

La gestion des frais pour la nouvelle décennie

Mars 2011

Christopher J. Dwyer

Synopsis

La gestion des frais a atteint un sommet d'une importance et d'une criticité stratégiques, alors que les entreprises continuent de compter sur les voyages d'affaires internationaux pour stimuler la croissance de leur chiffre d'affaires, améliorer le relationnel avec fournisseurs et clients et s'assurer un statut compétitif sur le marché mondial. L'étude sur laquelle se fonde ce rapport a constaté que 41% des organisations percevaient la gestion des frais comme une fonction tout aussi vitale que leurs autres services internes. Par ailleurs, 39% d'entre elles ont vu cette fonction gagner de l'importance au cours de l'année écoulée. Les quelque 7% de leur budget moyen alloué aux déplacements professionnels permettent aux entreprises de tirer parti d'un large éventail de nouvelles démarches, stratégies et solutions pour faire progresser la gestion de leurs frais de déplacements professionnels et valoriser palpablement l'ensemble de ces processus courants dans les entreprises.

Une performance Exemplaire

Cette étude retrace les intentions, les stratégies et les performances de plus de 175 entreprises et utilise les deux indicateurs-clés de performance ci-dessous pour définir ce qu'est une performance Exemplaire : d'une part le respect des politiques de l'entreprise en matière de frais de déplacements et de représentation et, de l'autre, le coût du traitement d'une unique note de frais. Les entreprises Exemplaires de cette étude se distinguent par une performance supérieure et attribuent les avantages qu'elles possèdent sur leurs pairs par des compétences et des technologies-clés, soit :

- Coût du traitement des notes de frais : 83% de moins que toutes les autres compagnies
- Taux de conformité aux politiques de déplacements de l'entreprise : 43% de plus

Évaluation de la maturité en termes de compétitivité

Les résultats de l'enquête démontrent que les sociétés affichant une performance Exemplaire partagent certains traits communs, à savoir qu'elles sont :

- 40% plus susceptibles de recourir à des solutions de gestion des frais
- 35% plus susceptibles de produire des rapports réguliers sur leur conformité aux politiques applicables

Actions requises

Outre les recommandations détaillées au Chapitre 3 de ce rapport, les entreprises se doivent, pour atteindre une performance Exemplaire, de :

- Se tourner vers des solutions de nouvelles technologies, telles que la gestion des frais en « Cloud » (services infonuagiques) ou le recours à

Benchmarking de l'étude

Les tests de performances (Benchmarks) des études de l'Aberdeen Group livrent un aperçu approfondi et détaillé des processus, des procédures, des méthodologies et des technologies, assorti d'une définition des meilleures pratiques et de recommandations transposables dans la réalité.

How Does Your Performance Compare to the Best-in-Class?



- Compare your processes
- Receive a free, personal PDF scorecard
- Benefit from custom recommendations to improve your performance, based on the research

Take the Assessment

Receive Your Free Scorecard

« Pour notre société, l'efficacité de la gestion des frais est l'un des objectifs généraux de notre entreprise. »

~ VP des Achats, North American Insurance Enterprise (groupement d'assureurs étatsuniens)

des applications mobiles pour programmer des initiatives de plus grande envergure

- Tirer parti des analyses de données et du Reporting des frais professionnels pour élaborer des budgets, des prévisions et des plans d'avenir
- Intégrer des solutions de cartes de paiement d'entreprise aux systèmes de gestion des frais préexistants

Sommaire

trouvée. Figures

Figure 1 : Niveau de criticité de la gestion des frais pendant les 12 derniers mois	5
Figure 2 : principales pressions dans la gestion des frais	7
Figure 3 : Stratégies de gestion Exemple des frais.....	10
Figure 4 : Exploitation Exemple des technologies	17
Figure 5 : Aspects gérés par les applications mobiles de gestion des frais....	19
Figure 6 : Avantages des applications mobiles de gestion des frais.....	20
Figure 7 : Place de l'analyse des données et de l'Information Décisionnelle (Business Intelligence) dans la gestion des frais	21
Figure 8 : Pourcentage d'entreprises ayant profité d'une intégration Carte d'entreprise / Gestion des frais.....	22

Tableaux

Tableau 1 : Les plus performants récompensés par l'exemplarité	8
Tableau 2 : Grille d'exemplarité PACE	9
Tableau 3 : Grille de compétitivité.....	14
Tableau 4 : Clé de la Grille PACE	27
Tableau 5 : Clé de la Grille de compétitivité.....	27
Tableau 6 : Relations entre PACE et la Grille de compétitivité.....	28

Chapitre I : Étude comparée de l'exemplarité

Dans le contexte général de croissance d'une organisation, les voyages d'affaires ont toujours été une nécessité. Ils sont directement liés à un élargissement effectif de la clientèle, aux relations avec les fournisseurs et au maintien de la présence de l'entreprise sur la scène mondiale. En réalité, les frais liés aux déplacements et à la représentation (T&E) représentent plus de 7% du budget global d'une entreprise moyenne, ce qui pousse les sociétés du monde entier à gérer ces frais en accord avec la croissance de leurs résultats. C'est partant de ce principe qu'à l'aube d'une nouvelle décennie, les entreprises poursuivent une politique de gestion des frais professionnels consistant à tirer parti des nouvelles solutions et stratégies existantes pour rentabiliser leurs programmes de gestion de ces frais.

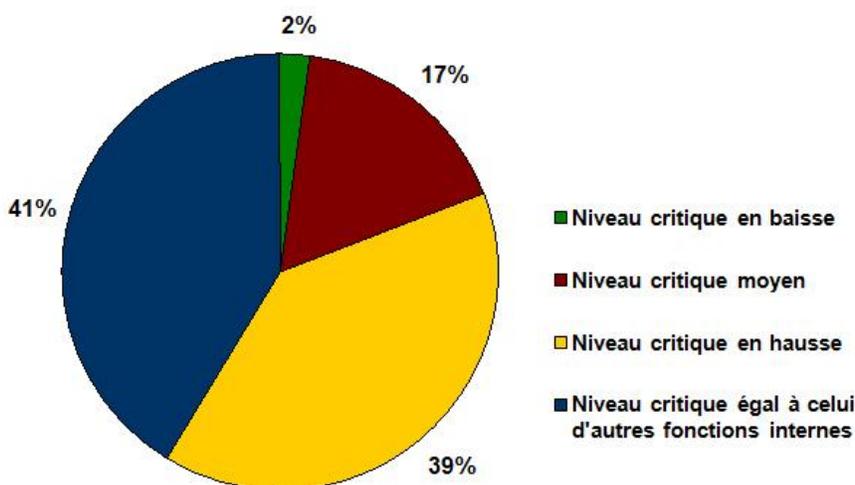
En bref

- √ 7% du budget d'une entreprise moyenne passe dans les frais de déplacements et de représentation
- √ 41% des entreprises considèrent la gestion des frais comme une fonction tout aussi vitale que d'autres programmes au sein de l'organisation

Contexte professionnel

L'étude State of Expense Management de février 2010 avait constaté que les entreprises commençaient à envisager leurs processus de gestion des frais dans une perspective stratégique. Cet état d'esprit a porté ses fruits rapidement, puisque les entreprises déclarent qu'en 2011, la gestion des frais est devenue tout aussi vitale que d'autres fonctions internes au sein de l'organisation globale (Figure 1).

Figure 1 : Niveau de criticité de la gestion des frais pendant les 12 derniers mois



Source : Aberdeen Group, février 2011

Les idées et réflexions présentées l'an dernier ont été pleinement mises en œuvre : la gestion des frais trouve à présent sa place aux côtés de l'approvisionnement stratégique, des opérations, des ventes et du financement, comme un atout majeur dans la course des entreprises à la

croissance et à la performance. Quarante-et-un pour cent (41%) des organisations considèrent la gestion des frais comme une fonction interne vitale, et près de 40% ont vu se vérifier au cours des 12 derniers mois l'importance croissante de cette fonction.

Réalisée de façon stratégiquement efficace, la gestion des frais apporte des avantages économiques et opérationnels non négligeables qui peuvent être considérés de forte valeur pour les objectifs organisationnels d'une portée plus vaste. Toutes les organisations emploient des voyageurs professionnels de toutes sortes, se déplaçant à l'échelle internationale dans l'esprit de développer l'entreprise à la faveur de rencontres avec les clients, d'événements et de colloques professionnels. Derrière cette démarche, ce sont les processus et les fonctions de gestion des frais de déplacements et de représentation qui soutiennent la croissance de l'entreprise. Une gestion stratégiquement efficace des frais professionnels, l'application de méthodes cohérentes au traitement des dépenses, à leur approbation et à leur remboursement peuvent contribuer à réduire le prix de revient des notes de frais et à mieux satisfaire les collaborateurs.

