ▪ 21 % ont automatisé la notification de la politique de déplacement dans la solution de notes de frais ▪ 28 % ont automatisé la notification des termes de la politique de déplacement dans la solution de réservation en ligne
Performances	Exploitation des données de frais de déplacement :		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 94 % Mettent à jour et améliorent les politiques et processus de déplacement de l'entreprise ▪ 88% Surveillent les tendances et les schémas de dépense ▪ 88 % identifient et préviennent la fraude ▪ 75 % négocient avec les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 73 % Mettent à jour et améliorent les politiques et processus de déplacement de l'entreprise ▪ 81 % Surveillent les tendances et les schémas de dépense ▪ 80 % identifient et préviennent la fraude ▪ 69 % négocient avec les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 64 % Mettent à jour et améliorent les politiques et processus de déplacement de l'entreprise ▪ 80 % Surveillent les tendances et les schémas de dépense ▪ 76 % identifient et préviennent la fraude ▪ 63 % négocient avec les fournisseurs

Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Capacités et outils

Les entreprises ne négligent aucun aspect lorsqu'elles cherchent à stimuler le rendement marginal. Tous les programmes de l'entreprise sont passés en revue pour détecter les inefficiences et les économies potentielles, frais de déplacement inclus. L'étude d'Aberdeen démontre encore et toujours que tirer parti des solutions de gestion des frais de déplacement contribue à améliorer les performances. Des sociétés de toutes tailles utilisent déjà des solutions automatisées pour améliorer la conformité et le contrôle, favoriser l'efficacité opérationnelle et réduire les coûts. Les Meilleurs de leur catégorie ont su exploiter ces solutions à leur avantage, les complétant aisément par des structures et processus internes pour obtenir des résultats qui les distinguent de leurs pairs. Bien qu'une simple automatisation distincte de la gestion des voyages et des notes de frais présente de nombreux avantages, une solution de gestion de bout en bout des frais de déplacement de l'entreprise, qui contribue à faire le lien entre les fonctions de gestion des voyages et celles des dépenses, distingue clairement les Meilleurs de leur catégorie de leurs concurrents.

Processus

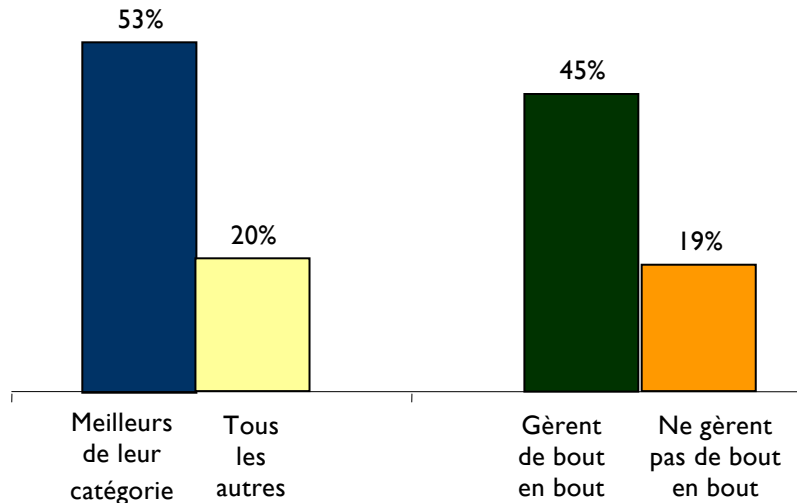
Alors qu'au moins 85 % des entreprises dans chaque catégorie concurrentielle (Meilleurs de leur catégorie, Moyennement performants et Retardataires) ont plus ou moins formalisé leurs politiques et processus de frais de déplacement, 60 % des Meilleurs de leur catégorie ont achevé le développement de cette capacité. Ce qui équivaut à un niveau de développement des politiques et processus formels 21 % plus élevé que celui de tous les autres. La formalisation des politiques pose les bases de la cohérence et de la répétabilité des étapes du cycle de vie des frais de déplacement, en garantissant que chaque voyage et chaque dépense est géré selon les mêmes directives fondamentales. Les entreprises qui utilisent une solution de frais de déplacement de bout en bout se rapprochent aussi du statut de Meilleurs de leur catégorie car 91 % d'entre elles ont instauré des politiques et processus formels de frais de déplacement ; celles qui n'utilisent pas de solution de bout en bout s'alignent plutôt sur le segment des Moyennement performants, 86 % d'entre elles ayant formalisé les directives de frais de déplacement dans toute l'entreprise.

Le mode de gestion des cas de non conformité par les entreprises est un processus spécifique, essentiel à la gestion de la conformité (schéma 7).

« La société a instauré de nouvelles politiques et de nouveaux mandats, plafonné les prix des repas et des hôtels et renforcé ses politiques. L'objectif d'un déplacement est maintenant beaucoup plus important et la présence à des conférences, des salons professionnels ou des réunions à l'extérieur a été réduite.

~ Le directeur de la gestion des processus métier d'une société de technologie électronique

Schéma 7 : Gestion de la conformité : Prévention des réservations et soumissions de dépenses non conformes



Source : Aberdeen Group, septembre 2008

La prévention des événements non conformes avant que la réservation des voyages soit effectuée / approuvée et / ou que les dépenses soient approuvées / traitées, aboutira à des coûts invariablement moindres et dégagera des économies.

