

# La gestion des frais de déplacement et de représentation

Exploiter les données pour générer des performances

Avril 2008

## Résumé

Les frais de déplacement et de représentation constituent un poste de dépense important pour toute société et ils continuent de croître, ce qui oblige les entreprises à consacrer toute leur attention à trouver des moyens de gérer au mieux cette catégorie de dépenses qui se chiffre en millions. Face à la menace d'un ralentissement économique mondial, il est plus que jamais important de contrôler les frais de déplacement et de représentation et il s'agit de la principale pression identifiée par 54 % des entreprises comme les incitant à se soucier de la gestion de ces dépenses. L'étude d'Aberdeen indique que les entreprises les plus performantes exploitent des technologies et services clés qu'elles combinent au développement de stratégies et capacités organisationnelles cruciales afin d'améliorer la conformité à leurs politiques de frais de déplacement et de représentation.

### 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 performances optimales

Aberdeen a identifié les entreprises les plus performantes selon leur degré de conformité à leurs politiques de frais de déplacement et de représentation. Ces leaders du marché ont exploité des technologies et processus essentiels pour obtenir les résultats suivants :

- Un taux de conformité aux politiques de frais de déplacement et de représentation de l'entreprise de 95 %
- Des coûts de réservation en ligne inférieurs de 40 % à ceux de leurs concurrents
- Des coûts de traitement des notes de frais inférieurs de 62 % à ceux de toutes les autres entreprises

## Évaluation de la maturité concurrentielle

Les résultats de l'enquête démontrent que les entreprises les plus performantes partagent plusieurs caractéristiques communes. Elles sont :

- 79 % plus susceptibles d'auditer leurs frais de déplacement et de représentation
- 76 % plus susceptibles de formaliser des politiques et des processus concernant ces frais
- Entre 2 et 5,5 fois plus susceptibles de communiquer et de former les employés au sujet des politiques de frais de déplacement et de représentation de l'entreprise

## Recommandations d'action

Outre les recommandations spécifiques mentionnées dans le chapitre 3 de ce rapport, les entreprises qui souhaitent obtenir des performances optimales doivent :

- Centraliser la gestion des programmes concernant les frais de déplacement et de représentation
- S'assurer le soutien de la direction pour les initiatives relatives à ces frais
- Augmenter l'utilisation des cartes société et exploiter les possibilités de virement automatique pour les remboursements
- Offrir une plus grande souplesse aux employés effectuant des déplacements en fournissant un accès en ligne, à la demande et hors ligne à des outils de gestion des dépenses et notes de frais

## Table des matières

Résumé .....	2
Les performances optimales.....	2
Évaluation de la maturité concurrentielle .....	2
Recommandations d'action.....	2
Chapitre 1 : Évaluation des entreprises les plus performantes.....	6
La marée montante des frais de déplacement et de représentation .....	6
Structure de la classe de maturité .....	8
Modèle PACE pour les entreprises les plus performantes .....	9
Chapitre 2 : Évaluation des exigences requises pour des performances optimales .....	13
Évaluation concurrentielle.....	15
Capacités et activateurs.....	18
Chapitre 3 : Recommandations d'action .....	25
Recommandations d'action pour les entreprises les moins performantes .....	25
Recommandations d'action pour les entreprises moyennement performantes .....	26
Recommandations d'action pour les entreprises les plus performantes ..	27
Annexe A : Méthodologie de recherche .....	29
Annexe B : Études connexes d'Aberdeen.....	31

## Figures

Figure 1 : Les principaux facteurs qui motivent les entreprises.....	7
Figure 2 : Les principaux défis d'une gestion efficace des frais de déplacement et de représentation .....	8
Figure 3 : Les principales actions permettant d'améliorer la gestion des frais de déplacement et de représentation .....	10
Figure 4 : Coût d'une réservation .....	11
Figure 5 : Utilisation des données relatives aux frais de déplacement et de représentation.....	12
Figure 6 : Utilisation actuelle et prévue des technologies et services.....	13
Figure 7 : Structure organisationnelle des processus de gestion des dépenses .....	19
Figure 8 : Supervision des processus liés aux frais de déplacement et de représentation.....	20
Figure 9 : Remises par taille d'entreprise .....	21
Figure 10 : Employés utilisant une carte société pour leurs déplacements professionnels .....	23

## Tableaux

Tableau 1 : Les performances optimales de gestion des frais de déplacement et de représentation.....	8
--	---

Tableau 2 : Modèle PACE pour les entreprises les plus performantes.....	9
Tableau 3 : Le cadre concurrentiel .....	16
Table 4: Définition du cadre PACE.....	30
Tableau 5 : Définition du cadre concurrentiel .....	30
Tableau 6 : Relation entre le cadre PACE et le cadre concurrentiel .....	30

## Chapitre I : Évaluation des entreprises les plus performantes

Comme pour d'autres postes de dépense complexes, les frais de déplacement et de représentation sont souvent négligés ou mal gérés, ce qui engendre des problèmes graves tels que la non-conformité aux règles de l'entreprise et la perte du contrôle des dépenses. Des études précédemment effectuées par Aberdeen dans ce domaine ont détaillé les stratégies et les idées mises en œuvre par les entreprises pour garder le contrôle de cette catégorie de dépenses. L'étude faisant l'objet du présent rapport a révélé que face aux pressions et défis auxquels sont confrontées les sociétés dans le cadre de la gestion des dépenses de déplacement et de représentation, des politiques formelles permettent de poser les bases de la conformité aux règles de l'entreprise. Sans une politique de frais de déplacement et de représentation, les employés effectuant des voyages d'affaires sont lâchés dans un monde de dépenses hors contrat ; si une politique est en place, ils disposent d'un ensemble de directives leur indiquant quelle compagnie aérienne, quel hôtel ou quelle société de location de voiture choisir pour leurs déplacements, ce qui permet de tirer parti des contrats et accords en place au niveau de l'entreprise. Une fois que l'ordre règne grâce à la mise en place de processus et de politiques, les entreprises se tournent vers des technologies et des services facilement accessibles afin de poursuivre les efforts de conformité aux règles de l'entreprise et d'amélioration de la gestion des frais de déplacement et de représentation.

### La marée montante des frais de déplacement et de représentation

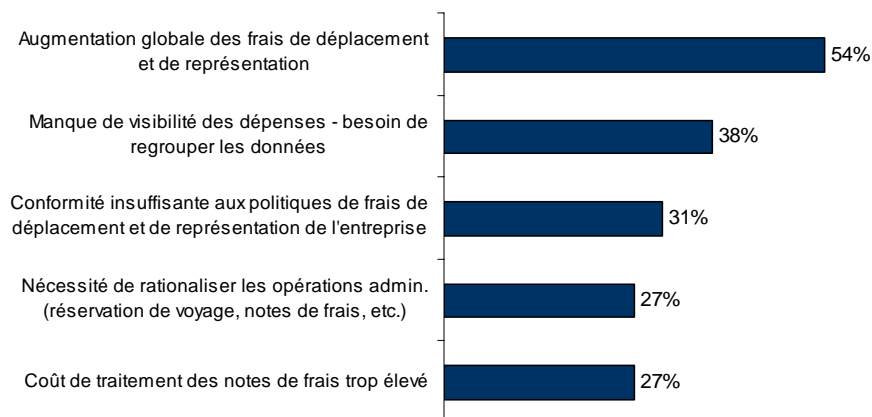
Face à la menace d'une récession économique, les dépenses internes sont plus que jamais dans le collimateur. Notre étude révèle que **80 % des entreprises ont enregistré une augmentation de leurs frais de déplacement et de représentation de 14 % en moyenne sur l'année passée**, un chiffre encore plus effrayant dans la conjoncture commerciale et économique actuelle.

Attentives au fait que ces frais augmentent de façon constante, voire spectaculaire, les entreprises citent cette augmentation comme étant le facteur le plus important les poussant à réévaluer et améliorer leur programme actuel de gestion des dépenses de déplacement et de représentation (figure 1).