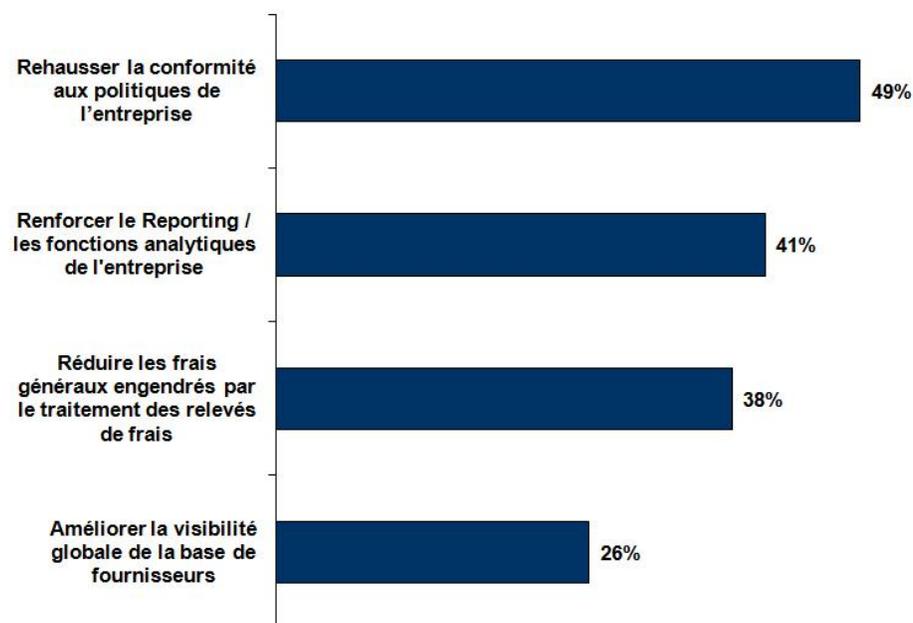
Les contraintes : renforcement de la conformité et de l'analyse

La conformité est souvent considérée comme la pierre angulaire de nombreuses opérations d'achats, de financement et d'autres transactions et programmes liés à l'approvisionnement. Dans le domaine de la gestion des frais, la conformité aux politiques de l'entreprise en matière de frais de déplacement et de représentation (T&E/Travel & Expense Management) peut aider à maîtriser les coûts des déplacements en demandant aux voyageurs de souscrire des contrats pré-négociés avec de grands voyagistes, tels que les compagnies aériennes, les hôtels et les compagnies de location de voitures. On constate donc sans surprise que l'amélioration de la conformité aux politiques de l'entreprise (49%) vient en tête des pressions qui s'exercent sur les sociétés dans le cadre de leurs programmes de gestion des frais (Figure 2).

« La gestion des frais est une partie intégrante de nos processus et des indicateurs internes à l'entreprise ; nous entreprenons actuellement la restructuration et la formalisation [de cette fonction] à travers toute notre entreprise. »

~ Directeur d'exploitation,
Distributeur en Amérique du
Nord

Figure 2 : principales pressions dans la gestion des frais



Source : Aberdeen Group, février 2011

La gestion des frais de la nouvelle décennie s'accompagne d'une démarche inédite dans ce domaine complexe des frais professionnels, et la contrainte qui arrive en deuxième position par ordre de fréquence, le renforcement du Reporting et de l'analyse en entreprise (41%), démontre que pour pouvoir concevoir la gestion des frais en termes stratégiques, les entreprises doivent disposer d'une bonne visibilité des données concernant leurs frais, pour pouvoir ensuite agir de façon stratégique. Une élaboration dynamique de budgets, de plans et de prévisions intégrant le Reporting et l'analyse des données permet aux organisations de mieux cerner les coûts inhérents aux frais professionnels et d'utiliser ces informations non seulement pour intensifier leurs efforts dans ce domaine, mais aussi pour aligner les stratégies de gestion des frais sur leurs objectifs organisationnels de plus vaste portée.

Grille des classes de maturité

Aberdeen a utilisé les indicateurs-clés de performance suivants pour faire la différence entre les organisations classées comme Exemplaires, Intermédiaires et Retardataires : la conformité aux politiques de l'entreprise en matière de frais de déplacement et de représentation, ainsi que ce que lui coûte le traitement d'une seule note de frais (y compris les coûts liés à la comptabilité, l'audit, le délai d'établissement de rapports / d'études / d'autorisations, etc.)

Tableau I : Les plus performants récompensés par l'exemplarité

Définition de la classe de maturité	Performance moyenne de la classe
Exemplaires : 20% des meilleures performances combinées	<ul style="list-style-type: none">▪ 87% de conformité aux politiques de l'entreprise en matière de frais de déplacement et de représentation▪ Coût de 7,17 USD pour traiter une seule note de frais
Intermédiaires : 50% des performances Intermédiaires combinées	<ul style="list-style-type: none">▪ 77% de conformité aux politiques de l'entreprise en matière de frais de déplacement et de représentation▪ Coût de 29,38 USD pour traiter une seule note de frais
Retardataires : 30% des plus faibles performances combinées	<ul style="list-style-type: none">▪ 50% de conformité aux politiques de l'entreprise en matière de frais de déplacement et de représentation▪ Coût de 41,12 USD pour traiter une seule note de frais

Source : Aberdeen Group, février 2011

Une gestion Exemplaire des frais professionnels exige une excellente performance à deux niveaux : la conformité aux politiques de l'entreprise et le coût du traitement des notes de frais, ces deux indicateurs étant directement liés à la croissance et à la performance opérationnelle. Avec les milliers de notes de frais traitées tous les mois dans une organisation ordinaire, une réduction des notes de frais même minime, d'à peine quelques dollars, pourrait contribuer à nettement compresser l'ensemble de ces coûts.

La conformité aux politiques de déplacements professionnels est source constante de conflits au sein de l'organisation moderne, dont les collaborateurs en déplacement doivent observer les directives de voyages, d'hébergement et de repas pour que l'entreprise dans son ensemble respecte son cadre budgétaire. Néanmoins, comme l'indique le Tableau I, les entreprises des classes de maturité de niveaux Intermédiaire (77%) et Retardataire (50%) sont effectivement à la traîne en termes de conformité, du fait qu'une incapacité à faire respecter leurs politiques de déplacements professionnels permet aux collaborateurs itinérants de provoquer de considérables dégâts en termes financiers.

Le modèle PACE I d'exemplarité

Une résolution efficace des trois types de contraintes (conformité, coûts et visibilité) associables à une bonne gestion des frais exige des stratégies, des capacités internes, des outils de développement technologique et des solutions, présentés dans la Grille d'exemplarité PACE au Tableau 2.

Tableau 2 : Grille d'exemplarité PACE

Pressions	Actions	Capacités	Outils catalyseurs (Enablers)
<ul style="list-style-type: none">▪ Réduire les problèmes de conformité, de coûts et de visibilité qu'engendrent les frais professionnels	<ul style="list-style-type: none">▪ Automatiser les sections clés du programme actuel de gestion des frais▪ Instaurer et faire respecter des directives sur les déplacements professionnels	<ul style="list-style-type: none">▪ Visibilité en temps réel des dépenses liées aux frais par rapport aux budgets▪ Capacité d'identifier les possibilités d'économies dans les données concernant les frais▪ Analyse et Reporting des données en temps réel▪ Soutien de la direction aux initiatives visant à améliorer la gestion des frais	<ul style="list-style-type: none">▪ Solutions de gestion des frais de bout-en-bout (sur site et en « Cloud »)▪ Applications mobiles de gestion des frais▪ Audit automatisé des frais▪ Outils d'analyse et de Reporting automatisé / Information Décisionnelle (Business Intelligence)▪ Carte de paiement d'entreprise (et intégration de la gestion des frais à la carte d'entreprise)▪ Système de réservations en-ligne▪ Automatisation intégrée de la gestion des frais de déplacement et de représentation