Organisation

Les Meilleurs de leur catégorie sont 21 % plus enclins que leurs concurrents à gérer les frais de déplacement de manière centralisée. Une supervision centralisée est plus efficace pour faire respecter la conformité aux politiques car elle permet de surveiller activement l'exécution des diverses étapes du cycle de vie de la gestion des frais de déplacement. Une précédente étude d'Aberdeen (*Gestion des frais de déplacement : tirer parti des données pour stimuler les performances, avril 2008*) démontre comment ces diverses activités sont gérées quotidiennement par différents départements, le recours à une gestion et une structure de supervision centralisées est donc particulièrement critique.

Gestion des connaissances

Les Meilleurs de leur catégorie sont 25 % plus enclins à évaluer les performances de leur mode de gestion des frais de déplacement. L'étalonnage est essentiel à l'amélioration des performances. En procédant à des analyses de l'efficacité opérationnelle, des coûts de traitement et des économies, les entreprises peuvent identifier les domaines à améliorer. Elles peuvent alors concevoir des stratégies pour surmonter tout obstacle qui se présenterait dans un processus ou une étape spécifique du cycle de vie de la gestion des frais de déplacement. L'utilisation d'une solution de bout en bout présente aussi un avantage supplémentaire en termes d'étalonnage,

« Les frais de déplacement représentent un coût que nous pouvons maintenir sous contrôle car nous avons les outils en place pour nous y aider. Nous avons acquis un meilleur contrôle de nos frais de déplacement et une totale visibilité des dépenses nous permet d'utiliser les informations grâce auxquelles nous y parvenons. »

~ Le directeur des ventes d'une société technologique d'Amérique du Nord

88 % des entreprises ayant adopté ces solutions y ayant recours. Elles sont 53 % plus susceptibles de procéder à l'étalonnage de divers processus de frais de déplacement, et d'en évaluer les résultats et performances, que celles qui utilisent actuellement des solutions distinctes pour la gestion des déplacements et celle des dépenses.

Technologie

Les Meilleurs de leur catégorie évoluent manifestement plus volontiers vers une stratégie technologique utilisant une unique solution de frais de déplacement de bout en bout, tirant parti de cette solution 2,3 fois plus fréquemment que les Moyennement performants et les Retardataires. Mais qu'une entreprise ait adopté une stratégie d'automatisation de bout en bout par le biais d'un système unique de gestion des frais de déplacement ou travaille à intégrer de multiples solutions de frais de déplacement, l'objectif consiste à avoir accès à des données qui ménagent une visibilité à travers les processus de gestion des frais de déplacement. Les Meilleurs de leur catégorie parviennent à stimuler les performances et à se distinguer en tirant parti de fonctions et caractéristiques spécifiques à leurs solutions de gestion des frais de déplacement, quelle que soit leur stratégie technologique :

- Utiliser la fonction d'audit au sein d'une solution de gestion et de notes de frais est 35 % plus courant chez les Meilleurs de leur catégorie que chez tous les autres. La capacité d'effectuer un audit automatisé permet aux entreprises d'être plus proactives et efficaces dans leur examen des notes de frais. Les soumissions non conformes peuvent être aisément identifiées et les cas de fraude (par inadvertance ou intentionnelles) peuvent être évités. L'application de règles de remboursement adéquates peut éviter à une entreprise des dépenses considérables et inutiles.
- Les Meilleurs de leur catégorie sont 1,4 à 2,1 fois plus enclins à utiliser la notification automatique des politiques et directives de voyage au sein des solutions de réservation de voyage et notes de frais. Ces alertes se déclenchent en cas de non conformité et peuvent empêcher les transactions d'aboutir ou servir d'avertissement aux voyageurs qu'ils doivent se conformer aux politiques de frais de déplacement de l'entreprise ou risquer de se voir refuser l'approbation et / ou le remboursement. Les notifications automatiques constituent un mécanisme préventif qui aide l'entreprise à mieux contrôler les dépenses et à faire des économies.

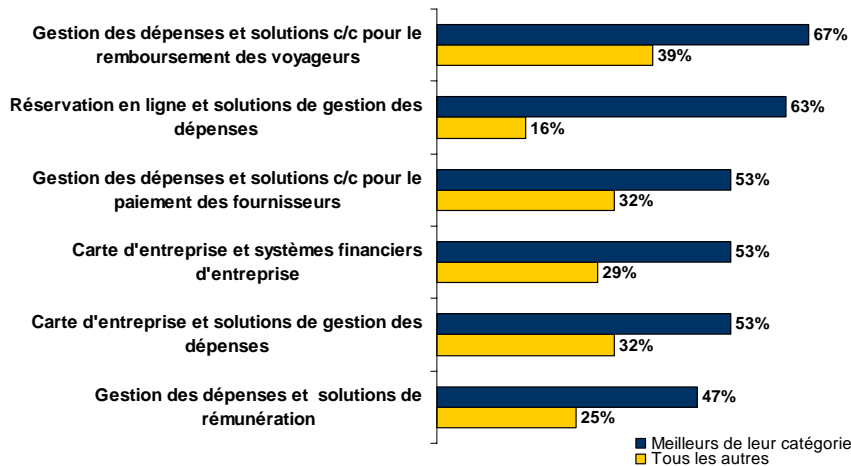
Une preuve supplémentaire de l'évolution des entreprises vers un modèle intégré de bout en bout de gestion des frais de déplacement est fournie par l'examen des pratiques d'intégration des technologies. Les entreprises font des efforts concertés pour tirer parti de la capacité d'une solution de frais de déplacement à intégrer d'autres solutions de gestion des frais de déplacement (lorsque la solution utilisée n'est pas de bout en bout), tout

« La capacité d'auditer et de passer en revue électroniquement les réservations et les notes de frais a réduit la non-conformité et les frais de déplacement dans leur ensemble. »

~ Le PDG d'une petite entreprise technologique

comme de la capacité de la technologie à se connecter à d'autres systèmes de l'entreprise (schéma 8).

