



# Business Spend Management, le guide du CFO

Période de crise et perturbations : ce que les CFO doivent savoir sur la maîtrise et l'impact des dépenses d'entreprise



# Introduction : les nouvelles technologies offrent aux CFO une visibilité et un contrôle sans précédent sur les dépenses de l'entreprise

La gestion des dépenses est un domaine traditionnellement associé aux achats, la finance se positionnant en bout de chaîne et se limitant au simple traitement des factures, enlisée par un manque de visibilité ne lui permettant pas d'optimiser les coûts. Les CFO concentrent quant à eux leurs efforts de planification et d'analyse financières sur l'étude des tendances de dépenses afin d'identifier des pistes d'optimisation des coûts, mais ne disposent toutefois pas d'une visibilité suffisamment granulaire pour agir avec précision. Grâce aux avancées technologiques, les CFO ont l'opportunité de comprendre les habitudes de dépense des différents services et d'utiliser des outils précis pour contenir les coûts. Grâce aux nouveaux insights qu'offrent ces technologies, le Business Spend Management (BSM) fait aujourd'hui partie du quotidien des entreprises, en donnant

les moyens aux responsables Finance de mieux comprendre et d'influer sur l'utilisation des ressources à travers l'entreprise. Avec une visibilité accrue sur tous les types de dépenses, des coûts directs des ventes (COGS) aux dépenses d'exploitation, les professionnels Finance sont mieux à même de prendre des décisions optimales, nécessaires à la compétitivité de leur entreprise.

Ce guide explique comment la technologie BSM peut résoudre les problèmes liés aux processus et systèmes de gestion des dépenses existants, débloquer les flux de trésorerie, améliorer les liquidités, réduire les risques et permettre une croissance durable. Apprenez-en davantage sur les thématiques suivantes :



Risques associés aux pratiques et systèmes cloisonnés de gestion des dépenses



Importance du BSM pour la gestion financière stratégique



BSM et contrôle organisationnel



Pourquoi et comment les responsables Finance implémentent-ils la plateforme BSM de Coupa, avec les résultats ainsi obtenus



## Les dépenses, un concept revisité grâce au BSM

Selon Gartner, la gestion des dépenses est un ensemble de pratiques qui garantit aux entreprises une prise de décisions en matière d'approvisionnement et de sourcing conformes à leurs objectifs de performance et d'efficacité. La gestion des dépenses, c'est optimiser la valeur de chaque euro dépensé par l'entreprise, tout en réduisant les coûts, en atténuant les risques financiers, en soutenant les programmes de conformité et en améliorant l'efficacité des processus à travers un vaste éventail de systèmes back-office.<sup>1</sup>

Usuellement, ce domaine est toutefois perçu comme se limitant aux aspects transactionnels de l'achat de biens et services. En effet, la gestion traditionnelle des dépenses

ne permet pas d'avoir une visibilité sur les implications stratégiques de bout en bout.

À l'inverse, le BSM va bien au-delà. Grâce à une plateforme BSM intégrée, les services Finance peuvent tirer parti d'un puissant outil de gestion des opérations financières pour optimiser l'allocation des ressources à travers l'intégralité de l'entreprise. Le BSM ne se cantonne pas aux aspects transactionnels. Il permet de tout capturer avant, pendant et après l'acte d'achat, des événements de sourcing à la négociation des conditions contractuelles, en passant par la création des bons de commande, le traitement des factures et autres activités liées aux dépenses, à la trésorerie ou aux fournisseurs.

<sup>1</sup> <https://www.gartner.com/en/finance/glossary/spend-management> (en anglais)

## LE BSM POUR LES CFO, 10 RAISONS D'INVESTIR



Accroître la visibilité et le contrôle sur les dépenses pour agir avec précision



Gérer les marges de manière efficace



Améliorer la productivité en éliminant les processus manuels pour donner les moyens aux équipes (comptabilité fournisseurs, achats, etc.)