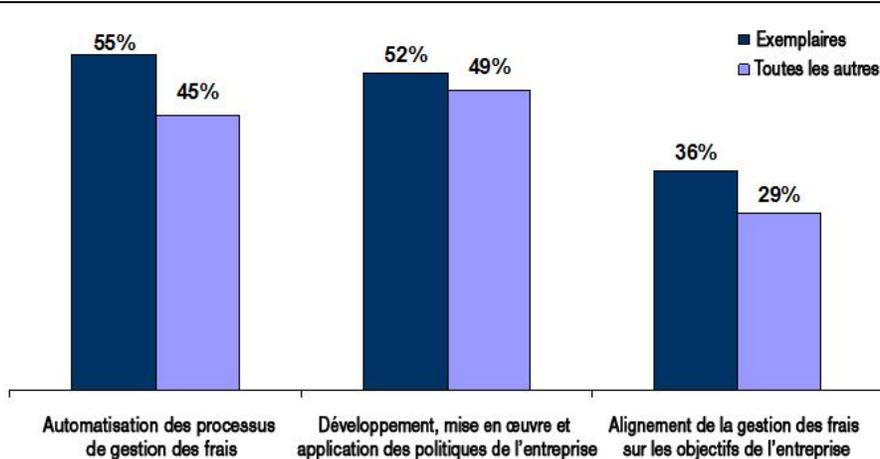
Source : Aberdeen Group, février 2011

Stratégies pour l'exemplarité : automatisation, application et alignement

La prochaine décennie de la gestion des frais nécessite une démarche à multiples volets pour réduire efficacement le coût du traitement des notes de frais et améliorer la conformité aux politiques de l'entreprise en matière de T&E/ frais de déplacement et de représentation. C'est à leur avantage que les entreprises Exemplaires en quête d'une gestion des frais efficace ont appliqué ces trois grandes stratégies : (Figure 3).

¹ PACE est l'acronyme anglais de Pressures, Actions, Capabilities, Enablers (Pressions, Actions, Capacités, Outils catalyseurs (Enablers))

Figure 3 : Stratégies de gestion Exemplaire des frais



Source : Aberdeen Group, février 2011

L'automatisation des processus de gestion des frais (55%) est l'étape fondamentale d'un programme de gestion Exemplaire des frais.

L'automatisation permet d'exécuter des processus rapides et répétés, non seulement pour rationaliser le cycle du traitement des frais (création, soumission, approbation et remboursement), mais aussi pour offrir à l'ensemble de l'organisation les mécanismes et les fonctions capables d'alimenter les futurs programmes de planification avec des éléments d'information sur les coûts et les dépenses.

Les entreprises Exemplaires développent, mettent en œuvre et appliquent des politiques de frais professionnels dynamiques (52%), un nombre d'actions stratégiques incitant les collaborateurs en déplacement à observer les accords conclus par l'entreprise avec les principaux hôtels et compagnies aériennes, et à maintenir leurs frais de repas dans un cadre raisonnable.

Les organisations les plus performantes ont également aligné la gestion de leurs frais sur les objectifs généraux de l'entreprise (36%), idée extraite du manuel du Directeur du service des achats (*The CPO's Agenda for a New Decade*, septembre 2010). Alors que la gestion des frais aborde cette nouvelle décennie en tant que fonction interne d'importance primordiale, il n'est que normal d'aligner les principaux objectifs de ce programme sur ceux de l'organisation dans son cadre étendu, afin d'exploiter au maximum le potentiel bénéfique d'une gestion efficace des frais.

La perspective d'Aberdeen – Stratégie : l'audit des dépenses

Le respect de la politique adoptée en matière de déplacements est la principale préoccupation des entreprises désireuses de gérer leurs frais de déplacements professionnels. L'audit des dépenses est un outil important pour identifier les cas de frais enfreignant les directives et les fraudes commises par les employés. L'étude d'Aberdeen a constaté qu'en moyenne, 30% seulement de l'ensemble des frais étaient régulièrement contrôlés au sein d'une organisation typique, impliquant que le remboursement et le paiement de la majeure partie des frais s'effectue sans vérification approfondie.

Comparées à d'autres organisations, les entreprises Exemplaires sont à 44% plus susceptibles de mandater un team d'audit des frais, facteur qui contribue certainement à une meilleure conformité de leurs politiques en matière de déplacements. Une équipe expressément chargée d'effectuer un audit des frais justifiera des compétences et aptitudes à fournir les prestations suivantes :

- Des rapports réguliers sur les exemptions
- Un suivi et des enquêtes sur les problèmes d'infractions ou de fraudes
- La vérification et l'audit des reçus
- La vérification d'une imputation fiscale correcte de tous les frais

Chapitre 2 : Étude comparative des exigences de la réussite

L'irruption de la gestion des frais dans la sphère stratégique des entreprises a suscité une nouvelle vague d'approches programmatiques de la gestion de cette catégorie complexe des dépenses. Les organisations actuelles disposent d'une profusion de moyens applicables, notamment des applications mobiles de gestion des dépenses, des solutions intégrales sur site ou en « Cloud » pour la gestion des frais et l'exploitation de fonctions d'analyse et de Reporting des données des plus fiables. Ces capacités et technologies combinées peuvent aider les entreprises à gérer efficacement leurs frais professionnels et continuer de rentabiliser la fonction de gestion des frais pendant les années à venir.

En bref

- √ Les entreprises Exemplaires sont de 78% plus susceptibles de tirer parti des applications mobiles de gestion des frais que toutes les autres organisations
- √ Les organisations Exemplaires sont de 40% plus susceptibles d'exploiter les solutions de gestion des frais que toutes les autres organisations

Étude de cas – Transformation de la gestion des frais

U.S. Foodservice est un grand prestataire de services de restauration implanté en Amérique du Nord qui, au cours des trois dernières années, a entrepris la transformation de sa gestion des frais. Au début de 2008, tous ses processus de gestion des frais (création, soumission, approbation, audit et remboursement des frais) étaient des processus effectués manuellement sur du papier, avec pour conséquence un intervalle de six à huit semaines entre la présentation pour approbation d'une note de frais et le remboursement de ceux-ci. Dès la mise en œuvre, en 2008, d'un programme de réservation des voyages, suivi en 2009 par un système de gestion des frais, l'entreprise en a immédiatement retiré les avantages.

Selon Jennifer Steinke, directrice du service Frais de déplacements et de représentation « Le nombre d'employés qui utilisent le système de réservation automatisé a augmenté ». Elle précise que l'entreprise a pu réduire à moins de 10 jours son cycle de traitement des frais : « Les coûts ont pu être comprimés grâce à l'adoption du système par un nombre croissant d'employés et à l'instauration d'un processus d'audit des frais plus efficace. » L'entreprise a également pu réduire ses effectifs dans le service des frais de déplacements et de représentation, et réaffecter ce personnel permanent à d'autres fonctions comptables.

L'un des aspects de la transformation de la gestion des frais est la toute nouvelle dépendance de l'entreprise aux applications mobiles de gestion des frais. « Nous avons compris que bon nombre de nos collaborateurs utilisaient activement leurs appareils mobiles et leurs Smartphones », a relevé Mme Steinke. « Le plus simple et le plus facile était donc de mettre en place une application mobile de gestion des frais. Nous leur avons proposé « un outil que vous pouvez utiliser et qui fait partie du programme de gestion général. » Les employés peuvent joindre les reçus aux notes de frais et gérer leurs itinéraires par la voie numérique, et parallèlement les responsables peuvent facilement visualiser et approuver les frais pendant leurs déplacements.

Évaluation de la compétitivité

L'Aberdeen Group a analysé l'ensemble des indicateurs des entreprises interrogées pour déterminer si leur performance se classait parmi les Exemplaires, les Intermédiaires ou les Retardataires. Outre des niveaux de performance communs, chaque classe partageait également ces caractéristiques dans cinq principales catégories : (1) le **processus** (les démarches entreprises pour exécuter les opérations de gestion des frais au quotidien); (2) l'**organisation** (les objectifs de l'entreprise et la collaboration entre parties prenantes); (3) la **gestion des connaissances** (la mise en contexte des données concernant les frais et leur présentation aux principaux intéressés); (4) la **technologie** (la sélection d'outils

appropriés pour la gestion des frais et la mise en œuvre efficace de ces outils); et (5) la **gestion de la performance** (la capacité de l'organisation à mesurer les résultats pour développer ses affaires). Ces caractéristiques (indiquées dans le Tableau 3) servent de ligne directrice pour de meilleures pratiques et sont en corrélation directe avec la performance Exemple pour tous les indicateurs-clés.