Schéma 8 : Intégration des systèmes de gestion des frais de déplacement



Source : Aberdeen Group, septembre 2008

« Gérer les frais de déplacement est fondamental. L'intégration et le développement des politiques et processus des Meilleurs de leur catégorie sont les principaux résultats visés au cours des 12 prochains mois. »

~ Le responsable de l'approvisionnement d'une grande société de services financiers Nord-américaine

La capacité à tirer parti des données de la carte d'entreprise dans le cadre du processus de gestion des dépenses est un objectif d'intégration tout aussi critique que la connexion des solutions de gestion des dépenses aux systèmes de comptes créditeurs et de réservation en ligne. L'intégration de solutions de cartes d'entreprise aux outils de gestion des dépenses et des notes de frais permet aux sociétés de rentrer directement les transactions de frais de déplacement et les données de la carte d'entreprise aux notes de frais. Une carte d'entreprise est efficace en ce qu'elle saisit un plus grand pourcentage de données de dépenses, et selon l'organisme émetteur de la carte, des données assez détaillées sont accessibles (ex : la décomposition ligne par ligne des frais d'hôtel). Lorsque ce type de données est intégré dans un système de gestion des dépenses, les notes de frais peuvent être pré-remplies pour que le processus soit plus simple et plus rapide pour le voyageur de commerce et plus précis pour la société.

Gestion des performances

Il incombe à l'entreprise d'agir d'après les informations recueillies pour améliorer ses performances. Les Meilleurs de leur catégorie font régulièrement preuve d'une propension plus marquée que leurs concurrents à utiliser les informations de la gestion des frais de déplacement de manière proactive. Les Meilleurs de leur catégorie sont :

- 34 % plus enclins à utiliser les informations du système de gestion des frais de déplacement pour mettre à jour et améliorer leurs politiques de voyage. Ce qui garantit que leurs politiques soient en phase avec les besoins de l'activité et les tendances du secteur, base

d'une adoption réussie desdites politiques par les voyageurs de commerce, et par là même d'une meilleure conformité et de coûts réduits.

- 12 % plus susceptibles que tous les autres d'utiliser les données des dépenses de déplacement dans leurs négociations avec les fournisseurs. En identifiant comment les dépenses auprès de divers fournisseurs peuvent être cumulées, les entreprises peuvent tirer parti de cette information pour négocier des taux inférieurs (ex : des économies plus importantes) d'après les volumes de dépenses.

Résultats des performances

L'effet cumulatif de la formalisation des politiques et des programmes de frais de déplacement, de la centralisation de la gestion et de l'exploitation des technologies clés, stimule les performances. Les Meilleurs de leur catégorie ont démontré qu'ils détiennent un avantage manifeste dans les domaines du traitement des coûts et de la conformité, mais ils surpassent également leurs pairs dans d'autres domaines essentiels des frais de déplacement (tableau 4).

Tableau 4 : Performance dans la gestion des frais de déplacement : Meilleurs de leurs catégories par rapport à tous les autres

	Meilleurs de leur catégorie	Tous les autres
Temps de rédaction d'une note de frais électroniquement	13,9 minutes	16,1 minutes
Remboursement d'un dépôt direct	4,2 jours	7,9 jours
Chèque émis pour le remboursement d'un employé	5,8 jours	10,1 jours
Paiement envoyé à un fournisseur	9,7 jours	15,9 jours
Coût de transaction d'une réservation en ligne avec l'assistance d'un agent	8,61 dollars	19,97 dollars
Coût d'une transaction par téléphone via un fournisseur / agent non agréé	11,66 dollars	32,01 dollars

Source : Aberdeen Group, septembre 2008

L'avantage en termes d'économies de coût dont bénéficient les Meilleurs de leur catégorie est fondé sur l'efficacité instaurée dans le cycle de vie de la gestion des frais de déplacement. Les employés des Meilleurs de leur catégorie sont en mesure de rédiger des notes de frais plus rapidement et sont remboursés plus vite que ceux des autres sociétés. Non seulement cela réduit les dépenses liées à l'allocation de ressources pour ces tâches, mais la satisfaction des employés s'en trouve également accrue grâce aux processus et solutions utilisés ; ils n'ont plus à passer autant de temps à entrer leurs

notes de frais, ce qui les libère pour des activités plus productives, et ils récupèrent plus vite leur argent, ce qui améliore encore leur satisfaction.

De bout en bout : Cela fait-il vraiment une différence ?