Gérer la trésorerie de sorte à réduire le risque lié aux liquidités



Améliorer le processus budgétaire et de prévision grâce à une visibilité accrue sur le cycle de dépenses, et anticiper les imprévus en matière de trésorerie



Garantir la conformité des dépenses tout en réduisant le temps consacré aux processus dédiés tels que SOX, la confidentialité et la sécurité des données, et les réglementations ESG



Réduire les risques liés aux fournisseurs et aux tiers en identifiant et en atteignant de manière proactive les risques dans les domaines de la sécurité de l'information, de la conformité, de la fraude, du sourcing éthique et autres



Gagner en efficacité pour l'affectation des capitaux



Atténuer les risques relatifs aux perturbations de la supply chain et à la continuité des activités



Accroître l'efficacité du fonds de roulement existant



Nouvelle approche d'analyse et de gestion des dépenses, le BSM est de plus en plus perçu, aux côtés du CRM et du HCM, comme un must par les entreprises performantes.

“

Le BSM harmonise tout un éventail de processus back-office et joue ainsi le rôle de catalyseur en termes de valeur et d'efficacité. Tout commence par l'utilisation d'une technologie permettant de bénéficier d'une vue unifiée et granulaire sur l'ensemble des dépenses de l'entreprise, qui donne les moyens aux équipes Finance de prendre et de mettre en œuvre des décisions rapidement, de réduire le risque et de concevoir une supply chain optimisée.

”

**TONY TISCORNIA**  
CHIEF FINANCIAL OFFICER, COUPA



## Manque de visibilité sur les dépenses, quelles conséquences ?

En 2022, la plupart des entreprises sont parvenues à répercuter la hausse des prix des matières premières sur leurs prix de vente. Toutefois, pour bon nombre d'entre elles, cette stratégie aboutira à des conséquences dramatiques d'ici à la fin de l'année. Selon une étude de Gartner menée en mai 2022 auprès de 182 CFO, 63 % d'entre eux verront leur marge de manœuvre en la matière s'amenuiser et devront recentrer leur stratégie sur la réduction des coûts et les gains d'efficacité grâce à l'automatisation.<sup>2</sup> Malheureusement, ceux qui continuent d'utiliser des systèmes et processus traditionnels, tout en gérant leurs dépenses de manière cloisonnée seront clairement désavantagés.

Par exemple, une récente étude sur les transactions réalisée par Coupa a révélé que les entreprises ayant mis en œuvre des pratiques BSM ont économisé 6,3 % sur leurs dépenses

adressables par rapport à 2 à 3 % uniquement pour celles qui s'appuient sur des approches traditionnelles.<sup>3</sup> La différence entre ces deux chiffres est en général due à plusieurs défis stratégiques, notamment un faible taux d'adoption par les collaborateurs qui entravent la capture des dépenses, des coûts élevés en ressources humaines associés au traitement des transactions dans des systèmes multiples ou redondants et un taux d'erreur accru résultant d'un faible taux d'adoption de la part des fournisseurs. Plus important encore, à l'instar de tout processus métier, des ensembles de données cloisonnées résidant au sein de solutions disparates ne feront que multiplier les sources d'information, causant ainsi des problèmes au niveau du rapprochement et une incapacité à mesurer avec précision les KPI.

<sup>2</sup> <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-05-19-gartner-survey-shows-significant-rise-in-number-of-cfos-planning-cost-cuts-due-to-inflation> (en anglais)

<sup>3</sup> <https://www.coupa.com/fr/benchmark/2022>

En parallèle, les services Achats et Comptabilité fournisseurs sont accaparés par des tâches manuelles et chronophages. Du côté de l'équipe Finance et de tous ceux qui s'appuient sur des données pour prévoir les besoins de trésorerie, les décisions sont souvent prises sur la base d'informations obsolètes, ce qui donne naissance à des risques inconnus

et, souvent, à une gestion non optimisée du fonds de roulement. Dans le même temps, les systèmes de gestion des achats qui ne sont pas correctement intégrés peuvent donner lieu à une duplication coûteuse des workflows et à un manque d'unification des sources de données.