Tableau 3 : Grille de compétitivité

	Exemplaires	Intermédiaires	Retardataires
Processus	Parcours documenté de l'approbation des frais		
	88%	79%	62%
Processus	Processus documentés de la soumission des relevés de frais		
	86%	73%	67%
Organisation	Développement collaboratif de politiques en matière de déplacements professionnels		
	52%	40%	38%
Connaissances	Visibilité des dépenses totales liées aux frais de déplacement et de représentation à travers toute l'entreprise		
	61%	41%	30%
	Rapports réguliers sur les dépenses liées aux frais, par catégorie		
	57%	49%	40%
Technologie	Solutions et outils technologiques mis en place pour la gestion des frais :		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 87% de solutions de gestion des frais (sur site et en « Cloud ») ▪ 86% de remboursements automatisés des frais ▪ 70% d'intégration des cartes commerciales à la gestion des frais ▪ 57% d'analyse automatisée des données ▪ 25% d'applications mobiles de gestion des frais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 62% de solutions de gestion des frais (sur site et en « Cloud ») ▪ 68% de remboursements automatisés des frais ▪ 54% d'intégration des cartes commerciales à la gestion des frais ▪ 37% d'analyse automatisée des données ▪ 7% d'applications mobiles de gestion des frais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 42% de solutions de gestion des frais (sur site et en « Cloud ») ▪ 64% de remboursements automatisés des frais ▪ 50% d'intégration des cartes commerciales à la gestion des frais ▪ 29% d'analyse automatisée des données ▪ 4% d'applications mobiles de gestion des frais

	Exemplaires	Intermédiaires	Retardataires
Performance	Capacité de suivi de la performance de la gestion des données :		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 74% d'audits réguliers des notes de frais ▪ 45% de Reporting régulier sur la conformité aux directives 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 58% d'audits réguliers des notes de frais ▪ 30% de Reporting régulier sur la conformité aux directives 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 44% d'audits réguliers des notes de frais ▪ 29% de Reporting régulier sur la conformité aux directives

Source : Aberdeen Group, février 2011

Capacités et Outils catalyseurs

En se fondant sur la Grille de compétitivité du Tableau 3, Aberdeen a découvert que les entreprises Exemplaires déployaient un large éventail de capacités de processus, d'organisation, de gestion des connaissances et de la performance au sein de leurs programmes respectifs de gestion des frais. Ces entreprises hautement performantes savent également tirer parti des solutions technologiques et des outils catalyseurs spécialisés pour renforcer les processus intégrés à leur programme de gestion des frais.

Gestion des processus : cheminement interne des soumissions et des autorisations

Tout comme les étapes initiales du processus de comptabilité fournisseurs (processus de réception et d'approbation des factures), les premières étapes du processus de gestion des frais sont des éléments autonomes qui véhiculent de manière efficace et ponctuelle une note de frais à travers le système de gestion. L'enregistrement du processus des soumissions et du parcours des approbations des notes de frais offre la garantie que les relevés sont créés et soumis correctement, et qu'ils sont examinés et approuvés par les responsables et directeurs concernés. Les entreprises Exemplaires sont de presque 20% plus susceptibles que toutes les autres organisations d'avoir mis en place ces processus fonctionnels.

Gestion de l'organisation : développement de politiques collaboratives

La collaboration est devenue l'une des principales stratégies du domaine des achats. En effet, le libre partage des informations entre les principales parties prenantes est essentiel pour en savoir plus sur les processus et procédures internes, et sur la façon dont ceux-ci influent sur la croissance de l'organisation. Dans la sphère de la gestion des frais, le développement collaboratif des politiques relatives aux frais professionnels (mises en place dans un nombre d'entreprises Exemplaires de 26% supérieur à toutes les autres) garantit que chaque service de l'entreprise (ventes, finance, opérations, RH, etc.) est conscient de l'existence des directives et des

mesures visant les déplacements professionnels et capable d'enseigner ces principes à son propre personnel.

Gestion des connaissances : visibilité et Reporting

Les études de l'Aberdeen Group proclament depuis longtemps que la visibilité est une compétence essentielle à la gestion efficace des frais. La bonne visibilité des dépenses liées aux frais professionnels/T&E offre aux cadres et aux autres principaux intéressés l'aperçu qui leur est indispensable de toutes les dépenses en frais professionnels effectuées dans l'ensemble de l'organisation, ce qui permet dans certains cas de confronter en temps réel les dépenses aux budgets existants. Comparées à toutes les autres organisations, les entreprises Exemplaires sont de presque 38% plus susceptibles d'avoir mis en place cette capacité.

Un Reporting régulier par catégorie sur les dépenses pour frais professionnels peut aider les entreprises à déterminer quels aspects spécifiques des déplacements professionnels (billets d'avion, hébergement, transports, etc.) ont besoin d'être consolidés. Cette aptitude à gérer les connaissances aide également l'équipe d'approvisionnement à préciser la liste des grands fournisseurs devant être renégociés pour économiser sur les principaux postes de dépenses en frais professionnels. Par rapport à toutes les autres organisations, les entreprises les plus performantes sont de 20% plus susceptibles de rendre régulièrement compte des dépenses en frais professionnels par catégorie.

Gestion de la performance : suivi de la conformité

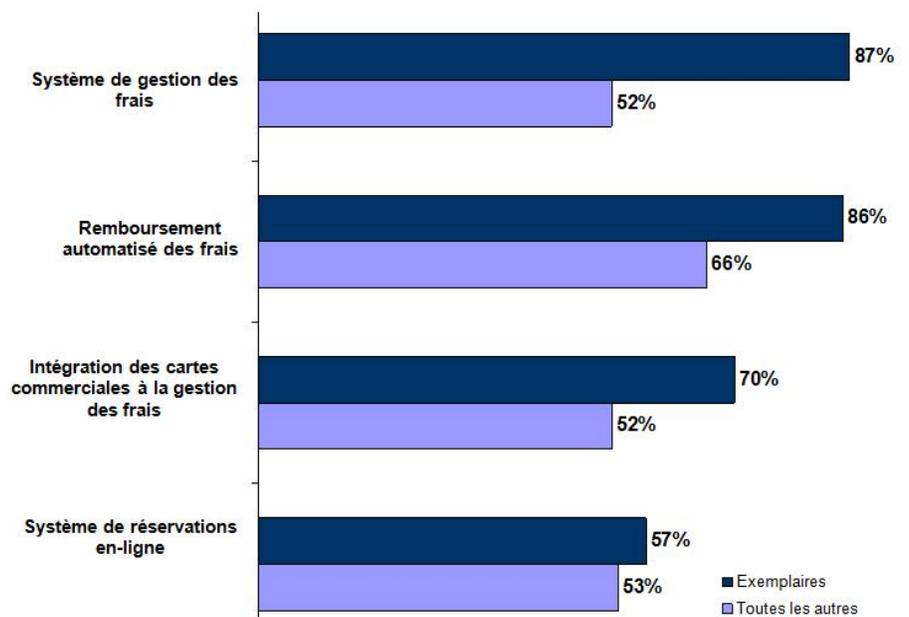
La conformité est devenue le principal souci des organisations en quête d'une gestion efficace des frais. Un Reporting régulier sur la conformité des politiques de déplacements, en place dans 35% d'entreprises Exemplaires en plus que dans les autres organisations, garantit que tous les frais sont conformes aux directives et aux politiques de déplacements, préalablement communiquées. Un Reporting régulier sera en mesure de repérer les cas de voyages non conformes et aidera par la suite à stopper ces comportements préjudiciables à l'entreprise.

Les organisations les plus performantes procèdent également à des audits réguliers sur les notes de frais pour en détecter les éléments éventuellement non conformes, signaler les frais susceptibles de constituer une fraude et garantir la conformité de tous les frais professionnels aux obligations fiscales. Comparées à d'autres organisations, les entreprises Exemplaires sont de 31% plus susceptibles d'avoir mis en place cette capacité de gestion de la performance.

Exploitation des technologies

Les entreprises Exemplaires ont complété leurs programmes de gestion des frais de solutions technologiques de pointe, comme le montre la Figure 4.