Les solutions de bout en bout gèrent tous les processus du cycle de vie des frais de déplacement au sein d'un unique système consolidé. Ceci comprend notamment la réservation et la gestion du voyage, le paiement par carte d'entreprise ou autre type de carte et les notes de frais. Dans un système unique, chaque sous-processus est intégré à d'autres activités, ce qui permet aux données et informations d'être transmises d'une étape à l'autre par des méthodes automatisées. Les informations de réservation de voyage, par exemple, telles que les compagnies aériennes et les dates de voyage, peuvent être téléchargées préalablement dans les notes de frais pour simplifier le processus de saisie de données. L'intégration entre cartes de paiement et solutions de notes de frais simplifie les processus et renforce l'efficacité, tout en garantissant l'exactitude des dépenses.

Les solutions de gestion de bout en bout des frais de déplacement permettent aux sociétés d'instaurer des mécanismes de contrôles et de compte rendu plus efficaces, qui contribuent à baisser leurs structures de coût et à réduire les dépenses effectives. Alors que des solutions individuelles pour des éléments singuliers de la gestion des frais de déplacement ciblent les mêmes avantages anticipés, l'absence d'une étroite intégration, associée au coût plus élevé de la possession de multiples solutions, aboutit à un succès plus limité (tableau 5).

« Il nous faut une meilleure visibilité sur où les dollars sont dépensés pour nous aider dans les négociations futures avec les fournisseurs et les révisions de nos politiques. Ce domaine est la seconde charge « fixe » et nous devons pouvoir mieux le gérer / contrôler par le biais d'un meilleur compte rendu de bout en bout. »

~ Directeur des Finance,
Panasonic Corporate of North
America

Tableau 5 : Performance dans la gestion des frais de déplacement : Utilisateurs de solutions de bout en bout ou non

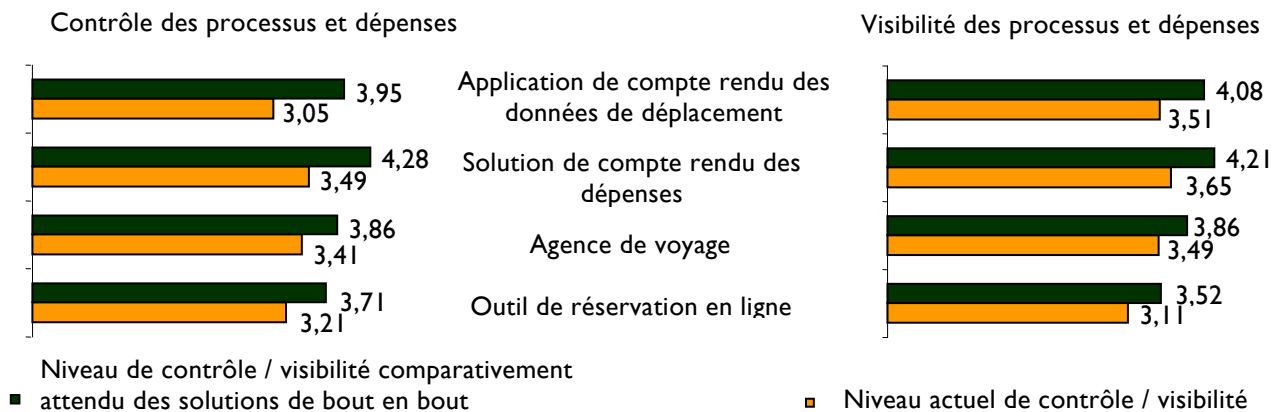
	De bout en bout	Pas de bout en bout
Temps de rédaction d'une note de frais électroniquement	12,2 minutes	16,8 minutes
Remboursement d'un dépôt direct	5,3 jours	7,2 jours
Chèque émis pour le remboursement d'un employé	5,8 jours	9,7 jours
Paiement envoyé à un fournisseur	11,7 jours	15,7 jours
Coût de transaction d'une réservation en ligne avec l'assistance d'un agent	12,53 dollars	18,83 dollars
Coût d'une transaction par téléphone via un fournisseur / agent non agréé	15,72 dollars	33,72 dollars

Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Dans plusieurs cas, les performances des entreprises utilisant des solutions de bout en bout sont au niveau de celles des Meilleurs de leur catégorie ou presque. Mais les performances de coûts et d'efficacité ne sont pas les seuls

domaines qui s'avèrent bénéficier du recours à un fournisseur unique de solution de bout en bout avec une stratégie qui intègre différents créneaux de systèmes. Anticipant la valeur d'une solution unique de gestion de bout en bout des frais de déplacement, les entreprises qui n'utilisent pas ce type de stratégie actuellement, signalent qu'elles en attendraient de la visibilité et un contrôle des processus de frais de déplacement, ainsi qu'une amélioration des dépenses, si une telle solution était en place dans leur structure (schéma 9).