## MANQUE DE VISIBILITÉ SUR LES DÉPENSES, QUELLES CONSÉQUENCES ? LES 10 PRINCIPAUX DÉFIS DES CFO :



Incapacité à gérer les marges de manière efficace



Absence d'informations en temps réel sur les dépenses



Manque de contrôle pour diminuer rapidement les dépenses non conformes



Expositions à des risques inconnus (liquidités, fournisseurs, conformité, etc.)



Allocation inefficace des ressources et réduction de la productivité des collaborateurs



Manque d'agilité en raison de décisions basées sur des données non fiables ou non disponibles



Non-respect des exigences de conformité financière



Gestion inefficace de la trésorerie



Prévisions incorrectes et difficultés à anticiper les aléas financiers



Manque de suivi et de visibilité sur les budgets

# BSM — Études de cas

## VF Corporation reprend le contrôle de ses dépenses et accroît sa trésorerie de 50 millions de dollars grâce à Coupa



Pour VF Corporation, l'une des marques de prêt-à-porter les plus importantes au monde (Vans®, The North Face®, Timberland®, etc.), les avantages de l'implémentation de la solution de procure-to-pay de Coupa ne se sont pas limités aux 20 millions de dollars d'économies initialement prévues, mais vont bien au-delà. « Comment prendre de meilleures décisions grâce à des données de performance ? » « Pouvons-nous accélérer la prise de décision à travers la chaîne de valeur ? » Lorsque des processus comptables fastidieux empêchent les équipes Finance de comprendre rapidement comment, quand et à quel niveau les dépenses sont engagées à travers l'entreprise, il est très difficile d'apporter une réponse à ces questions. Les contraintes liées à la supply chain et les exigences rapidement changeantes des consommateurs rendent le défi encore plus complexe. Voici comment VF Corporation a su réagir.

### LE DÉFI :



Aucun système de gestion des demandes d'achat et des bons de commande, ce qui empêchait les équipes de disposer de visibilité et de contrôle sur les dépenses indirectes



Manque de dématérialisation avec des processus lents et sujets aux erreurs



Visibilité limitée sur les dépenses, minimisant les opportunités d'optimiser la trésorerie et le fonds de roulement

### LES RÉSULTATS :



**Visibilité et contrôle** : une seule et unique plateforme de données capture près de 2 milliards de dollars de transactions, 75 % d'entre elles étant associés à des dépenses indirectes



**Rapidité** : plus de 80 % des factures des entités nord-américaines sont traités immédiatement



**Trésorerie** : visibilité sur les conditions de paiement tierces pour 50 millions de dollars dégagés

« Coupa n'a pas seulement permis à nos équipes de se consacrer davantage à des projets stratégiques », commente Matt Puckett, Executive Vice President et Chief Financial Officer. « Nous sommes aujourd'hui en mesure de travailler bien plus efficacement à l'aide de processus unifiés avec l'ensemble de nos entités juridiques à travers le monde. Et la visibilité que cela nous confère nous permet de gérer bien plus intelligemment nos choix en matière de dépenses et de tirer parti de ces insights dans le cadre de nos relations fournisseurs. »



Grâce à Coupa, nous sommes davantage en mesure de prendre des décisions optimisées d'un point de vue métier. Et, tout aussi important, nous avons mis en place un processus évolutif qui facilite la création de valeur.

**MATT PUCKETT**

EXECUTIVE VICE PRESIDENT ET CHIEF FINANCIAL OFFICER, VF CORPORATION



Matt Puckett compare l'approche précédemment adoptée par VF Corporation à une action d'après match. Près de 4 000 collaborateurs ne disposaient d'aucun système pour soumettre des demandes d'achat ou émettre des bons de commande. Pour gérer les dépenses, les équipes Finance devaient passer les écritures comptables au peigne fin et rechercher toutes les informations nécessaires. « Il était extrêmement difficile d'analyser nos dépenses, d'adopter différentes perspectives et de les convertir en insights », ajoute Matt Puckett.