Figure 4 : Exploitation Exempleire des technologies



Source : Aberdeen Group, février 2011

Les entreprises Exemplaires ont su tirer parti d'outils technologiques pour la gestion des frais afin de soutenir leurs efforts de gestion des frais généraux :

- Les solutions de gestion des frais automatisent les processus d'un bout à l'autre de la gestion des frais, depuis la réservation en ligne jusqu'à la création, la soumission, l'approbation et le remboursement des notes de frais. Ces solutions ont aidé les entreprises à réduire leurs coûts de traitement des frais par plus de 46% et à se conformer aux directives à un taux de 15% plus élevé que les sociétés n'ayant pas adopté cette solution de gestion des frais. Comparées à toutes les autres organisations, les entreprises Exemplaires sont de 40% plus susceptibles d'exploiter à leur avantage les solutions de gestion des dépenses.
- Le remboursement des notes de frais est l'une des dernières étapes du processus actuel de la gestion des frais. Une fois approuvée, la note de frais est placée en attente de remboursement à l'employé. Le remboursement automatisé des frais accélère cette étape à la satisfaction de ce dernier, puisque ses frais professionnels lui sont réglés plus rapidement. Comparées à toutes les autres organisations, les entreprises Exemplaires sont de 23% plus susceptibles d'automatiser cette étape de la gestion des frais.
- L'intégration des cartes de paiement d'entreprise à la gestion des frais est une stratégie relativement récente que les sociétés appliquent à d'un processus de gestion des frais réellement holistique qui rationalise l'ensemble du cycle frais-remboursement. Ces deux fonctions, exécutées conjointement, fournissent à l'entreprise un système

« Notre organisation préfère la technologie de gestion des frais en « Cloud », surtout en raison des moindres coûts associés à ce type de solution et de sa facilité d'accès. »

~ Directeur des achats, grande société d'Amérique du Nord

automatisé capable de réduire les coûts de traitement des notes de frais, les délais de remboursement et d'offrir une visibilité générale des dépenses en frais professionnels. Les entreprises Exemplaires sont de 26% plus susceptibles que leurs pairs de tirer parti d'une intégration des cartes d'entreprise et de la gestion des frais (ce système est expliqué plus en détails en fin de chapitre).

Nouvelle décennie, nouvelle démarche, nouvelles solutions

Le champ d'application et le degré de criticité des fonctions internes à l'entreprise évoluent au fil des années, obligeant les dirigeants et le personnel de l'entreprise à déterminer les stratégies et les solutions nécessaires à gérer ces processus, afin de pouvoir continuer à créer de la valeur ajoutée. La gestion des frais dans la nouvelle décennie s'inscrit dans un cadre similaire, et les entreprises du monde entier font appel à un éventail de nouvelles démarches et de solutions pour gérer leurs frais professionnels.

Gestion des dépenses en nuage

Avec un nouvel élan vers les technologies à la demande, le « Cloud » s'est à présent répandu dans le monde de la gestion des frais, offrant une stabilité et un accès aux informations en temps réel. Comparées à toutes les autres organisations, les entreprises Exemplaires sont de 40% plus susceptibles d'exploiter à leur avantage les solutions de gestion en Cloud. Les organisations qui ont tiré parti des technologies de gestion des frais en Cloud ont bénéficié de :

- Coûts de traitement des dépenses de 50% inférieurs à ceux d'autres compagnies ne faisant pas usage de Cloud
- Délais d'approbation des notes de frais écourtés de 28%
- Délais de création des notes de frais par les employés abrégés de 27%

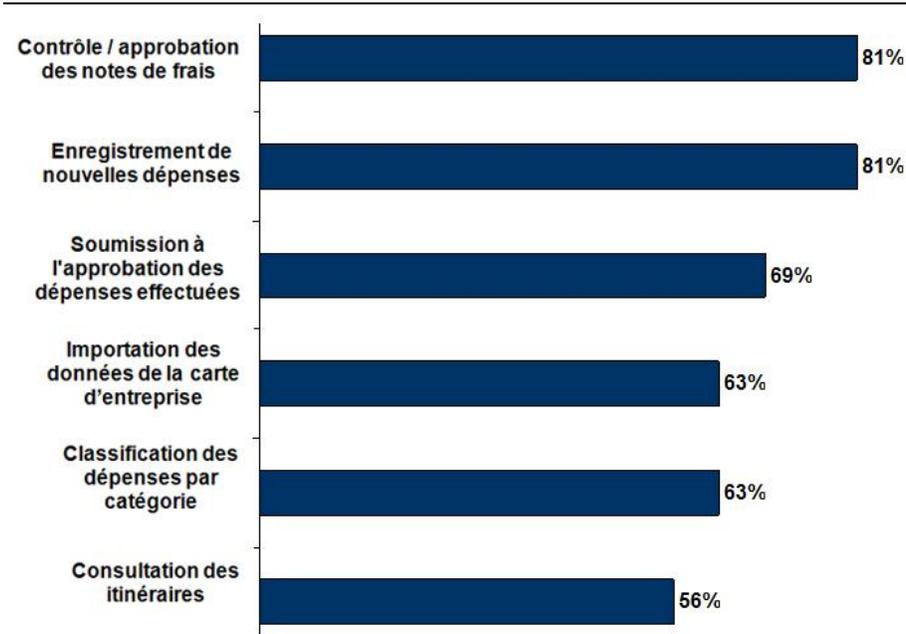
La gestion des frais en Cloud permet de gérer les frais avec un seul et unique moteur regroupant les activités de création, de soumission, d'approbation et de remboursement des notes de frais. Ce procédé facilite des processus à la demande permettant à tous les cadres / directeurs donneurs d'aval d'accéder au système et d'ainsi non seulement faire avancer les notes de frais dans le processus, mais aussi extraire et analyser à volonté les données relatives aux notes de frais et obtenir des états détaillés des montants budgétisés et des dépenses effectuées.

Gestion mobile des dépenses

Les Smartphones sont un outil courant du travailleur moderne, que ce soit pour un usage professionnel ou personnel. Une nouvelle approche de la gestion des frais et les applications mobiles de gestion des frais donnent le contrôle au voyageur en lui mettant à portée de main toutes les fonctions de la solution de gestion des frais de l'entreprise via son Smartphone. La

Figure 5 répertorie les aspects de la gestion des frais actuellement gérés au travers d'applications mobiles.

Figure 5 : Aspects gérés par les applications mobiles de gestion des frais



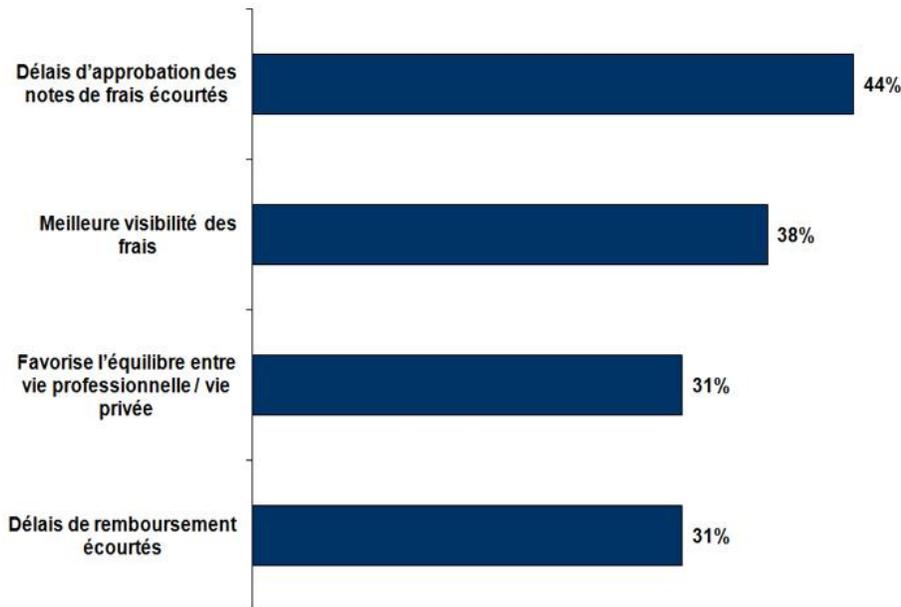
« La technologie de gestion mobile des frais est utilisée dans le processus d'autorisation de notre programme pour accélérer l'approbation des notes de frais. »

~ PDG d'une petite entreprise de l'Asie-Pacifique

Source : Aberdeen Group, février 2011

Les applications mobiles de gestion des frais permettent aux cadres de vérifier / d'autoriser les notes de frais (81%) et aux collaborateurs en déplacement, d'enregistrer de nouveaux frais (81%), de soumettre des notes de frais (69%) et de consulter des itinéraires (56%), le tout pendant leurs déplacements, en stimulant leur productivité et en promouvant l'efficacité dans le cadre élargi du programme de gestion des frais généraux. Comparées à toutes les autres organisations, les entreprises Exemplaires sont de 78% plus susceptibles de tirer parti des applications mobiles de gestion des frais. Les utilisateurs d'applications mobiles de gestion des frais ont réduit leurs coûts de traitement des notes de frais par 65% et remboursé les frais à un taux de 40% supérieur aux sociétés ne faisant actuellement pas usage des applications mobiles de gestion des frais. La Figure 6 répertorie les avantages supplémentaires de l'exploitation de ces applications mobiles.