#### Quelques faits

- √ 54 % des entreprises indiquent que le plus gros défi lié à une gestion efficace des dépenses de déplacement et de représentation est celui qui consiste à assurer la conformité aux règles de l'entreprise
- √ 54 % des entreprises audient les notes de frais pour gérer plus efficacement leurs programmes de dépenses de déplacement et de représentation

**Figure 1 : Les principaux facteurs qui motivent les entreprises**



Source : Aberdeen Group, avril 2008

« En raison des pressions commerciales et des coûts en général, il nous a été demandé de réduire les budgets voyages de 20 %. Nous n'avions pas le choix ; il fallait apporter des modifications et trouver comment diminuer nos dépenses. »

~ Le responsable du service voyages d'une grosse entreprise de biens de consommation courante

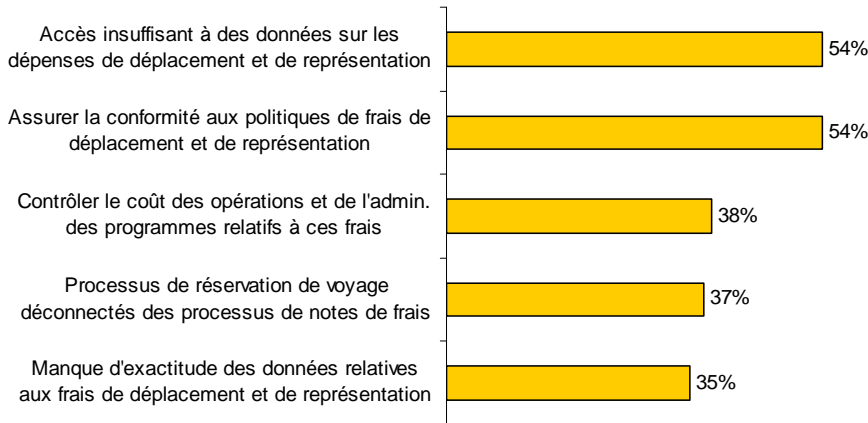
Le manque de visibilité (38 %) et une conformité insuffisante aux règles (37 %) sont deux facteurs destructeurs pour tout programme de gestion des frais de déplacement et de représentation. Les dépenses hors contrat constituent la première cause de pénalités dans les cas de non-conformité. Alors que les entreprises peuvent récolter les bienfaits d'une négociation avec un hôtel ou une compagnie aérienne, les employés passent outre à la politique en engageant des frais de déplacement ou de représentation qui ne sont pas conformes à un contrat existant. Il en résulte des dépenses hors contrat, la bête noire des professionnels aussi bien de la gestion des voyages d'affaires que de l'approvisionnement.

Une vision claire des dépenses de l'entreprise permet de prendre de meilleures décisions à tous les niveaux. Dans un domaine aussi complexe que les frais de déplacement et de représentation, la visibilité est essentielle à une gestion efficace.

### **Les données règnent toujours**

L'étude comparative [Travel and Entertainment Technologies and Services](#) réalisée par Aberdeen en 2007 a révélé que ce sont les données qui règnent sur le monde des frais de déplacement et de représentation. Les données occupent toujours la première place dans le monde de la gestion des dépenses ; la majorité des entreprises citent le manque de données (54 %) comme le principal défi rencontré dans la gestion des frais de déplacement et de représentation (figure 2).

**Figure 2 : Les principaux défis d'une gestion efficace des frais de déplacement et de représentation**



Source : Aberdeen Group, avril 2008

« Les commerciaux et les employés effectuant fréquemment des déplacements ont l'impression que les politiques de l'entreprise les gênent et leur font perdre leur temps. Ils ne pensent pas avoir besoin de se conformer aux politiques et processus concernant les frais de déplacement et de représentation ni devoir détailler les raisons professionnelles ou fournir des reçus pour leurs dépenses. Assurer la conformité aux règles de l'entreprise est une lutte continue. »

~ Le directeur financier d'une PME de services d'assurance

Assurer la conformité aux règles de l'entreprise est un obstacle tout aussi important que les entreprises doivent surmonter pour gérer efficacement ces frais. Il s'avère que ce sont leurs propres fonctions internes et employés qui sont à blâmer pour les dépenses hors contrat.

## Structure de la classe de maturité

Aberdeen a utilisé le critère de performance clé de la conformité aux politiques de frais de déplacement et de représentation de l'entreprise pour distinguer les entreprises les plus performantes des entreprises moyennement et les moins performantes (tableau 1).

**Tableau 1 : Les performances optimales de gestion des frais de déplacement et de représentation**

Définition de la classe de maturité	Performances moyennes de la classe
<b>Meilleur de sa catégorie :</b> <b>Haut – 20 %</b> du total des performances obtenues	Taux de conformité aux politiques de frais de déplacement et de représentation de l'entreprise de <b>95 %</b>
<b>Moyenne du secteur :</b> <b>Milieu – 50 %</b> du total des performances obtenues	Taux de conformité aux politiques de frais de déplacement et de représentation de l'entreprise de <b>81 %</b>
<b>Retardataire :</b> <b>Bas – 30 %</b> du total des performances obtenues	Taux de conformité aux politiques de frais de déplacement et de représentation de l'entreprise de <b>49 %</b>



Source : Aberdeen Group, avril 2008

## Modèle PACE pour les entreprises les plus performantes

La gestion efficace d'un programme relatif aux frais de déplacement et de représentation nécessite de combiner un ensemble d'actions stratégiques, de capacités organisationnelles et de technologies habilitantes qui sont résumées dans le tableau 2.

**Tableau 2 : Modèle PACE pour les entreprises les plus performantes**

Pressions	Actions	Capacités	Enablers (activateurs)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'augmentation des frais de déplacement et de représentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en place des politiques de frais de déplacement et de représentation sur tous les sites</li> <li>▪ Regrouper les programmes et politiques de toute l'entreprise applicables aux déplacements</li> <li>▪ Communiquer et former régulièrement les employés au sujet des politiques de l'entreprise en matière de déplacements, y compris les mises à jour et les modifications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation centralisée pour gérer les processus applicables aux frais de déplacement et de représentation pour toute l'entreprise</li> <li>▪ Politiques de frais de déplacement et de représentation standardisées à travers toute l'entreprise</li> <li>▪ Soutien de la direction pour les politiques et les solutions relatives à ces frais</li> <li>▪ Intégration plus étroite des technologies et services relatifs à ces frais aux technologies actuelles de l'entreprise</li> <li>▪ Capacité à assurer la conformité à la politique de frais de déplacement et de représentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cartes société pour gérer les frais de déplacement et de représentation</li> <li>▪ Solution automatisée de gestion des notes de frais                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Audit des dépenses</li> <li>· Remboursement intégré (à la solution de paie ou de comptabilité fournisseurs)</li> </ul> </li> <li>▪ Solution de réservation en ligne / auto-réservation                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· Notification automatisée des termes de la politique applicable aux déplacements (préautorisation ; alerte en cas de non-conformité)</li> </ul> </li> </ul>

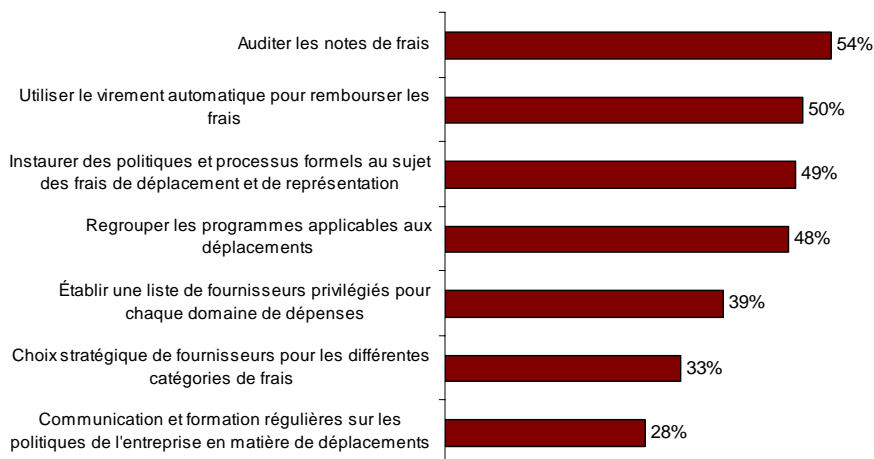
Source : Aberdeen Group, avril 2008

Le défi consistant à assurer la conformité aux règles de l'entreprise peut être relevé d'innombrables façons (y compris grâce à l'amélioration des processus et à la technologie) et permet à la fois de réduire les coûts et d'augmenter l'efficacité des opérations.

### **Les audits ne sont pas destinés qu'au fisc**

Plus de la moitié (54 %) des entreprises interrogées lors de notre enquête sur les frais de déplacement et de représentation ont indiqué que leur première action visant à améliorer la gestion de ces frais consistait à auditer les notes de frais (figure 3).