VF Corporation tire à présent profit de la visibilité dont elle dispose sur ses dépenses pour les contrôler de manière cohérente. « Grâce au seul processus de gestion des bons de commande, nous savons à quel moment nos dépenses vont dépasser ou non nos prévisions », continue-t-il. « En définitive, nous pouvons adapter nos dépenses lorsque c'est nécessaire et prendre de meilleures décisions tout au long de l'année. »

Matt Puckett et ses équipes se sentent également plus confiants quant à leurs choix financiers stratégiques. « Nous avons modifié nos modalités de paiement avec nos fournisseurs indirects au début de la pandémie, explique-t-il. Nous avons pu évaluer avec précision dans quelle mesure chacun de ces changements impacterait notre trésorerie et notre fonds de roulement. Nous avons également été à même d'identifier les répercussions pour chaque fournisseur et d'adapter notre communication en conséquence. »

## Mirati Therapeutics : une transformation efficace pour la croissance et des temps de traitement réduits avec Coupa



Les silos de données peuvent mettre en péril les performances d'une entreprise du secteur de la santé. Ils ralentissent le travail des spécialistes qui ont rapidement besoin de matériel pour sauver des vies. Ils peuvent compliquer les étapes d'une potentielle croissance future, telles que des essais cliniques ou une acquisition. Découvrons le retour d'expérience de Mirati Therapeutics.

### LE DÉFI :



Processus Finance et Achats ne tenant pas le rythme de croissance rapide de l'entreprise



Manque de visibilité sur les dépenses aboutissant à un risque au niveau des états financiers



Processus Achats et Comptabilité fournisseurs manuels sujets à erreur et associés à des efforts disproportionnés de suivi

### LES RÉSULTATS :



**Impact sur les effectifs** : service Achats plus efficace, sans recrutement, malgré une hausse des effectifs de 250 %



**Visibilité** : traçabilité garantie des factures, pour une meilleure visibilité sur les dépenses



**Efficacité** : deux membres de l'équipe Comptabilité fournisseurs gèrent à présent 1 000 factures par mois avec quelques exceptions grâce à des processus de paiement et d'achat automatisés

Pour une entreprise à la croissance aussi rapide que Mirati Therapeutics, le traitement manuel des achats et des paiements posait de plus en plus de risques. En tant que vice-présidente Finance, Betsy Gelfand explique que la courbe de croissance de l'entreprise permettait difficilement d'être à jour en termes d'achats et de paiements.



En un clic, je suis capable de voir combien de factures sont traitées chaque semaine, combien sont en souffrance et ce qui est en attente de vérification. Je suis ainsi en mesure d'évaluer la charge de travail de mon équipe de comptabilité fournisseurs à tout moment.



**BETSY GELFAND**  
VICE-PRÉSIDENTE FINANCE, MIRATI THERAPEUTICS

[Accéder à la vidéo](#)

Les systèmes et processus de gestion des achats devaient être automatisés.

Les inexactitudes étaient tellement courantes que Betsy Gelfand a commencé à identifier un risque au niveau des états financiers. « Nous n'étions pas en mesure de savoir ce que nous réceptionnions pour nos cliniciens-chercheurs, ce qui faussait nos provisions », souligne-t-elle. « Et nous ne pouvions pas assurer facilement de suivi. Lorsque le matériel arrivait, il était difficile de déterminer à qui appartenait la commande. Cela nécessitait beaucoup d'efforts et de temps en matière de suivi des approbations », ajoute-t-elle. En parallèle, les spécialistes n'avaient aucune visibilité sur la disponibilité du matériel dont ils avaient besoin et n'avaient accès à aucun tarif.