Schéma 9 : Contrôle et visibilité des processus et des dépenses ; Auto-évaluation par les utilisateurs actuels de solutions singulières (1 – note la plus basse à 5 – note la plus haute)



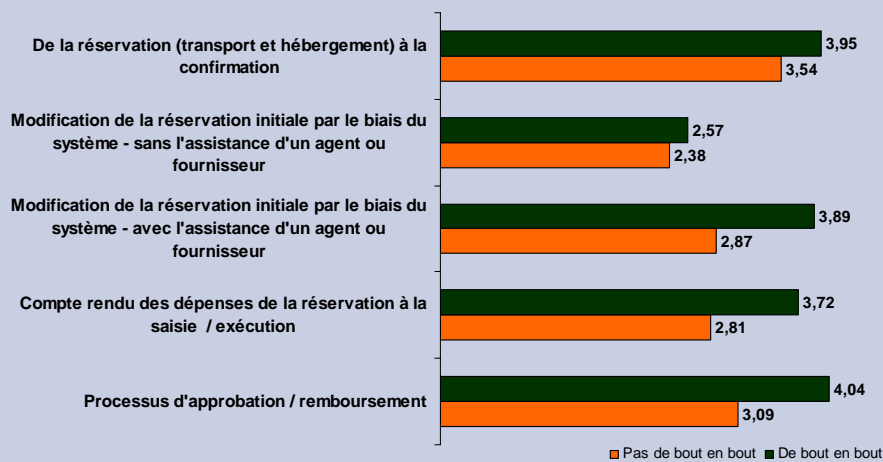
Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Analyse d'Aberdeen – Gérer les transitions des processus

Analyse d'Aberdeen – Gérer les transitions des processus

L'un des atouts clés de l'utilisation d'une solution de bout en bout unique pour gérer les frais de déplacement est le concept de l'automatisation. Lorsqu'une solution unique entre en jeu dans la réservation d'un voyage, la gestion des notes de frais et la gestion des données, les fastidieuses transitions d'une étape à l'autre du processus de gestion des frais de déplacement sont gérées par et au sein de la solution. Un voyageur de commerce, par exemple, n'a plus à transférer l'information sur une note de frais lorsqu'il réserve un vol en utilisant l'outil de réservation en ligne de sa société. Une solution de gestion de bout en bout des frais de déplacement permet de progresser d'une étape à l'autre de manière plus fluide et homogène (schéma 10).

Schéma 10 : Aptitude à faire la transition entre les étapes du cycle de vie des frais de déplacement



Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Chapitre trois : Actions requises

Qu'une entreprise essaie de faire passer ses performances de gestion des frais de déplacement du statut de Retardataire à celui de Moyennement performant, ou de Moyennement performant à Meilleur de sa catégorie, les actions suivantes contribueront à stimuler les améliorations nécessaires.

Étapes vers la réussite des Retardataires

Les Retardataires n'ont souvent pas développé les capacités organisationnelles, structures et politiques les plus fondamentales, ni tiré parti des technologies clés pour se hisser au niveau des Moyennement performants ou Meilleurs de leur catégorie.

- **Formaliser les programmes, politiques et processus de frais de déplacement à travers toute l'entreprise.** Pour garantir des performances optimales, les entreprises doivent instaurer des programmes formels de gestion des frais de déplacement. Un programme formel pose les bases de politiques standardisées dans toute l'entreprise, qui garantissent que tous les voyageurs de commerce soient guidés par les mêmes règles professionnelles. La cohérence de leur application permet la répétabilité des performances. Alors que 85 % des Retardataires ont plus ou moins formalisé leurs opérations de gestion des frais de déplacement, seuls 31 % d'entre eux ont achevé la mise en œuvre des processus et politiques, contre 60 % chez les Meilleurs de leur catégorie.
- **Tirer parti des technologies de gestion des frais de déplacement.** Les Meilleurs de leur catégorie sont 25 % à 97 % plus susceptibles d'utiliser des solutions de gestion des frais de déplacement, telles qu'outils de réservation en ligne, outils de notes de frais, applications de gestion des données de voyage ou agences de voyage. Ces solutions fournissent à la société de considérables opportunités de réduire les coûts de traitement, de renforcer l'efficacité et d'améliorer l'accès et la visibilité des données de dépense.

Étapes vers la réussite des Moyennement performants

Les Moyennement performants ont adopté plus volontiers que les Retardataires des stratégies qui les ont aidés à développer les capacités organisationnelles, structures et politiques, propres à améliorer leurs performances, et ils tirent plus aisément parti de la technologie. Cependant ils ne l'ont pas fait dans les mêmes proportions que les Meilleurs de leur catégorie et n'ont donc pas encore atteint le même niveau de performance.

- **Tirer parti des données des frais de déplacement dans les négociations avec les fournisseurs.** Les Meilleurs de leur catégorie sont 12 % plus susceptibles que tous les autres d'utiliser les données des frais de déplacement dans leurs négociations avec les fournisseurs.

Quelques faits

- √ 95 % des Meilleurs de leur catégorie ont formalisé leurs programmes de gestion des frais de déplacement
- √ 75 % des Meilleurs de leur catégorie tirent parti des données de frais de déplacement dans les négociations avec les fournisseurs
- √ Les Meilleurs de leur catégorie sont 38 % plus enclins que tous les autres à utiliser les informations de la gestion des frais de déplacement pour améliorer les processus et les politiques des programmes de frais de déplacement

« Les frais de déplacement sont sur le devant de la scène depuis quelques mois. Notre direction leur accorde beaucoup d'importance et ils sont minutieusement examinés et réduits de toutes les manières possibles. »

~ Le responsable de
l'approvisionnement d'une
grande compagnie d'assurance
Nord-américaine

L'aptitude à utiliser des données lors de l'approvisionnement des catégories de frais de déplacement, et des négociations de contrats avec les fournisseurs, indique une meilleure visibilité des données de frais de déplacement. En identifiant comment les dépenses auprès de divers fournisseurs peuvent être cumulées, les entreprises peuvent tirer parti de cette information pour négocier des taux inférieurs (ex : des économies plus importantes) d'après les volumes de dépenses.