**Figure 3 : Les principales actions permettant d'améliorer la gestion des frais de déplacement et de représentation**



« Notre système nous a dotés d'outils d'analyse beaucoup plus efficaces. Nous pouvons désormais identifier une dépense spécifique ou les informations d'un déplacement pour vérifier si elles respectent notre politique. Cela nous aide également à gérer les prévisions et la demande. »

~ Le cadre supérieur d'une petite entreprise de technologie

Source : Aberdeen Group, avril 2008

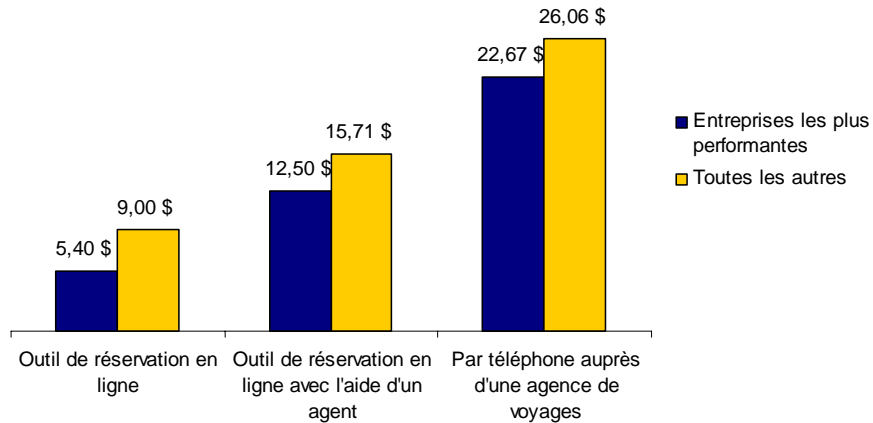
Les entreprises qui audient leurs dépenses se rendent un grand service à elles-mêmes : ce processus leur permet d'avoir une visibilité directe des frais de déplacement et de représentation. Elles peuvent évaluer les notes de frais pour détecter les cas de non-conformité et s'assurer qu'il n'y a pas de récurrence. Les données prélevées à partir des notes de frais permettent d'examiner les détails se rapportant à chaque dépense et d'exploiter ces informations pour en faire ressortir des schémas et identifier les possibilités d'économie. Cet aspect de la gestion des frais de déplacement et de représentation est un catalyseur qui permet d'améliorer les politiques et procédures existantes dans ce domaine de dépense.

La mise en œuvre et la standardisation de politiques et de processus relatifs aux frais de déplacement et de représentation constituent également une stratégie que les entreprises souhaitent adopter mais elles ne se traduisent pas toujours par un système efficace procurant une bonne visibilité de la conformité ou non-conformité des dépenses des employés à la politique de l'entreprise. Ainsi, une action-clé consiste à régulièrement communiquer et former les employés effectuant des voyages d'affaires au sujet de ces politiques, mais seulement un peu plus d'un quart des entreprises entreprennent une telle action.

### **Là où mène la piste**

La conduite d'audits et la conformité qui résulte d'une telle stratégie ont permis aux entreprises les plus performantes de réaliser des économies plus importantes que leurs concurrentes sur les réservations de voyages effectuées en ligne comme hors ligne (figure 4).

**Figure 4 : Coût d'une réservation**



Source : Aberdeen Group, avril 2008

De même, les entreprises les plus performantes se démarquent de toutes les autres au niveau des coûts associés au traitement des notes de frais, qui sont inférieurs de 29 % (le traitement d'une note de frais coûte 4,60€ chez les entreprises les plus performantes contre 7,45€ chez toutes les autres).

Le risque d'avoir de faibles taux de conformité aux règles de l'entreprise découle directement de l'inefficacité de la gestion et de l'administration des programmes relatifs aux frais de déplacement et de représentation. Les listes de fournisseurs privilégiés et les limites de dépense perdent toute leur utilité si les employés croient pouvoir engager des frais contraires à la politique de l'entreprise sans que cela ne tire à conséquence. Quelle que soit la politique mise en place en matière de déplacements, il est indispensable d'en mesurer et d'en contrôler l'efficacité pour maintenir la réduction des coûts. Si les contrôles effectués par l'entreprise et les audits sont insuffisants, il devient difficile de surveiller la conformité aux politiques de frais de déplacement et de représentation ainsi que les dépenses globales de l'entreprise. Pour obtenir un contrôle complet, il est essentiel de définir des directives de dépense et de les communiquer clairement, et aussi de faire appliquer les règles et de sanctionner les comportements non conformes.

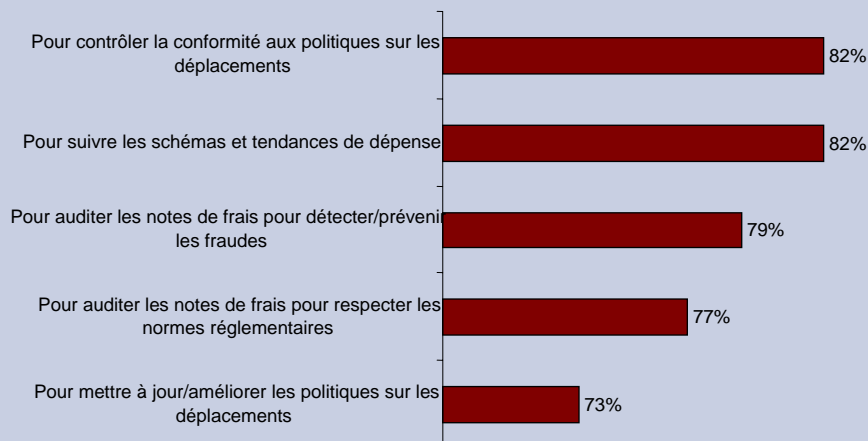
#### Analyse d'Aberdeen : Exploiter les données relatives aux frais de déplacement et de représentation

Une étude précédente d'Aberdeen Group célébrait l'avènement du « règne » des données relatives aux dépenses lors de l'analyse du poste des frais de déplacement et de représentation. Dans leurs efforts visant à réduire les dépenses hors contrat et augmenter la conformité aux règles, les entreprises se tournent vers leurs propres sources de données comme moyen d'attaque (figure 5).

.../...

## Analyse d'Aberdeen : Exploiter les données relatives aux frais de déplacement et de représentation

**Figure 5 : Utilisation des données relatives aux frais de déplacement et de représentation**



Source : Aberdeen Group, avril 2008

Les données relatives aux dépenses de déplacement et de représentation sont principalement utilisées pour contrôler la conformité aux règles de l'entreprise (82 %) et pour suivre les schémas et tendances de dépense (82 %). Les entreprises devraient utiliser et étudier les ressources cruciales que sont les données internes afin d'identifier les schémas de dépense anormaux pouvant être corrigés - en éliminant les dépenses hors contrat dans ce cadre, il est possible d'éviter de futurs cas de non-conformité.

La conformité aux règles est la base sur laquelle repose tout programme efficace de gestion des voyages et des notes de frais. Cependant, comme l'a précédemment évoqué la figure 2, il s'agit de l'un des aspects du processus des frais de déplacement et de représentation que les entreprises trouvent les plus difficiles à appliquer et à gérer.

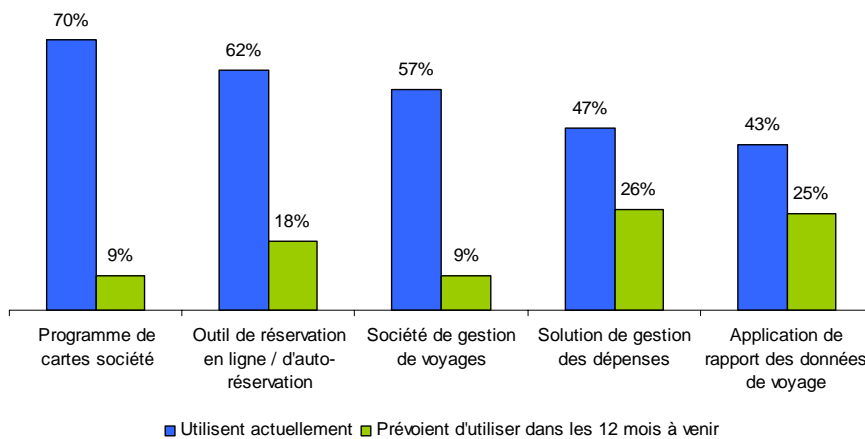
## Chapitre 2 : Évaluation des exigences requises pour des performances optimales

Les dépenses moyennes de déplacement et de représentation des entreprises interrogées dépassaient les 8,2 millions d'euros sur l'année passée, le total le plus élevé se montant à 68 millions d'euros. Une analyse détaillée par taille d'entreprise révèle que les grandes entreprises (chiffre d'affaires supérieur à 684 millions d'euros) ont dépensé en moyenne 15,7 millions d'euros et les moyennes entreprises 4,3 millions d'euros en frais de déplacement et de représentation l'année dernière. L'impact que peut avoir une gestion efficace des programmes de dépenses de déplacement et de représentation sur le résultat financier net d'une entreprise est considérable si l'on considère l'ampleur de ces chiffres. L'amélioration de la conformité aux règles peut directement déboucher sur des réductions de coûts et également augmenter l'efficacité des opérations. Les entreprises se tournent par conséquent en grande partie vers la technologie non seulement pour améliorer l'efficacité des opérations, réduire les coûts et augmenter la visibilité, mais aussi pour faciliter la tâche des employés et accroître leur productivité.