Figure 6 : Avantages des applications mobiles de gestion des frais



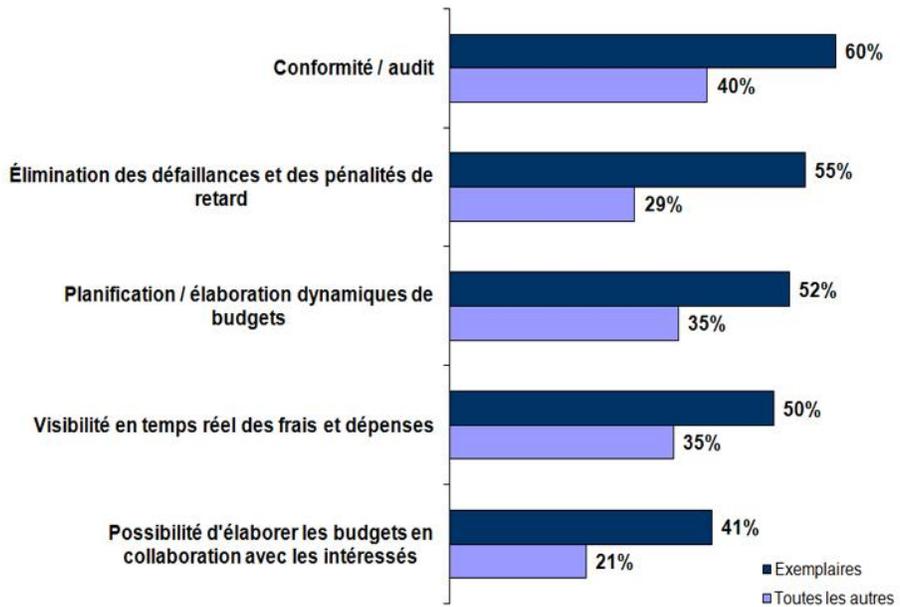
Source : Aberdeen Group, février 2011

Les applications mobiles de gestion des frais sont un atout à multiples volets pour l'organisation, notamment l'autorisation accélérée des notes de frais (44%), une plus grande transparence des frais (38%) et des remboursements plus rapides (31%). La commodité de ce système (31%) apporte de la souplesse à la performance, avantage venant rehausser la convivialité des solutions mobiles et une simplification de la gestion des frais.

Analyse des données et Reporting

L'analyse des données et le Reporting sont, depuis longtemps, des éléments décisifs pour le secteur des achats et de l'approvisionnement. L'arrivée de nouveaux instruments tels que l'analyse des dépenses et l'information décisionnelle (« business intelligence ») donnent aux dirigeants de l'entreprise accès à une information en temps réel sur la gestion des dépenses, et représentent le moyen de compléter la chaîne logistique et de détecter les éventuelles possibilités d'économies. La gestion stratégique des frais dans la nouvelle décennie exige des organisations qu'elles renforcent leur capacité d'analyse des données pour en savoir plus sur les dépenses de frais professionnels et pour planifier l'avenir avec exactitude (Figure 7).

Figure 7 : Place de l'analyse des données et de l'Information Décisionnelle (Business Intelligence) dans la gestion des frais



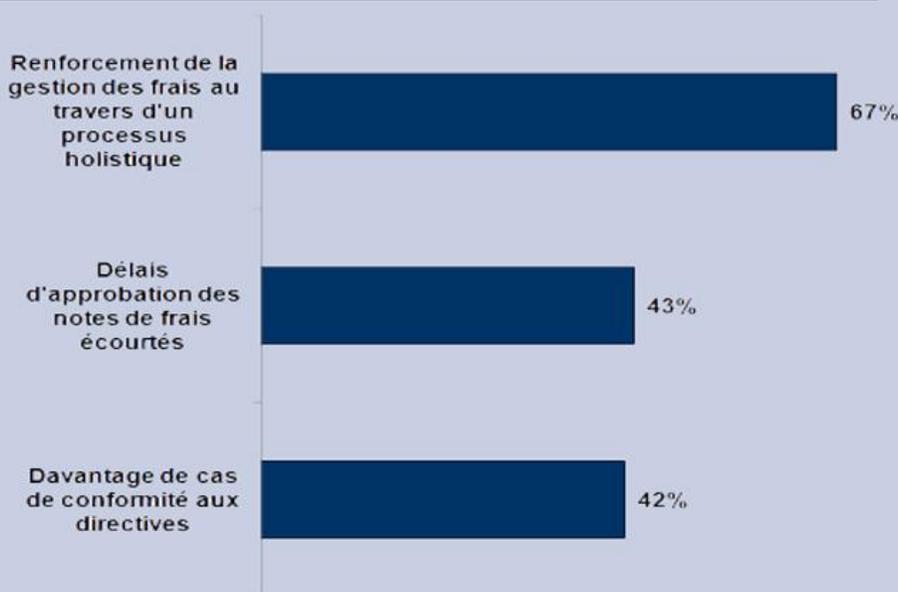
Source : Aberdeen Group, février 2011

Les entreprises Exemplaires renforcent actuellement leurs programmes de gestion des frais avec des capacités analytiques de conformité et d'audits (60%) qui contribuent à la suppression des pénalités de retard (55%). Ce sont toutefois les aspects de planification / d'élaboration dynamiques de budgets (52%) et d'élaboration collaborative de ces derniers (41%) qui reflètent principalement la valeur stratégique de la gestion des frais. L'analyse des données pour la planification et l'élaboration de futurs budgets confirment l'importance cruciale de la fonction de gestion des frais. Les capacités des entreprises Exemplaires en analyse des données et en information décisionnelle leur ont servi à répertorier les dépassements budgétaires, les cas de non-conformité et les possibilités d'économies et de consolidation avec les fournisseurs-clés. Les budgets des déplacements professionnels sont souvent délicats de par leur nature même, et la confrontation en temps réel des dépenses effectuées avec les budgets offre au responsable des opérations financières (et à d'autres cadres concernés) une position privilégiée pour planifier efficacement l'avenir.

La perspective d'Aberdeen – Technologie : intégration

La gestion stratégique des frais nécessite un processus holistique de bout-en-bout pour tous les frais de déplacements professionnels. L'intégration des cartes d'entreprise à la gestion des frais offre actuellement aux organisations deux systèmes capables de transformer la gestion des frais en un processus réellement standardisé. En effet, cela permet aux utilisateurs du système de renseigner à l'avance leurs notes de frais, de remplir celles-ci rapidement et d'obtenir leur remboursement plus vite qu'avec des versements directs ou des chèques en papier. La Figure 8 indique le pourcentage de répondants ayant tiré parti d'un système qui intègre la carte d'entreprise et la gestion des frais.

Figure 8 : Pourcentage d'entreprises ayant profité d'une intégration Carte d'entreprise / Gestion des frais



Source : Aberdeen Group, février 2011

Outre la transformation holistique de la gestion des dépenses (67%, Figure 1) et des délais d'approbation écourtés (43%), l'intégration des cartes d'entreprises et de la gestion des dépenses ont également résulté en un nombre accru de cas de conformité aux directives en matière de déplacements (42%).

Chapitre 3 : Actions requises

La gestion des dépenses a été propulsée dans une dimension stratégique et aborde une nouvelle décennie qui exige des fonctions fiables et des processus efficaces. Les entreprises doivent suivre la voie de l'exemplarité et les recommandations ci-dessous pour agir et extraire une réelle valeur de leurs programmes de gestion des frais.