- **Intégrer les processus de gestion des frais de déplacement pour instaurer une approche du cycle de vie de la gestion des frais de déplacement.** L'intégration des processus peut être amplement facilitée par la technologie, et deux différentes stratégies émergent pour atteindre cet objectif. Un modèle consiste à intégrer les unes aux autres des solutions distinctes et disparates de gestions des frais de déplacement (réservation en ligne, note de frais, carte d'entreprise, etc.) ce qui se produit 50 % plus fréquemment chez les Meilleurs de leur catégorie que chez les Moyennement performants. Le second modèle d'intégration implique l'exploitation d'une unique solution, de bout en bout, capable de gérer tous les processus des frais de déplacement. Les Meilleurs de leur catégorie sont presque **deux fois** plus enclins **que les Moyennement performants** à adopter cette stratégie. Tirer parti de la technologie pour permettre l'intégration des processus de frais de déplacement, pour instaurer une approche de gestion du cycle de vie, apporte aux performances des améliorations qui vont au-delà de celles obtenues en automatisant simplement les processus de frais de déplacement indépendamment. Les transitions d'une étape du processus de gestion à l'autre sont plus aisément accomplies, les données plus faciles à transférer entre applications (dans une approche d'intégration multi-systèmes) et processus (dans l'approche de système de bout en bout), renforçant l'intégrité et l'exactitude en réduisant l'intervention manuelle. Les deux stratégies, par mise en œuvre ou intégration, promeuvent une approche holistique de la gestion du cycle de vie des frais de déplacement.

Étapes vers la réussite des Meilleurs de leur catégorie

Les Meilleurs de leur catégorie se sont distingués en développant plus volontiers des compétences organisationnelles clés, optimisant l'utilisation de la technologie, et abordant des problèmes plus complexes, liés à la gestion des frais de déplacement, pour atteindre le plus haut niveau de performance.

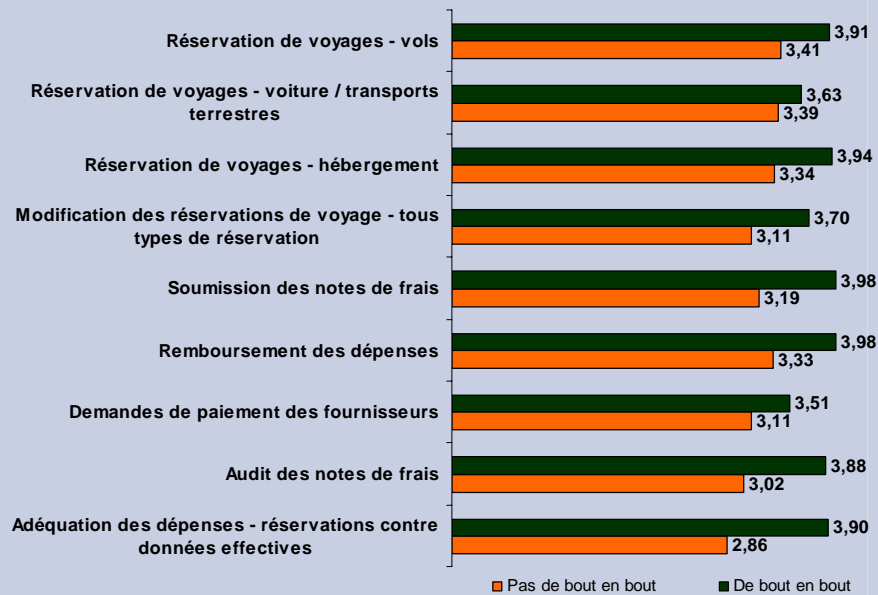
- **Cibler l'amélioration continue des processus de gestion des frais de déplacement et la satisfaction du voyageur de commerce.** Une caractéristique distinctive des Meilleurs de leur catégorie est leur manière d'utiliser l'information. Tout en tirant parti des données de frais de déplacement pour rechercher activement les économies envisageables, ils sont aussi 35 % plus enclins à utiliser les informations recueillies pour améliorer les processus et politiques de frais de déplacement, et 38 % plus susceptibles de les utiliser pour

améliorer l'expérience du voyageur. Les Meilleurs de leur catégorie s'efforcent continuellement d'améliorer leurs programmes de gestion des frais de déplacement, comme en attestent les stratégies employées et l'adoption de technologies clés pour stimuler les performances. Ils doivent néanmoins prendre garde à ne pas considérer la guerre de la gestion des frais de déplacement comme gagnée et perdre de vue les processus et solutions mêmes qui leur ont permis d'atteindre leur statut de leader. L'amélioration continue par le renforcement des politiques et des programmes aboutira à des niveaux encore plus élevés de satisfaction des voyageurs, qui les inciteront à respecter encore davantage les politiques, ce qui réduira d'autant les coûts de traitement et dégagera des économies.