### Les options technologiques

Un grand nombre de technologies et/ou services sont utilisés pour gérer les dépenses de déplacement et de représentation, à savoir les outils de réservation en ligne, les solutions de gestion des dépenses, les programmes de cartes société, les sociétés de gestion de voyages et les applications de rapport des données de voyage (figure 6).

**Figure 6 : Utilisation actuelle et prévue des technologies et services**



Source : Aberdeen Group, avril 2008

### Quelques faits

- √ 70 % des entreprises utilisent des cartes société pour gérer plus efficacement les dépenses de déplacement et de représentation
- √ Les entreprises les plus performantes sont près de trois fois plus susceptibles de régulièrement communiquer et former le personnel au sujet des politiques et processus de l'entreprise en matière de frais de déplacement et de représentation

« La technologie a supprimé l'élément humain et nous a permis de contrôler la conformité de façon systématique. Il suffit de consulter les rapports pour savoir quand et par qui la politique n'a pas été respectée. »

~ Le directeur de la chaîne d'approvisionnement d'une société de commerce de détail nord-américaine

Les programmes de cartes société et les outils de réservation en ligne / d'auto-réservation arrivent en tête des solutions de prédilection pour la

gestion des frais de déplacement et de représentation. L'étendue de l'adoption des programmes de cartes société en comparaison aux autres solutions et services dénote la relative importance accordée aux données issues de ces sources. Les informations ainsi recueillies sont particulièrement utiles et pratiques pour les entreprises, ce qui explique pourquoi l'utilisation des cartes société est supérieure de 13 à 63 % aux autres solutions.

Outre les cartes société qui continuent de se populariser au fur et à mesure qu'un nombre croissant d'entreprises prévoit de les utiliser, les solutions de gestion des dépenses et les applications de rapport des données de voyage devraient devenir beaucoup plus courantes dans un proche avenir. L'utilisation accrue de ces technologies dénote l'importance grandissante que les entreprises accordent à l'extraction de données exactes et détaillées concernant les frais déplacement et de représentation à partir d'autres sources pour compléter les informations provenant des relevés de carte de crédit et des fichiers de transactions bancaires.

Pour pouvoir vérifier que les remises négociées sont reconnues et appliquées par les prestataires de services, il est capital que les entreprises disposent des données adéquates. Les informations recueillies auprès des différentes sources de données de dépenses de déplacement et de représentation permettent à l'entreprise de suivre et d'auditer les remises accordées, et également d'identifier les domaines de dépense qui pourraient faire l'objet de négociations avec les fournisseurs pour obtenir des remises plus importantes. En outre, le fait de contrôler la conformité aux politiques de l'entreprise quant à l'utilisation des méthodes de réservation adéquates et au recours aux fournisseurs privilégiés permet de s'assurer de l'application de ces remises avant même que les dépenses ne soient réglées.

### Étude de cas : Un programme de gestion des dépenses réinventé

Une société multinationale de vente au détail a été obligée de revoir et finalement de réinventer son programme de gestion des dépenses de déplacement et de représentation après s'être rendu compte que son processus manuel était hautement inefficace et peu performant. Enlisée dans un univers paperassier où les employés devaient remplir des notes de frais toutes les semaines, la conformité aux politiques de l'entreprise était mise à mal et des dépenses injustifiées étaient régulièrement soumises pour approbation et remboursées. Les employés effectuant des voyages d'affaires et ceux qui traitaient les notes de frais croulaient constamment sous une montagne de papier. Le problème de la gestion manuelle des notes de frais était aggravé par le manque de structure des politiques de frais de déplacement et de représentation de l'entreprise.

Pour résoudre ses difficultés, cette grosse entreprise de vente au détail a choisi une solution de gestion des voyages et notes de frais à la demande. Les employés effectuant des déplacements professionnels peuvent désormais accéder à cette solution à tout moment et où qu'ils soient pour réserver des voyages et gérer leurs notes de frais. Les autres fonctionnalités essentielles ayant motivé le choix de cet outil comprennent le préremplissage des notes de frais avec les informations relatives au voyage, l'intégration totale des politiques de l'entreprise en matière de déplacements au sein du système et des fonctions d'audit qui signalent les transactions contraires à la politique et empêchent leur exécution avant même qu'elles n'aient lieu.

Les résultats ont été spectaculaires, à commencer par les modifications de la politique. Les employés sont maintenant autorisés à soumettre une seule note de frais par voyage, ce qui a considérablement réduit la paperasserie. La conformité à la politique sur les cartes société atteint maintenant les 90 % et le taux d'adoption de l'outil de réservation en ligne est passé de 50 à 82 %. En outre, le délai de remboursement des débours est passé de deux semaines à entre 48 et 72 heures. L'ensemble du processus a été simplifié et nécessite moins de paperasse.

### Évaluation concurrentielle

Aberdeen Group a analysé le total des performances des sociétés interrogées pour déterminer si elles se classaient parmi les plus performantes, les moyennement performantes ou les moins performantes. En plus d'afficher des niveaux de performances communs, chaque classe partage des caractéristiques réparties en cinq catégories clés qui sont les suivantes : (1) **processus** (approches utilisées pour exécuter les opérations quotidiennes) ; (2) **organisation** (vision d'entreprise et collaboration entre les parties prenantes) ; (3) **gestion des connaissances** (remise des données dans leur contexte et présentation de ces données aux principales parties prenantes) ; (4) **technologie** (sélection des outils adéquats et déploiement

efficace de ces outils) ; et (5) **gestion des performances** (capacité à mesurer les résultats pour améliorer l'activité). Ces caractéristiques (mentionnées dans le tableau 3) servent de lignes directrices pour l'application des meilleures pratiques et sont directement liées aux performances optimales fournies via les indicateurs clés.

**Tableau 3 : Le cadre concurrentiel**

	Meilleurs de leur catégorie	Moyens	Retardataires
<b>Processus</b>	Politiques et processus formels concernant les frais de déplacement et de représentation pour l'ensemble de l'entreprise		
	72 %	47 %	32 %
<b>Processus</b>	Choix stratégique de fournisseurs pour les différentes catégories de frais de déplacement et de représentation		
	38 %	31 %	28 %
<b>Organisation</b>	Organisation centralisée pour gérer les frais de déplacement et de représentation pour toute l'entreprise		
	50 %	36 %	23 %
<b>Organisation</b>	Soutien de la direction pour les initiatives de gestion des dépenses de déplacement et de représentation		
	83 %	80 %	66 %
<b>Connaissances</b>	Communication et formation régulières au sujet des politiques et processus de l'entreprise en matière de déplacements, y compris les mises à jour et les modifications		
	55 %	27 %	10 %
<b>Technologie</b>	Fonctionnalités ou caractéristiques des outils de gestion des frais de déplacement et de représentation :		



	Meilleurs de leur catégorie	Moyens	Retardataires
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Audit des dépenses dans le cadre d'une solution de gestion des dépenses et notes de frais 73 %</li> <li>▪ Virement automatique du remboursement des frais de déplacement et de représentation 68 %</li> <li>▪ Solution à la demande 41 %</li> <li>▪ Notification automatisée des termes de la politique sur les déplacements dans la solution de réservation en ligne / d'auto-réservation 37 %</li> <li>▪ Accès hors ligne 32 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Audit des dépenses dans le cadre d'une solution de gestion des dépenses et notes de frais 55 %</li> <li>▪ Virement automatique du remboursement des frais de déplacement et de représentation 52 %</li> <li>▪ Solution à la demande 40 %</li> <li>▪ Notification automatisée des termes de la politique sur les déplacements dans la solution de réservation en ligne / d'auto-réservation 36 %</li> <li>▪ Accès hors ligne 29 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Audit des dépenses dans le cadre d'une solution de gestion des dépenses et notes de frais 51 %</li> <li>▪ Virement automatique du remboursement des frais de déplacement et de représentation 42 %</li> <li>▪ Solution à la demande 33 %</li> <li>▪ Notification automatisée des termes de la politique sur les déplacements dans la solution de réservation en ligne / d'auto-réservation 33 %</li> <li>▪ Accès hors ligne 18 %</li> </ul>
<b>Performances</b>	Exploiter les données relatives aux frais de déplacement et de représentation pour :		