Étapes vers la réussite pour les Retardataires

- Développer la visibilité des dépenses en frais de déplacement et de représentation. La visibilité est souvent considérée comme le pilier de l'information à son stade actuel et de la planification et prévision future. Les entreprises Retardataires doivent développer des procédures pour accéder à une visibilité de leurs dépenses en frais professionnels et exploiter ces informations aux fins d'une planification dynamique. Les entreprises Exemplaires sont de quasiment 50% plus susceptibles d'avoir mis en place cette compétence que les entreprises Retardataires.
- Rendre compte régulièrement de la conformité aux directives en matière de déplacements. L'efficacité des programmes de gestion des frais de l'entreprise se mesure au degré de conformité à la politique de l'entreprise. Les cas de voyages non-conformes peuvent avoir des conséquences néfastes sur les coûts des voyages d'affaires. Les entreprises Retardataires doivent évaluer cet indicateur par des rapports réguliers, pour éviter les préjudices financiers découlant de voyages, d'hébergement et de repas non-conformes. Les entreprises les plus performantes sont 36% plus susceptibles que les Retardataires de rendre régulièrement compte de la conformité aux politiques de déplacements professionnels.
- Rendre régulièrement compte des dépenses en frais professionnels par catégorie. La gestion stratégique des frais nécessite des connaissances pointues dans ce secteur, et les rapports réguliers sur les dépenses pour frais professionnels par catégorie (billets d'avion, hébergement, repas, etc.) peuvent aider l'équipe de l'approvisionnement à ouvrir des négociations avec les principaux fournisseurs et obtenir des réductions de coûts dans le domaine des frais de déplacement et de représentation. Cet aspect peut également donner aux cadres dirigeants une vision plus pointue des secteurs dans lesquels l'argent est dépensé pour les voyages d'affaires. Les entreprises Exemplaires sont quasiment 30% plus susceptibles que les Retardataires de réaliser ce type de Reporting.

Étapes vers la réussite pour les Intermédiaires

- Tirer parti des applications mobiles de gestion des frais pour soutenir de plus amples initiatives de gestion des frais. La gestion mobile des frais met le pouvoir dans les mains des collaborateurs en déplacement, et leur permet de créer et de soumettre leurs notes de frais pendant leurs

En bref

- ✓ Les entreprises Exemplaires sont de 84% plus susceptibles de tirer parti des applications mobiles de gestion de frais que les organisations Retardataires
- ✓ Les entreprises Exemplaires sont 25% plus susceptibles d'exécuter des budgets et des planifications dynamiques pour la catégorie de gestion des frais que les entreprises Intermédiaires

How Does Your Performance Compare to the Best-in-Class?



- Compare your processes
- Receive a free, personal PDF scorecard
- Benefit from custom recommendations to improve your performance, based on the research

Take the Assessment

Receive Your Free Scorecard

déplacements. Les responsables peuvent également consulter leurs dépenses actuelles et approuver les notes de frais en attente de vérification. Par rapport aux organisations Intermédiaires, les entreprises Exemplaires sont 72% plus susceptibles de tirer parti des applications mobiles de gestion des frais.

- Élaboration dynamique de budgets et de planification pour la catégorie de gestion des frais. Une nouvelle ère de gestion des frais exige une attention prioritaire aux analyses des données et au Reporting de la catégorie des frais. Les cadres dirigeants doivent se plonger dans leurs données sur les frais pour élaborer les budgets et plans d'avenir. Cet aspect peut aider à améliorer les prévisions financières et donner aux dirigeants de l'organisation une vision claire de cette portion non négligeable du budget de l'entreprise. Les plus performants sont de 25% plus susceptibles que les organisations Intermédiaires d'inclure cette fonction d'analyse dans leurs programmes de gestion des frais.
- Exploiter les solutions de gestion des frais en Cloud pour rationaliser les processus de bout-en-bout au sein de la fonction de gestion des frais. La technologie « Cloud » s'est installée dans le domaine de la gestion des frais et les entreprises Exemplaires (utilisation 40% plus élevée que les organisations Intermédiaires) exploitent ces solutions activement pour réduire les coûts de traitement des notes de frais, pour améliorer la conformité aux politiques de l'entreprise sur les déplacements et pour accélérer les processus d'autorisation. Les solutions de gestion des frais en Cloud facilitent également l'utilisation d'un certain nombre d'outils d'analyse de données et de Reporting et peuvent faciliter une gestion efficace des frais dans la nouvelle décennie.

“Nous prévoyons d'augmenter la valeur stratégique du processus de gestion des frais. Certains dans notre organisation ne voient pas la valeur de ce processus, alors que d'autres comprennent et sentent qu'ils le font. Notre but est d'apporter plus de valeur ajoutée à notre entreprise grâce à la gestion des dépenses.”

~ Directeur général adjoint,
Grande société de services
financiers

Étapes vers la réussite pour les Exemplaires

- Benchmarking des dépenses pour frais professionnels vis-à-vis des pairs de l'industrie / du secteur. 17% seulement des entreprises Exemplaires réalisent actuellement ce type d'évaluation. Pour renforcer leur intelligence globale sur la gestion des frais, les organisations les plus performantes doivent évaluer les niveaux de frais spécifiques (billets d'avion, hébergement, repas, etc.) vis-à-vis d'autres organisations similaires, pour identifier les domaines où le budget est dépassé ou gaspillé.
- Soumettre les données des frais à une analyse approfondie pour identifier les sources d'économies potentielles. Bien que les entreprises Exemplaires encouragent des niveaux de performance élevés à travers l'ensemble de la gestion des frais (coûts et conformité), il leur reste encore certains domaines à développer. 34% seulement des entreprises Exemplaires effectuent actuellement des analyses approfondies des données sur les frais professionnels dont elles disposent pour identifier les possibilités de réaliser des économies. Ces entreprises hautement performantes doivent franchir un pas de plus dans l'analyse des données et identifier les zones de consolidation des dépenses. Ces informations seront utilisées à profit par l'équipe d'approvisionnement stratégique

pour négocier des contrats favorables avec les principaux hôtels et compagnies aériennes.

La perspective d'Aberdeen – Conclusion

La nouvelle ère de la gestion des frais s'accompagne d'une nouvelle pression, l'obligation de gérer cette catégorie complexe d'une façon extrêmement efficace et stratégique. La gestion des frais ayant atteint un niveau de criticité égal à celui d'autres fonctions internes des entreprises, celles-ci doivent non seulement poursuivre leurs efforts pour gérer les frais professionnels, mais aussi tirer parti de la gamme de solutions et de démarches nouvellement accessibles pour extraire la valeur intrinsèque à la gestion des frais.

L'analyse des données et le Reporting doivent être un élément du programme actuel de gestion des frais ; les connaissances issues des efforts d'analyse peuvent faciliter les prévisions, budgets et planifications à venir et offrir aux dirigeants la possibilité de confronter avec pertinence les dépenses en frais professionnels avec les budgets établis. Cette nouvelle approche s'inscrit parfaitement dans l'alignement de la gestion des frais sur les objectifs généraux de l'entreprise et garantit que les responsables du programme tireront parti des rapports sur les frais professionnels pour continuer d'améliorer la conformité aux directives (la principale pression que subissent actuellement les entreprises).

Les nouvelles technologies sont aussi appelées à jouer un rôle dans la nouvelle décennie de gestion des frais, sous forme de services en « Cloud » et d'applications mobiles. En effet celles-ci offrent aux entreprises un soutien solide au programme dont le but est de renforcer l'analyse des données, d'améliorer la conformité aux directives, de réduire les coûts liés aux traitements des notes de frais et d'améliorer la visibilité des dépenses engendrées par ces frais. La technologie « Cloud » regroupe les activités associées aux dépenses sur une unique plateforme à la demande, et fournit un accès en temps réel à celles-ci. Les applications mobiles de gestion des frais ont évolué et sont devenues un outil permettant concrètement aux collaborateurs en déplacement de gérer leurs frais professionnels.

Annexe A : Méthodologie de l'étude

Entre janvier et février 2011, Aberdeen a étudié et analysé l'utilisation et le vécu plus de 175 entreprises en relation avec leurs programmes, processus et stratégies de gestion des frais, de même que les intentions qui en ont été l'aboutissement.

Aberdeen a complété cette enquête en ligne par des entretiens avec certains de ses répondants pour récolter un complément d'information sur les stratégies, les expériences et les résultats de la gestion des frais.