Analyse d'Aberdeen : Satisfaction des voyageurs

Il est essentiel que les entreprises réalisent qu'elles parviennent à une gestion optimale des frais de déplacement lorsque les voyageurs de commerce peuvent passer sans heurt d'un processus à l'autre et lorsque les données sont fidèlement transférées ou échangées entre différents processus de gestion des frais de déplacement. La gestion des frais de déplacement en tant que cycle de vie intégré de bout en bout est le résultat recherché pour améliorer la visibilité et le contrôle. Certes, une approche du cycle de vie peut être obtenue en intégrant des solutions disparates de gestion des frais de déplacement, telles que la réservation en ligne avec des solutions de notes de frais. Mais une solution unique, de bout en bout, apporte le niveau de satisfaction le plus élevé parmi les voyageurs de commerce et les utilisateurs du système qui effectuent les tâches essentielles au sein du processus des frais de déplacement (schéma 11).

Schéma 11 : Satisfaction par rapport aux solutions de gestion des frais de déplacement (autoévaluation - 1 étant la note la plus basse et 5 la plus haute)



Source : Aberdeen Group, septembre 2008

[Envoyer à un ami]

http://www.aberdeen.com/common/send_to_friend.asp?cid=5650

http://www.aberdeen.com/common/send_to_friend.asp?cid=4159

Annexe A : Méthodologie de recherche

En septembre 2008, Aberdeen a examiné l'utilisation des programmes de gestion des voyages et frais de déplacement par plus de 150 entreprises, leurs expériences et leurs intentions.

Aberdeen a complété cette enquête en ligne par des entretiens avec une sélection d'entreprises participantes, recueillant des informations supplémentaires sur les réunions, les stratégies, les expériences et les résultats.

Parmi les représentants des entreprises interrogés, on compte :

- *Intitulé de poste* : responsables (41%) ; directeurs (24%) ; cadres dirigeants (10%) ; vice-présidents (9 %) ; personnel, consultants et autres (16%).
- *Fonction professionnelle* : L'échantillon de l'étude affiche la répartition suivante par fonction professionnelle : achats, chaîne d'approvisionnement ou logistique (39%) ; finance (20%) ; ventes et marketing (19%) ; gestion des processus métier (8%) ; et autres.
- *Secteur* : L'échantillon de l'étude représente les secteurs suivants : haute technologie / logiciels (21 %) ; finance (18%) ; fabrication (7%) ; et 30 autres secteurs.
- *Géographie* : La majorité des participants à l'enquête (57%) provenaient d'Amérique du Nord. Les autres provenaient d'Europe (19 %) ; de la région Asie-Pacifique (11 %) ; du Moyen-Orient / d'Afrique (10 %) ; et d'Amérique du Sud / centrale et des Caraïbes (4%).
- *Taille des entreprises* : Quarante-six pour cent (46%) des participants provenaient de grandes entreprises (chiffre d'affaires annuel supérieur à 1 milliard de dollars) ; 33 % d'entreprises de taille moyenne (chiffre d'affaires annuel compris entre 50 millions et 1 milliard de dollars) ; et 21% des participants étaient issus de petites entreprises (chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 50 millions de dollars).

Les prestataires de solutions identifiés comme partenaires de ce rapport n'ont été sollicités qu'après l'étude et n'ont nullement influencé son déroulement. Leur parrainage a permis à Aberdeen de mettre ces résultats gracieusement à la disposition des lecteurs.

Objet de l'étude

Les cadres participants ont répondu à une enquête en ligne qui portait sur des questions visant à déterminer les éléments suivants :

- √ pressions, stratégies et capacités organisationnelles exploitées pour gérer efficacement les activités de frais de déplacement et les frais eux-mêmes
- √ structure et efficacité des programmes de frais de déplacement existants
- √ utilisation actuelle et planifiée des technologies et services de frais de déplacement pour rationaliser les stratégies actuelles

L'étude visait à identifier les meilleures pratiques de gestion des frais de déplacement et à fournir au lecteur un cadre d'évaluation de ses propres capacités de gestion

Tableau 6 : Définition du cadre PACE

Présentation
<p>Aberdeen applique à ses recherches comparatives une méthode visant à évaluer les pressions commerciales, actions, capacités et outils ou « enablers » (PACE) révélateurs du comportement d'une entreprise dans le cadre de processus métier spécifiques. Ces termes sont définis comme suit :</p> <p>Pressions — Forces externes ayant un impact sur la position d'une entreprise sur un marché, sa compétitivité ou ses activités commerciales (ex : économiques, politiques et réglementaires, technologiques, évolution des préférences des clients, concurrentielles)</p> <p>Actions — Approches stratégiques qu'adopte une entreprise face aux pressions du secteur (ex : alignement du modèle d'entreprise pour mieux tirer parti des opportunités du secteur : telles que stratégie produits / services, marchés cibles, stratégie financière, stratégie de commercialisation et stratégie de vente)</p> <p>Capacités — Compétences liées aux processus métier, requises pour mener à bien une stratégie d'entreprise (ex : personnel qualifié, marque, positionnement sur le marché, viabilité des produits / services, partenaires commerciaux, financement)</p> <p>Outils — Fonctions clés des solutions technologiques requises pour gérer les pratiques commerciales dynamiques de l'entreprise (ex : plates-formes de développement, applications, connectivité réseau, interface utilisateur, formation et assistance, interfaces des partenaires, nettoyage et gestion des données)</p>

Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Tableau 7 : Définition du cadre concurrentiel