Le processus de comptabilité fournisseurs présentait les mêmes inefficacités, noyé dans la saisie manuelle ce qui, comme Betsy Gelfand le précise, n'était pas à la hauteur d'une entreprise à la croissance aussi rapide. « Initialement, notre équipe Comptabilité fournisseurs examinait chaque facture. »

Afin de résoudre ces problématiques, l'entreprise a fait appel à Coupa pour évoluer de manière efficace, réduire ses coûts de traitement et améliorer la précision, tout en dématérialisant quasi intégralement ses processus d'achat et de paiement.

Depuis la mise en œuvre de Coupa, Mirati est passé de 200 à 500 collaborateurs, tout en conservant une équipe Achats de deux personnes seulement. « Nous avons fort heureusement pris cette décision au bon moment », indique Betsy Gelfand. « Car nous sommes susceptibles de recruter 200 collaborateurs supplémentaires d'ici la fin de l'année 2022. »

Concernant les paiements, Mirati traite près de 1 000 factures par mois, le tout grâce à une équipe Comptabilité fournisseurs de deux personnes supervisées par un responsable. « Cela aurait tout simplement été impossible avec un système exigeant un traitement manuel de chaque facture », ajoute-t-elle.

Autre avantage de l'implémentation de Coupa : la fonctionnalité avancée de reporting, selon elle. « En un clic, je suis capable de voir combien de factures sont traitées chaque semaine, combien sont en souffrance et ce qui est en attente de vérification. Je suis ainsi en mesure d'évaluer la charge de travail de mon équipe de comptabilité fournisseurs à tout moment. »



# Tirez-vous parti d'un maximum de valeur ?

## La checklist du CFO :

OUI

NON

1. Disposez-vous d'une visibilité complète sur les dépenses de votre entreprise ?

2. Votre processus P2P est-il rationalisé et automatisé pour une efficacité maximale ?

3. Êtes-vous en mesure d'accéder aux données et de générer les rapports dont vous avez besoin pour prendre des décisions en temps réel ?

4. Pouvez-vous établir en toute confiance des prévisions précises et justifiées ?

5. Avez-vous étudié dans quelle mesure le BSM peut vous aider à atteindre vos objectifs ?

Si vous avez répondu « non » à toutes les questions ci-dessus, n'hésitez pas à contacter Coupa pour savoir comment le BSM peut vous aider à réaliser vos objectifs stratégiques et financiers.

## Points essentiels

- Le Business Spend Management (BSM) donne les moyens aux équipes Finance de disposer d'une visibilité accrue sur les dépenses, les liquidités et les risques.
- Dans le domaine de la gestion des coûts, les entreprises qui continuent d'utiliser des systèmes et processus obsolètes de gestion des dépenses disparates et manuels dans l'incapacité de fournir une vue holistique des dépenses à travers l'entreprise seront désavantagées.
- La technologie BSM fournit de meilleurs insights sur la supply chain, soutient la conformité ESG et permet aux CFO de prendre des décisions métier stratégiques avec plus grande confiance.
- Nous vous encourageons à découvrir comment d'autres responsables Finance utilisent le BSM pour atteindre leurs objectifs stratégiques et financiers.





Coupa est la plateforme de Business Spend Management (BSM) basée sur le cloud qui unifie les processus de la supply chain, de la gestion des achats et des fonctions financières. Coupa offre aux entreprises du monde entier les moyens de maximiser la valeur et de rendre les objectifs de leurs dépenses d'entreprise opérationnels.

Réunissant plus de 2 500 clients, la communauté Coupa utilise la plateforme pour optimiser la valeur de dépenses s'élevant à plus de 4 000 milliards de dollars à ce jour.

Pour en savoir plus sur Coupa, rendez-vous sur [www.coupa.com](http://www.coupa.com) et suivez-nous sur [LinkedIn](#) ou [Twitter](#).

En savoir plus