	Meilleurs de leur catégorie	Moyens	Retardataires
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôler la conformité aux politiques de l'entreprise concernant ces frais 77 %</li> <li>▪ Suivre les tendances et schémas de dépense 71 %</li> <li>▪ Auditer les notes de frais pour détecter et prévenir les fraudes 77 %</li> <li>▪ Mettre à jour et améliorer les politiques et processus de l'entreprise en matière de déplacements 55 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôler la conformité aux politiques de l'entreprise concernant ces frais 56 %</li> <li>▪ Suivre les tendances et schémas de dépense 51 %</li> <li>▪ Auditer les notes de frais pour détecter et prévenir les fraudes 44 %</li> <li>▪ Mettre à jour et améliorer les politiques et processus de l'entreprise en matière de déplacements 44 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contrôler la conformité aux politiques de l'entreprise concernant ces frais 45 %</li> <li>▪ Suivre les tendances et schémas de dépense 49 %</li> <li>▪ Auditer les notes de frais pour détecter et prévenir les fraudes 41 %</li> <li>▪ Mettre à jour et améliorer les politiques et processus de l'entreprise en matière de déplacements 41 %</li> </ul>

Source : Aberdeen Group, avril 2008

## Capacités et activateurs

La nécessité de rester compétitives oblige les entreprises à examiner tous leurs programmes pour détecter les inefficacités et les possibilités d'économie. Les études d'Aberdeen sur la gestion globale de l'approvisionnement ont démontré maintes et maintes fois que le recours à des services et outils de gestion des frais de déplacement et de représentation permet d'augmenter l'efficacité des opérations, de diminuer les frais de gestion et au final, d'augmenter le degré de conformité aux politiques de l'entreprise. Les entreprises les plus performantes ont su exploiter ces solutions et services et les compléter par des structures et processus internes pour obtenir des résultats qui les distinguent des autres.

### Processus

Les entreprises les plus performantes sont 76 % plus susceptibles de formaliser des politiques et processus au sujet des frais de déplacement et de représentation pour l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, chaque unité opérationnelle ou service est guidé par les mêmes règles d'engagement de base pour gérer ces frais. La standardisation des politiques et des processus permet également de pouvoir dupliquer et reproduire les différentes étapes de la gestion des dépenses afin d'obtenir des résultats optimaux et d'avoir un programme performant. La conformité s'en trouve en outre renforcée

« En examinant les différents outils disponibles, nous nous sommes rendu compte que toutes les données étaient accessibles. Mais nous n'avons pas encore mis en place les politiques qui nous permettraient d'en faire une méthode de gestion des frais de déplacement et de représentation universelle pour tous les services. »

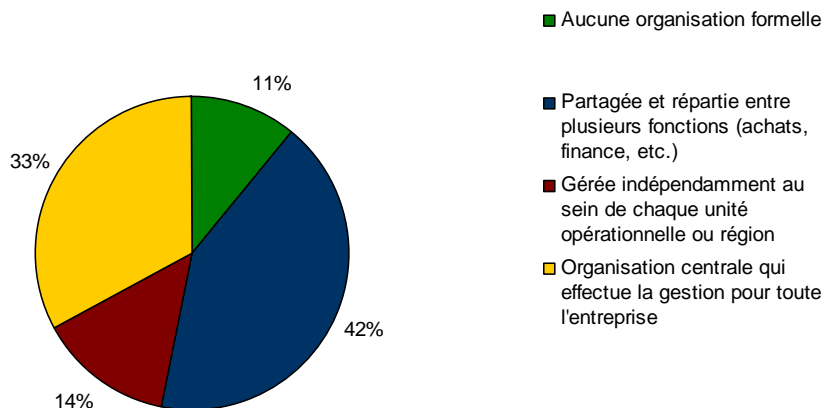
~ Le Directeur des voyages  
d'une municipalité nord-américaine

puisque la politique ne nécessite plus d'interprétation. Toutefois, il est à noter que la mise en place d'un unique ensemble de réglementations et politiques n'est pas nécessairement la solution qui convient aux entreprises menant des activités dans plusieurs régions du globe. Chaque région ayant ses propres réglementation, culture et éthique, il est important d'avoir aussi la souplesse d'adapter les politiques et processus en conséquence. Les principes de base du recours à des fournisseurs privilégiés, de l'exploitation des technologies de réservation et/ou de notes de frais et de l'adoption d'une culture de la conformité commune à toute l'entreprise devraient être universels, mais leur mise en œuvre, quant à elle, peut varier selon les régions.

### **Organisation : Le partage de responsabilité**

D'après les résultats de notre enquête, seul un tiers (33 %) des entreprises a mis en place une organisation centralisée pour gérer toutes les dépenses de déplacement et de représentation de l'entreprise (figure 7).

**Figure 7 : Structure organisationnelle des processus de gestion des dépenses**



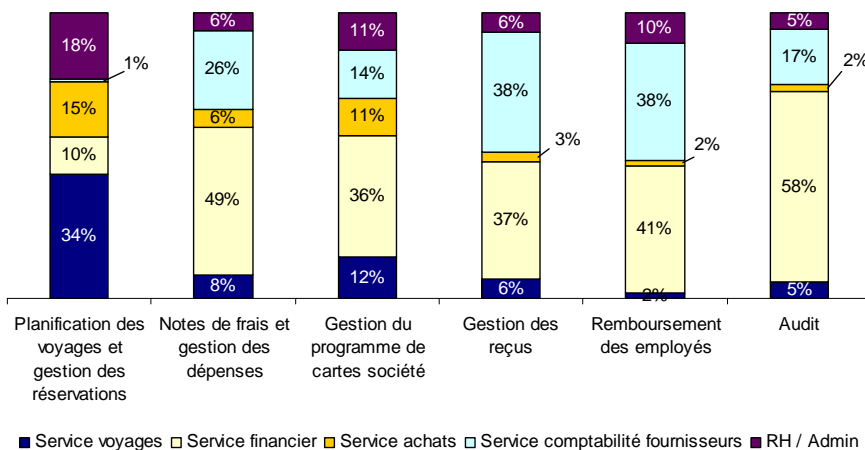
Source : Aberdeen Group, avril 2008

Quarante-deux pour cent (42 %) des entreprises ont une gestion de ces frais partagée et répartie entre plusieurs fonctions internes. Cette méthode de partage de responsabilité diminue l'efficacité des politiques de frais de déplacement et de représentation applicables à toute l'entreprise et augmente les cas de dépenses hors contrat. Si toutes les fonctions internes ne sont pas en symbiose, les employés seront plus enclins à organiser leurs déplacements à leur guise plutôt que de suivre la politique de l'entreprise. La gestion centralisée des frais de déplacement et de représentation permet de mieux rationaliser les activités en la matière et de s'assurer qu'un plus

grand nombre d'employés effectuent leurs déplacements dans le cadre des accords existants.

Alors que seulement un tiers de toutes les entreprises ont mis en place une organisation centralisée pour la supervision globale de la gestion des dépenses de déplacement et de représentation, les entreprises les plus performantes sont 67 % plus susceptibles d'organiser une telle supervision centralisée. La gestion centralisée permet d'assurer plus efficacement la conformité aux règles de l'entreprise puisque le groupe responsable peut surveiller activement l'exécution des différentes activités impliquées dans la gestion de cette catégorie de dépenses. D'un point de vue tactique, ces différentes activités sont gérées au jour le jour par divers services tels que les finances, les achats et, bien entendu, le service voyages (figure 8), et il est donc particulièrement important d'utiliser une structure centrale de gestion et de supervision.

**Figure 8 : Supervision des processus liés aux frais de déplacement et de représentation**



« La majorité de nos employés comprend la nécessité de politiques et procédures énergiques en matière de frais de déplacement et de représentation. Nous avons un système de notes de frais strict et nous exigeons des responsables qu'ils examinent ces dépenses et prennent des mesures en cas de dépense hors contrat. Nous espérons augmenter de façon spectaculaire l'efficacité des processus et du personnel grâce à l'automatisation de la gestion de ces frais. »

Source : Aberdeen Group, avril 2008

Pour s'assurer que les employés respectent les processus et les politiques et que les différentes parties prenantes collaborent efficacement, le soutien de la direction est particulièrement bénéfique. Il facilite l'adoption d'outils, politiques et autres initiatives permettant de gérer plus efficacement les frais de déplacement et de représentation puisque le message vient de la tête de l'organisation et se transmet à tous les niveaux. Les entreprises les plus performantes sont 10 % plus susceptibles que toutes les autres d'obtenir le soutien de leur direction pour les initiatives relatives à ces frais.