Présentation	
<p>Le cadre concurrentiel d'Aberdeen classe les entreprises selon trois catégories distinctes de pratiques et de performances :</p> <p>Meilleures de leur catégorie (20 %) — Meilleures pratiques utilisées actuellement, sensiblement supérieures aux normes moyennes du secteur et se traduisant par les meilleures performances du secteur.</p> <p>Moyennement performantes (50 %) — Pratiques représentant la moyenne, ou la norme, et se traduisant par des performances moyennes.</p> <p>Retardataires (30 %) — Pratiques sensiblement inférieures à la moyenne du secteur et se traduisant par des performances médiocres.</p>	<p>Dans les catégories suivantes :</p> <p>Processus — Quelle est l'ampleur de la standardisation du processus ? Quelle est l'efficacité de ce processus ?</p> <p>Organisation — Quelle est l'organisation actuelle de votre entreprise pour gérer et optimiser ce processus spécifique ?</p> <p>Connaissances — Quel niveau de visibilité des données clés et des connaissances requises avez-vous pour gérer ce processus ?</p> <p>Technologie — Quel niveau d'automatisation avez-vous utilisé pour gérer ce processus ? Comment cette automatisation est-elle intégrée et alignée ?</p> <p>Performances — Quels sont les éléments évalués ? À quelle fréquence ? Quelles sont les performances réelles de votre entreprise ?</p>

Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Tableau 8 : Relation entre le cadre PACE et le cadre concurrentiel

Interaction entre le cadre PACE et le cadre concurrentiel

L'étude d'Aberdeen révèle que les entreprises qui identifient les pressions les plus sensibles et qui prennent les mesures les plus radicales et les plus efficaces sont les plus susceptibles de générer des performances supérieures. Le niveau de compétitivité d'une entreprise dépend fortement de ses choix PACE et de leur application.

Source : Aberdeen Group, septembre 2008

Annexe B : Études connexes d'Aberdeen

Les études connexes d'Aberdeen qui complètent ce rapport ou constituent une référence incluent :

- [T&E Expense Management: Leveraging Data to Drive Performance](#) [Gestion des frais de déplacement : Tirer parti des données pour stimuler les performances] ; avril 2008
- [Travel and Procurement: The Convergence](#) [Voyage et approvisionnement : La convergence] ; octobre 2007
- [Travel & Entertainment Technologies and Services: Overcoming Obstacles Through Data Insight](#) [Technologies et services du voyage et de la représentation : Surmonter les obstacles par la perspective des données] ; mai 2007
- [Expense Management Automation: Process Efficiency, Greater Visibility](#) [Automatisation de la gestion des dépenses : Efficacité des processus, meilleure visibilité] ; février 2007
- [The CFO's View of Procurement](#) [Opinion du Directeur financier sur l'approvisionnement] ; novembre 2007
- [The CPO's Strategic Agenda: Managing Performance, Reporting to the CFO](#) [L'agenda stratégique du responsable de la confidentialité : Gérer les performance, en rendre compte au Directeur financier] février 2007

Pour plus d'informations sur ces publications ou toute autre publication d'Aberdeen, visitez notre site à l'adresse suivante :

<http://www.aberdeen.com/channel/procs.asp>.

Le programme de recherche 2007 d'Aberdeen sur la gestion globale de l'approvisionnement [2007 Global Supply Management Research Agenda](#) est également disponible.

Inscrivez-vous au FLUX RSS sur la gestion globale de l'approvisionnement à l'adresse suivante : <http://www.aberdeen.com/2-0/rss/procurement.xml>

Auteur : William Browning III, Analyste de recherche, Gestion globale de l'approvisionnement (bill.browning@aberdeen.com)

Depuis 1988, les recherches d'Aberdeen aident les entreprises du monde entier à optimiser leurs performances. Ayant évalué les performances de plus de 644 000 sociétés, Aberdeen est bien placé pour communiquer aux entreprises les faits qui les intéressent – les faits qui leur permettent de devancer les autres et d'obtenir des résultats. C'est pourquoi nos recherches ont la confiance de plus de 2,2 millions de lecteurs dans plus de 40 pays, de 90 % des entreprises classées Fortune 1000 et de 93 % des entreprises classées Technology 500.

En tant qu'entreprise appartenant au groupe Harte-Hanks, Aberdeen joue un rôle clé de mise en contexte du contenu pour cette entreprise internationale de marketing direct et sélectif. Le point de vue analytique et indépendant d'Aberdeen sur le processus d'« optimisation client » de Harte-Hanks (Informations - Opportunités - Analyse - Engagement - Interactions) développe la valeur client et accentue le rôle stratégique que joue Harte-Hanks sur le marché. Pour plus d'informations, consultez le site d'Aberdeen : <http://www.aberdeen.com> ou appelez le (617) 723-7890, ou pour en savoir plus sur Harte-Hanks, appelez le (800) 456-9748 ou consultez le site <http://www.harte-hanks.com>

Ce document est le fruit de recherches primaires effectuées par Aberdeen Group. Les méthodologies d'Aberdeen Group sont garantes de recherches objectives basées sur les faits et constituent les meilleures analyses disponibles à la date de publication. Sauf mention contraire, l'intégralité du contenu de cette publication est protégée par le copyright d'Aberdeen Group, Inc. et toute reproduction, distribution, archivage et transmission sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit sont interdits sans l'autorisation écrite préalable d'Aberdeen Group, Inc.