Les entreprises interrogées ont fourni les informations suivantes :

- **Position :** L'échantillon de l'étude a regroupé des répondants occupant les postes suivants : directeur (26%), cadre (23%), directeur de département (14%), vice-président (10%), directeur général délégué / directeur général adjoint (3%) et d'autres.
- **Service / fonction :** L'échantillon de l'étude a regroupé des répondants exerçant les fonctions ou issus des services suivants : approvisionnement, chaîne de fournisseurs ou logistique (22%), finance (19%), technologies de l'information (6%), gestion de l'entreprise (6%), opérations (5%), marketing (3%) et d'autres.
- **Industrie :** L'échantillon de l'étude a regroupé des répondants appartenant aux secteurs suivants : services financiers (14%) ; technologie de l'information (11%) ; services publics (9%) ; logiciels (7%) ; matériel informatique (4%) ; télécommunications (3%) ; production (3%) ; éducation (2%) ; et 25 autres secteurs.
- **Localisation :** La plupart des répondants (67%) provenaient de l'Amérique du Nord. Les autres répondants étaient originaires de l'Europe, du Moyen Orient et de l'Afrique (23%), d'Asie-Pacifique (6%) et d'Amérique du Sud / Centrale (4%).
- **Taille de l'entreprise :** Trente-quatre pour cent (34%) des répondants étaient issus de grandes entreprises (au chiffre d'affaires annuel dépassant 1 milliard d'USD) ; 34% issus d'entreprises de taille moyenne (chiffre d'affaires annuel entre 50 millions d'USD et 1 milliard d'USD) ; et 32% de répondants issus de petites entreprises (chiffre d'affaires annuel de 50 millions d'USD ou moins).
- **Effectifs :** Cinquante-quatre pour cent (54%) des répondants étaient issus de grandes entreprises (dont les effectifs dépassent 1 000 employés) ; 23% d'entre eux étaient issus d'entreprises de taille moyenne (effectifs entre 100 et 999 employés) et 23% des répondants étaient issus de petites entreprises (effectifs allant de 1 à 99 employés).

Axe de l'étude

Les cadres répondants ont complété une étude en ligne regroupant les questions destinées à déterminer ce qui suit :

- √ Le degré de déploiement d'une gestion des frais dans leurs opérations de vente et les conséquences financières des technologies
- √ La structure et l'efficacité des programmes actuels de gestion des frais
- √ Utilisation actuelle et prévue de gestion des frais pour aider les activités opérationnelles et promotionnelles
- √ Les avantages, le cas échéant, dérivés des initiatives de gestion des frais

L'étude a cherché à identifier les meilleures pratiques émergentes de la gestion des frais et à fournir aux lecteurs une structure pour l'évaluation de leurs propres capacités de gestion.

Tableau 4 : Clé de la Grille PACE

Synthèse
<p>Aberdeen applique au référentiel des études une méthodologie visant à déterminer les pressions, les actions, les capacités et les outils catalyseurs (PACE) des entreprises, illustrant le comportement de celles-ci dans le cadre de certains processus professionnels. Ces termes ont été définis comme suit :</p> <p>Les pressions – les forces externes influant sur la position de l'entreprise sur le marché, sa compétitivité ou ses opérations (notamment d'ordre économique, politique et réglementaire, technologique, liées à l'évolution des préférences des clients, ainsi qu'à des facteurs concurrentiels)</p> <p>Les actions – les démarches stratégiques adoptées par une organisation face aux pressions de l'industrie (par ex. alignement du modèle de l'entreprise pour tirer parti des opportunités offertes par l'industrie, telles que les stratégies de produits/services, les marchés cibles, la stratégie financière, la stratégie commerciale et de mise sur le marché)</p> <p>Les capacités – les compétences des processus de l'entreprise nécessaires à réaliser la stratégie de l'entreprise (par ex. le personnel qualifié, la marque, le positionnement sur le marché, la viabilité des produits / services, les partenaires de l'écosystème, le financement)</p> <p>Les outils catalyseurs (Enablers) – la fonctionnalité fondamentale des solutions technologiques nécessaires à soutenir les pratiques facilitatrices de l'entreprise (par ex. plateforme de développement, applications, connectivité au réseau, interface utilisateur, formation et soutien, interfaces avec les partenaires, nettoyage des données et gestion)</p>

Source : Aberdeen Group, février 2011

Tableau 5 : Clé de la Grille de compétitivité

Synthèse	
<p>La grille de compétitivité d'Aberdeen définit les entreprises en les plaçant à l'un de ces trois niveaux qualitatifs de pratiques et de performances.</p> <p>Exemplaires (20%) – Regroupant les meilleures pratiques actuellement en cours et les pratiques allant au-delà de celles adoptées par les Intermédiaires, et fournissant donc la meilleure performance de l'industrie.</p> <p>Intermédiaires (50%) – Pratiques représentant la moyenne ou la norme et qui se traduisent par une performance moyenne dans l'industrie.</p> <p>Retardataires (30%) – Pratiques qui sont nettement inférieures à la moyenne de l'industrie et entraînent des performances au-dessous de la moyenne.</p>	<p>Dans les catégories suivantes :</p> <p>Processus – Quelle est l'étendue de la standardisation des processus ? Quel est l'efficacité et l'efficacités de ce processus ?</p> <p>Organisation – Comment votre entreprise s'organise-t-elle actuellement pour gérer et optimiser ce processus en particulier ?</p> <p>Connaissances – Quelle visibilité avez-vous des données et de l'information indispensables à gérer ce processus ?</p> <p>Technologies – Quel niveau d'automatisation avez-vous appliqué au soutien de ce processus ? Comment cette automatisation a-t-elle été intégrée et alignée ?</p> <p>Performance – Que mesurez-vous ? À quelle fréquence ? Quelle est votre performance réelle ?</p>

Source : Aberdeen Group, février 2011

Tableau 6 : Relations entre PACE et la Grille de compétitivité

PACE et la Grille de compétitivité – Leur interaction

Les études d'Aberdeen démontrent que les entreprises qui identifient les pressions les plus fortes et qui entreprennent les actions dotées du plus de pouvoir transformateur et les plus efficaces sont celles qui atteindront les plus hauts niveaux de performance. Le niveau de performance d'une entreprise en termes de compétitivité est fortement déterminé par ses décisions PACE et la qualité de leur mise en œuvre.

Source : Aberdeen Group, février 2011

Annexe B : Études d'Aberdeen associées à ce sujet

Les études d'Aberdeen suivantes constituent un complément ou une référence au présent rapport :

- The State of Travel and Entertainment (T&E) Expense Management ; février 2010
- Travel and Entertainment Expense Management Automation : Reduce Costs, Improve Control ; juin 2009
- The CFO's View of Procurement : Work in Progress ; novembre 2009
- Savings Road Trip : Travel and Procurement Collaboration ; février 2009
- Managing the T&E Lifecycle : Integrating Processes, Driving Performance ; septembre 2008
- T&E Expense Management : Leveraging Data to Drive Performance ; avril 2008
- Travel and Procurement : The Convergence ; octobre 2007
- Expense Management Automation ; février 2007

Les informations concernant ces titres, ainsi que d'autres publications d'Aberdeen, sont disponibles sur www.aberdeen.com.

**Auteur : Christopher J. Dwyer, Analyste d'étude, Global Supply Management
(chris.dwyer@aberdeen.com)**

Depuis plus de deux décennies, les études d'Aberdeen ont aidé les entreprises du monde entier à devenir Exemplaires. Après avoir évalué la performance de plus de 644 000 entreprises, Aberdeen est idéalement placée pour offrir aux organisations les faits essentiels - les faits qui permettent aux entreprises de progresser et de générer des résultats. C'est pour cette raison que plus de 2,5 millions de lecteurs se fient à nos études, soit plus de 40 pays, 90% des entreprises au Fortune 1 000 et 93% de celles au Technology 500.

Chez Harte-Hanks Company, les études d'Aberdeen fournissent des connaissances et des analyses à la communauté des cadres marketing de Harte-Hanks sur le plan local, régional, national et international. Ensemble, nous aidons nos clients à tirer parti de la force d'une connaissance approfondie pour fournir des programmes marketing multicanaux innovants, générant des résultats qui transformeront l'entreprise. Pour en savoir plus, consultez le site d'Aberdeen <http://www.aberdeen.com> ou appelez le (617) 854-5200, ou pour en savoir plus à propos de Harte-Hanks, appelez le (800) 456-9748 ou allez à <http://www.harte-hanks.com>.

Ce document est l'aboutissement d'une étude préliminaire réalisée par l'Aberdeen Group. Les méthodologies auxquelles recourt l'Aberdeen Group permettent d'élaborer des études objectivement fondées sur des faits qu'elles reflètent fidèlement et dont elles constituent la meilleure analyse possible au moment de leur publication. Sauf mention contraire, l'Aberdeen Group, Inc. détient les droits d'auteur sur l'ensemble des contenus de cette publication, dont la reproduction, la distribution, l'archivage et la transmission sous quelque forme que ce soit sont strictement interdits sans le consentement préalable explicite de cette dernière. (2011a)