~ Le vice-président des achats d'une grosse entreprise de services financiers

### Gestion des connaissances

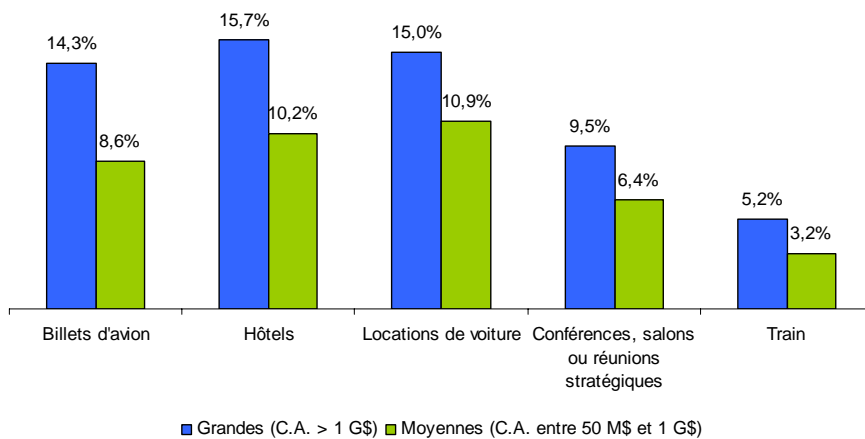
Les entreprises les plus performantes sont entre 2 et 5,5 fois plus susceptibles de régulièrement communiquer et former leurs employés au sujet de leurs politiques de frais de déplacement et de représentation, y

compris en les informant en cas de modification de ces politiques et processus.

La communication et la formation régulières consolident les bases de la conformité aux règles de l'entreprise. Qu'il effectue des déplacements ou non, chaque employé connaît les politiques de l'entreprise ainsi que les conséquences encourues s'il ne s'y conforme pas. Cela présente l'avantage supplémentaire que les employés qui effectuent des déplacements professionnels connaissent les outils et services à leur disposition et les remises disponibles, ce qui engendre une diminution des coûts au niveau des frais de déplacement eux-mêmes mais aussi des transactions, puisque les réservations de voyage et les notes de frais sont effectués via les canaux adéquats.

La communication et la formation sur les politiques jettent les bases de la conformité aux règles de l'entreprise. Le fait de suivre le protocole adéquat produit par la suite un plus grand volume de données provenant des différentes sources et technologies utilisées. La collecte exacte des données de toutes les sources permet à l'entreprise d'identifier les domaines pour lesquels les dépenses pourraient être regroupées afin de pouvoir négocier des remises plus importantes. La remise accordée sur chaque type de dépense de déplacement et de représentation est directement liée au volume ; c'est pourquoi les taux de remise de la figure 9 sont classés par taille d'entreprise.

**Figure 9 : Remises par taille d'entreprise**



Source : Aberdeen Group, avril 2008

« La gestion des frais de déplacement et de représentation est une priorité pour notre entreprise car les dépenses concernées sont assez élevées. Grâce à une meilleure visibilité, nous avons pu obtenir des tarifs moins chers et diminuer le coût de nos transactions. Et en plus de tout cela, nous avons également augmenté notre productivité. »

~ Le directeur du service voyages d'une grande société pharmaceutique

## Technologie

Les entreprises utilisent divers services et technologies de gestion des frais de déplacement et de représentation pour rationaliser leurs processus et assurer la conformité à leurs politiques. Chacun de ces outils fournit des informations et des données qui augmentent la visibilité des dépenses et permettent de vérifier dans quelle mesure celles-ci sont conformes aux processus et accords de l'entreprise. Les entreprises les plus performantes réussissent à obtenir de meilleurs résultats et à se distinguer des autres en

exploitant des fonctions et caractéristiques spécifiques dans le cadre de leurs solutions et services de gestion des frais de déplacement et de représentation :

- L'utilisation de la fonction d'audit d'une solution de gestion des dépenses et notes de frais est 38 % plus fréquente chez les entreprises les plus performantes que chez celles moyennement et les moins performantes. Ainsi, les entreprises obtenant les meilleurs résultats peuvent contrôler activement les notes de frais soumises pour relever les cas de non-conformité à leurs politiques et aussi plus facilement détecter les fraudes. Dans les deux cas, il en résulte des économies sur les dépenses puisque les règles de remboursement adéquates peuvent alors être appliquées.
- Les entreprises les plus performantes sont 11 % plus susceptibles de recourir à une solution à la demande. L'avènement des solutions à la demande dans le domaine des frais de déplacement et de représentation permet d'éviter la plus grande partie des coûts associés à l'installation et à la maintenance d'une solution derrière le pare-feu de l'entreprise. En outre, le modèle de prestation à la demande fait que les solutions sont plus facilement configurées en fonction des besoins spécifiques.
- L'accès hors ligne est une fonction exploitée de 10 à 78 % plus souvent par les entreprises les plus performantes que par celles moyennement et les moins performantes. Les employés en déplacement ne sont pas toujours en mesure d'établir ou maintenir une connexion. Par conséquent, l'accès à un environnement hors ligne compatible pour gérer leurs dépenses leur apporte de la souplesse et une plus grande efficacité ; ils n'ont plus besoin d'attendre d'être rentrés au bureau pour gérer leurs notes de frais.

« Les employés sentent que la technologie a simplifié et amélioré le processus par rapport à l'époque où tout se faisait sur papier. Nous avons nettement réduit les délais et les coûts administratifs. »

~ Le directeur financier d'une grande société d'assurance

L'exploitation de la technologie ne procure pas seulement des avantages financiers sous forme de coûts de transaction et de traitement inférieurs et de remises supérieures, mais elle améliore également l'efficacité et la productivité des employés en réduisant le temps qu'ils passent à remplir leurs notes de frais. Les participants à l'étude ont fait remarquer que le temps passé à remplir une note de frais était de 15 minutes sur un support électronique, contre 28 minutes pour un processus manuel / papier, ce qui représente une amélioration de 46 % et un argument irréfutable en faveur de l'automatisation.

### **Gestion des performances**

S'il est important de rassembler des données et des informations, il est encore plus crucial d'agir en fonction de celles-ci. Les entreprises les plus performantes sont 48 % plus susceptibles d'exploiter les données relatives aux frais de déplacement et de représentation pour contrôler la conformité à leurs politiques. Cela se traduit directement par des performances supérieures en termes de conformité. Tout aussi important peut-être, les entreprises les plus performantes sont 28 % plus susceptibles d'utiliser les données et informations relatives aux frais de déplacement et de

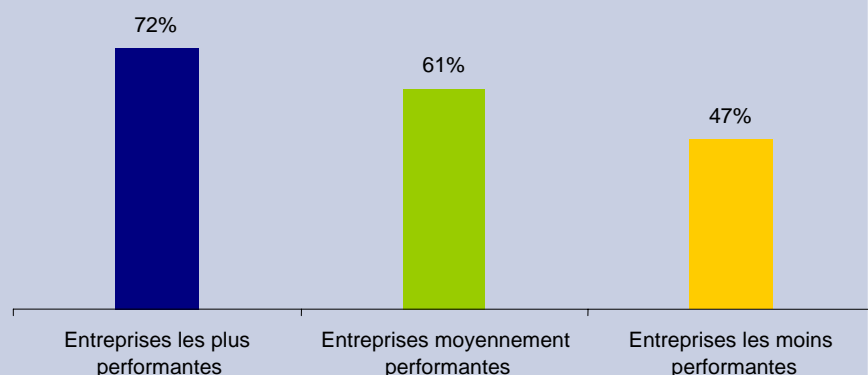
représentation pour résoudre les problèmes et améliorer leurs politiques en matière de déplacements. Cela démontre que les entreprises les plus performantes ne se contentent pas de se reposer sur leurs lauriers mais cherchent constamment des moyens de conserver leur avance.

### Analyse d'Aberdeen : Les cartes société et les frais de déplacement et de représentation

Les cartes société sont l'outil le plus fréquemment utilisé pour gérer les dépenses de déplacement et de représentation (figure 6). Leur utilisation dans ce domaine permet de regrouper et gérer une quantité importante de données relatives aux dépenses à partir d'une source unique, tout en permettant à l'entreprise d'instaurer des contrôles en fixant des limites de dépenses ou de transactions et même en décidant qui a le droit ou non de posséder une telle carte. La politique globale détermine également l'efficacité du programme de cartes société en définissant les cas où celles-ci sont censées être utilisées ; 43 % des entreprises imposent l'utilisation de cartes société pour toutes les dépenses professionnelles.

Les entreprises les plus performantes ont tiré un meilleur parti des programmes de cartes société que les autres dans le domaine des dépenses de déplacement et de représentation, avec un taux supérieur d'adoption et d'utilisation par les employés ayant pour résultat que 12 % de dépenses en plus sont réglées avec ces cartes (figure 10).

**Figure 10 : Employés utilisant une carte société pour leurs déplacements professionnels**



Source : Aberdeen Group, avril 2008

### Étude de cas : L'efficacité par l'automatisation

JMP Group est une PME offrant des services complets de gestion d'actifs et de banque d'investissement qui emploie plus de 200 personnes dont la majorité est très souvent en déplacement. Cependant, jusqu'à récemment, les notes de frais étaient gérées manuellement. Sous l'impulsion du directeur financier, une solution à la demande a été déployée en septembre 2007 pour améliorer les performances de la gestion des frais de déplacement et de représentation et éliminer la paperasse.

Avant que le processus des notes de frais ne soit automatisé, toutes les tâches d'examen des dépenses, de codage pour la facturation client et de saisie dans le système financier étaient accomplies par le service comptabilité. Cet examen mobilisait systématiquement au moins 2 personnes, 3 à 4 jours d'affilée. Un tel processus était nécessaire parce que les employés effectuant des déplacements soumettaient des notes de frais où les descriptions des dépenses et/ou les noms des clients étaient peu standardisés et les personnes devant approuver les dépenses n'étaient pas en mesure de consacrer suffisamment de temps à l'examen des piles de notes de frais posées sur leurs bureaux pour vérifier leur exactitude et leur conformité aux politiques de l'entreprise.

La solution automatisée qui a été choisie a allégé en grande partie, sinon en totalité, le fardeau qui pesait sur le service comptabilité comme sur les employés approuvant les notes de frais et ceux les soumettant, ce qui a entraîné des économies au niveau des effectifs comptables ainsi qu'au niveau du résultat financier net et a permis d'affecter les ressources à d'autres tâches à valeur ajoutée. L'adoption a été presque immédiate grâce à la convivialité de l'outil et la conformité aux politiques de l'entreprise a progressé de façon spectaculaire. La possibilité d'utiliser des rapports intégrés et personnalisés a énormément facilité le respect des exigences en matière de rapport et la facturation est elle aussi beaucoup plus exacte.



## Chapitre 3 : Recommandations d'action

Les entreprises doivent évaluer leurs stratégies actuelles de gestion des dépenses de déplacement et de représentation et encourager leur transformation pour reproduire les bons résultats des entreprises les plus performantes. Les actions qui suivent leur permettront de générer les améliorations nécessaires.

### Recommandations d'action pour les entreprises les moins performantes

- **Centraliser la gestion des programmes relatifs aux frais de déplacement et de représentation.** Les entreprises les moins performantes sont visiblement à la traîne pour ce qui est d'assurer la conformité à leurs politiques de frais de déplacement et de représentation, avec des chiffres presque deux fois inférieurs à ceux des entreprises les plus performantes. Ce problème est en partie dû à l'absence d'une structure de gestion et supervision centralisée, que seules 23 % des entreprises les moins performantes ont actuellement en place. Une organisation centrale qui supervise les dépenses de déplacement et de représentation et les processus qui y sont liés permet une collecte plus aisée des données et une communication plus efficace des modifications des politiques et améliore le contrôle de la conformité. Dans bien des cas, l'exécution des différents processus liés aux frais de déplacement et de représentation et le regroupement et les rapports de données sont gérés d'un point de vue tactique par différents groupes au sein de l'entreprise et plus ces tâches pourront être regroupées, plus la visibilité et la compréhension seront grandes.
- **S'assurer le soutien d'un membre de la direction pour les programmes de gestion de voyages.** Pour remanier un programme de gestion des dépenses de déplacement et de représentation, la première étape à franchir consiste à s'assurer le soutien d'un membre de la direction, ce que seules 66 % des entreprises les moins performantes ont fait (contre 83 % des plus performantes). Un tel soutien prépare le terrain pour un programme de gestion des dépenses efficace ; le soutien de la direction garantit que tous les aspects du programme seront alignés sur les besoins de l'entreprise et l'impulsion venant de la hiérarchie facilite la conduite du changement et l'adoption de nouvelles pratiques.
- **Régulièrement communiquer et former les employés au sujet des politiques et processus de l'entreprise en matière de frais de déplacement et de représentation.** La connaissance est un facteur crucial de conformité. Si les employés sont formés sur les principaux outils et services à leur disposition et

#### Quelques faits

- √ 83 % des entreprises les plus performantes s'assurent le soutien de leur direction pour les initiatives liées aux frais de déplacement et de représentation
- √ 71 % des employés des entreprises les plus performantes effectuant des voyages d'affaires utilisent une carte société pour gérer leurs dépenses de déplacement et de représentation
- √ Les entreprises les plus performantes sont 55 % plus susceptibles que toutes les autres d'utiliser les fonctionnalités hors ligne de leurs solutions de gestion des dépenses et notes de frais

« Les systèmes de gestion des frais de déplacement et de représentation ont eu le meilleur des effets sur l'entreprise mais réussir à convaincre la direction que nous avons besoin de changer est un peu difficile. »

~ Le directeur financier d'un organisme de formation

apprennent comment et quand les utiliser, il sera plus facile d'assurer et d'accroître la conformité aux règles de l'entreprise. Au fur et à mesure que les employés effectuant des voyages d'affaires connaîtront et appliqueront mieux les politiques et procédures relatives aux frais de déplacement et de représentation, l'entreprise réalisera des économies sur les coûts de transaction et de traitement, verra sa productivité augmenter et aura à effectuer des remboursements globalement moins élevés pour ces frais grâce à l'utilisation des remises et des fournisseurs privilégiés. Les entreprises les plus performantes sont 2,3 fois plus susceptibles que toutes les autres de régulièrement communiquer et former leurs employés au sujet de leurs politiques de frais de déplacement et de représentation, y compris les mises à jour et les modifications.

- **Utiliser le virement automatique pour tous les remboursements des employés.** Les entreprises les moins performantes sont de 19 à 38 % moins susceptibles de recourir au virement automatique pour effectuer le remboursement des frais de déplacement et de représentation. Et pourtant, lorsque cette méthode est utilisée, le virement automatique se fait peu de temps après l'approbation des dépenses dans le système, ce qui permet de rembourser l'employé plus rapidement et à moindre coût.

## Recommandations d'action pour les entreprises moyennement performantes

---

- **Augmenter l'utilisation des cartes société.** Même si 61 % des employés des entreprises moyennement performantes effectuant des voyages d'affaires utilisent une carte société pour leurs dépenses de déplacement et de représentation, ce chiffre reste systématiquement inférieur de 18 % aux taux d'adoption et d'utilisation des entreprises les plus performantes. Une carte société est efficace en ce qu'elle capture un plus grand pourcentage de données relatives aux dépenses, et selon l'organisme émetteur de la carte, il est possible d'accéder à des données assez détaillées (par ex. la décomposition ligne par ligne des frais d'hôtel). Les notes de frais peuvent être préremplies avec ces données si ces dernières sont intégrées à un système de gestion des dépenses, ce qui facilite et accélère la tâche des employés.
- **Exploiter les données relatives aux voyages et aux frais de déplacement et de représentation pour assurer la conformité.** L'information ne sert à rien si l'on n'agit pas en conséquence. Les entreprises les plus performantes sont 38 % plus susceptibles d'utiliser les données relatives aux frais de déplacement et de représentation pour résoudre les problèmes de conformité à leurs politiques. Cependant, c'est la conformité qui pose le fondement d'un programme de gestion des frais performant. Le risque d'avoir de faibles taux de conformité aux règles de l'entreprise représente diverses insuffisances dans la gestion et

« La technologie a supprimé l'élément humain et nous a permis de contrôler la conformité de façon systématique. Il suffit de consulter les rapports pour savoir quand et par qui la politique n'a pas été respectée. »

~ Le directeur de la chaîne d'approvisionnement d'une société de commerce de détail nord-américaine

l'administration des programmes relatifs aux frais de déplacement et de représentation. Le fait d'ignorer les listes de fournisseurs privilégiés ou les politiques de l'entreprise lorsque l'on réserve un voyage ou que l'on soumet une note de frais engendre des économies manquées en termes de remises et des coûts plus élevés. L'exploitation des données relatives aux frais de déplacement et de représentation afin de surveiller et d'améliorer la conformité aux règles de l'entreprise contribue de façon essentielle au contrôle complet de ce type de dépenses.

- **Choisir des fournisseurs stratégiques pour les différentes catégories de frais de déplacement et de représentation.** Les entreprises les plus performantes sont 23 % plus susceptibles de choisir des sources d'approvisionnement pour les différentes catégories de frais de déplacement et de représentation telles que les compagnies aériennes, les hôtels, les voitures de location / voitures avec chauffeur et le transport ferroviaire. Cependant, si la conformité à ces accords n'est pas assurée et maintenue, les économies ainsi négociées seront perdues. L'amélioration de la conformité aux règles de l'entreprise permet de s'assurer que les fournisseurs adéquats sont utilisés pour les vols, hôtels, voitures de location, etc. Par la suite, cette meilleure conformité débouchera sur des volumes de transactions plus élevés avec certains fournisseurs ; cette information pourra alors être utilisée lors des négociations menées dans le cadre des choix d'approvisionnement.

## **Recommandations d'action pour les entreprises les plus performantes**

- **Offrir une plus grande souplesse aux utilisateurs finaux ayant besoin d'un accès en ligne, à la demande et hors ligne.** Les entreprises les plus performantes sont plus de 55 % plus susceptibles d'utiliser une solution entièrement automatisée pour la gestion des dépenses et 11 % plus susceptibles de choisir un service à la demande. L'intégration du processus de notes de frais au sein d'un environnement plus électronique réduit le temps moyen de remplissage d'une note de frais de 47 % par rapport à un processus manuel / papier. Cependant, les employés effectuant des voyages d'affaires passent une grande partie de leur temps sans être connectés aux solutions de gestion des frais de déplacement et de représentation de leur entreprise. Il est par conséquent utile de disposer d'un accès hors ligne aux notes de frais. Les entreprises les plus performantes utilisent actuellement des fonctionnalités hors ligne 28 % plus souvent que toutes les autres. Une telle stratégie offre une plus grande souplesse à l'utilisateur final en lui proposant plusieurs voies d'accès.

### Analyse d'Aberdeen : Résumé

La standardisation des politiques de frais de déplacement et de représentation s'est révélée être une caractéristique distinctive des entreprises les plus performantes, mais cette capacité comporte un autre aspect dont il faut tenir compte. Au fur et à mesure que les entreprises étendent leurs opérations et leurs relations au-delà des limites de leur siège social, elles doivent également se familiariser avec les différentes réglementations, cultures et habitudes en matière de déplacements professionnels. Pour prendre en compte ces différences régionales, la standardisation peut nécessiter une définition plus floue.

Les entreprises devraient déterminer quels sont les processus et politiques universellement applicables et décider avec soin comment et quand les modifier. La culture d'entreprise sous-jacente qui prône la conformité aux politiques de frais de déplacement et de représentation reste une nécessité fondamentale dont la mise en œuvre est facilitée par le soutien accordé par la direction aux programmes de gestion de ces frais, mais la conscience que la standardisation des politiques et des programmes peut se faire au niveau régional doit également faire partie de la vision à long terme de l'amélioration de la gestion de ces frais.

## Annexe A : Méthodologie de recherche

En avril 2008, Aberdeen a examiné l'utilisation, les expériences et les intentions de plus de 160 entreprises en rapport avec leurs programmes de gestion des dépenses de déplacement et de représentation.

Aberdeen a complété cette enquête en ligne par des entretiens avec des entreprises interrogées et sélectionnées à partir de l'enquête, en rassemblant des informations complémentaires sur les stratégies, les expériences et les résultats se rapportant à la gestion de ces frais.

Les caractéristiques des entreprises invitées à participer à l'enquête sont les suivantes :

- *Intitulé de poste* : responsables (33 %) ; directeurs (27 %) ; dirigeants d'entreprise (17 %) ; vice-présidents (9 %) ; personnel, consultants et autres (14 %).
- *Fonction professionnelle* : L'échantillon de l'étude affiche la répartition suivante par fonction professionnelle : achats, chaîne d'approvisionnement ou logistique (34 %) ; finance (18 %) ; ventes et marketing (10 %) ; gestion des processus métier (6 %) ; et autres.
- *Secteur* : L'échantillon de l'étude représente les secteurs suivants : haute technologie / logiciels (21 %) ; finance (16 %) ; fabrication (8 %) ; et 28 autres industries.
- *Géographie* : La majorité des participants à l'enquête (70 %) étaient en Amérique du Nord. Les autres provenaient de la région Asie-Pacifique (11 %) ; d'Europe (10 %) ; du Moyen-Orient / d'Afrique (8 %) ; et d'Amérique du Sud / centrale et des Caraïbes (1 %).
- *Taille des entreprises* : Quarante-cinq pour cent (45 %) des participants étaient de grandes entreprises (chiffre d'affaires annuel supérieur à 684 million d'euros) ; 33 % étaient des entreprises de taille moyenne (chiffre d'affaires annuel compris entre 34 millions et 684 millions d'euros) ; et 22 % des participants étaient issus de petites entreprises (chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 34 millions d'euros).

Les fournisseurs 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.

### Sujet de l'étude

Les dirigeants invités à participer à l'étude ont rempli une enquête en ligne qui contenait des questions visant à déterminer les éléments suivants :

- √ Les pressions, stratégies et capacités organisationnelles exploitées pour gérer efficacement les activités et les dépenses liées aux frais de déplacement et de représentation
- √ La structure et l'efficacité des programmes existants
- √ L'utilisation actuelle et prévue des technologies et services de gestion des frais de déplacement et de représentation pour rationaliser les stratégies actuelles

L'étude visait à identifier les meilleures pratiques en matière de gestion des frais de déplacement et de représentation et de fournir aux lecteurs un cadre par rapport auquel ils pourraient évaluer leurs propres capacités de gestion.

**Table 4: Définition du cadre PACE**

Présentation
<p>Aberdeen applique à ses recherches comparatives une méthode visant à évaluer les pressions commerciales, les actions, les capacités et les activateurs (PACE) qui sont révélateurs du comportement d'une entreprise dans le cadre de processus métier spécifiques. Ces termes sont définis comme suit :</p> <p><b>Pressions</b> — Forces externes ayant un impact sur la position d'une entreprise dans un marché, sa compétitivité ou ses activités commerciales (par ex., ces pressions peuvent être de nature économique, politique et réglementaire, technologique, concurrentielle ou résulter de l'évolution des préférences des clients)</p> <p><b>Actions</b> — Approches stratégiques qu'adopte une entreprise face aux pressions du secteur (par ex., alignement du modèle d'entreprise pour mieux exploiter les opportunités du secteur : stratégie produits/services, marchés cibles, stratégie financière, entrée en bourse et stratégie de vente)</p> <p><b>Capacités</b> — Compétences liées au processus métier qui sont requises pour mener à bien une stratégie de l'entreprise (par ex., personnel qualifié, marque, positionnement sur le marché, viabilité des produits/services, partenaires commerciaux, financement)</p> <p><b>Activateurs</b> — Fonctions-clés des solutions technologiques requises pour prendre en charge les pratiques commerciales dynamiques de l'entreprise (par 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, avril 2008

**Tableau 5 : Définition du cadre concurrentiel**

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

Source : Aberdeen Group, avril 2008

**Tableau 6 : Relation entre le cadre PACE et le cadre concurrentiel**

Interaction entre le cadre PACE et le cadre concurrentiel
<p>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.</p>

Source : Aberdeen Group, avril 2008

## Annexe B : Études connexes d'Aberdeen

Les éléments d'étude connexes d'Aberdeen constituant une aide ou une référence pour ce rapport sont les suivants :

- [Travel and Procurement: The Convergence](#) ; octobre 2007
- [Travel & Entertainment Technologies and Services: Overcoming Obstacles Through Data Insight](#) ; mai 2007
- [Expense Management Automation: Process Efficiency, Greater Visibility](#) ; février 2007
- [The CFO's View of Procurement](#) ; novembre 2007
- [The CPO's Strategic Agenda: Managing Performance, Reporting to the CFO](#) ; 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>

Auteurs : William Browning III, Analyste de recherche, Gestion globale de l'approvisionnement [william.browning@aberdeen.com](mailto:william.browning@aberdeen.com)

Christopher J. Dwyer, Rédacteur de recherche, Gestion globale de l'approvisionnement [chris.dwyer@aberdeen.com](mailto:chris.dwyer@aberdeen.com)

Depuis 1988, les recherches d'Aberdeen aident les entreprises du monde entier à devenir plus performantes. 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 dans le placement de contenu dans le contexte de l'entreprise de marketing direct global et de ciblage. Le point de vue analytique et indépendant d'Aberdeen concernant le processus d'« optimisation client » de Harte-Hanks (Informations - Opportunités - Analyse - Engagement - Interaction) développe la valeur client et accentue le rôle stratégique que joue Harte-Hanks dans le marché. Pour obtenir des informations complémentaires, visitez le site d'Aberdeen à l'adresse suivante : <http://www.aberdeen.com> ou téléphonez au (617) 723-7890. Pour obtenir des informations complémentaires sur Harte-Hanks, téléphonez au (800) 456-9748 ou visitez le site Internet à l'adresse suivante : <http://www.harte-hanks.com>

Ce document est le fruit de recherches primaires effectuées par Aberdeen Group. Les méthodologies d'Aberdeen Group visent à mener des recherches objectives basées sur les faits et elles exposent 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 expresse préalable d'Aberdeen Group, Inc.