

Meet My CFO : à la rencontre de François Regnier, CFO de Withings

Chez Withings depuis 2014, François Regnier a connu l'environnement startup, puis le rattachement à un grand groupe - Nokia, après le rachat de l'entreprise en 2016 - puis à nouveau le mode startup, depuis la reprise de l'entreprise par son fondateur en 2018. Dans le cadre de notre série "Meet My CFO", il nous explique ses enjeux métiers actuels et à venir.

Temps de lecture : minute

1 décembre 2022

Quelles sont les principales différences entre un CFO d'une startup et celui d'une entreprise plus traditionnelle ?

Dans une startup, les évolutions des business modèles rendent les prévisions plus difficiles à établir que dans les grands groupes. C'est l'une des différences fondamentales. Par exemple, quand je travaillais chez Philips, avant Withings, les variations d'activité étaient plus limitées. En startup, à l'inverse, on sait que tout peut évoluer très rapidement.

Nous sommes aussi moins structurés, avec des équipes plus petites. En startup, le CFO doit mener tout un travail de construction, notamment pour fiabiliser l'information financière. Il faut toutefois noter que les choses ont bien évolué depuis la création de Withings en 2008 : désormais, il existe des CFO en temps partagé, qui arrivent beaucoup plus tôt dans les startups, ce qui permet de bien structurer les process, plus tôt.

En quoi les startups sont-elles précurseurs (ou pas) dans les outils et les méthodes liés à la comptabilité et à la gestion ?

De manière générale, les équipes en startup - en finance ou ailleurs - sont très demandeuses de nouveaux outils. Elles ont une bonne capacité d'adaptation et savent les adopter rapidement. Les startups ont donc une capacité à être assez précurseurs, à condition de choisir les bons

outils, évidemment.

Quels sont les plus grands défis auxquels vous êtes confronté aujourd'hui, au quotidien ?

Chez Withings, nous faisons des produits, pour lesquels nous devons acheter des composants à l'avance. C'est un marché sur lequel les délais se sont fortement allongés à partir de 2020, mais là, tout s'accélère à nouveau... Il faut donc gérer les stocks et les approvisionnements, pour s'assurer que nous avons commandé juste ce qu'il nous faut et anticiper les arrêts et lancements de produits. Mais c'est finalement un enjeu très classique pour le secteur du hardware.

L'autre défi, comme pour tous les CFO en ce moment, est de composer avec un environnement économique plus incertain. Difficile de prévoir le cash, l'Ebitda ou le CA à trois ans, quand on manque de visibilité à 6 mois ! Avec la baisse de l'euro, la hausse des matières premières et l'augmentation des coûts de transport, nous devons opérer des hausses de prix, pour retrouver un niveau de marge satisfaisant.

Au même moment, nous devons composer avec une complexité qui n'est pas propre à la fonction finance : les talents. Comme partout, il est plus difficile aujourd'hui de garder les bonnes personnes et de recruter. Sur notre marché, les candidatures qualifiées sont moins nombreuses que par le passé. Nous sommes pourtant dans un secteur assez porteur, celui de la santé, avec des produits très concrets. Malgré tout, nous avons réussi à recruter récemment deux personnes en contrôle de gestion avec des profils complémentaires, et nous avons promu une personne de l'équipe pour une création de poste.

Comment votre métier a-t-il évolué ces dernières années et comment le voyez-vous évoluer dans les années à venir ?

Le principal changement est l'apparition de nombreux outils qui nous simplifient la vie sur beaucoup de points et nous permettent d'avoir accès à plus de données. Dans le futur, le CFO va devoir avoir encore plus d'"ownership" sur la data : il doit garder la main sur le sujet et chercher à assurer la cohérence des données au sein de l'entreprise. Cela permet aussi de donner plus de visibilité en interne sur le travail de la fonction finance.

L'autre changement majeur, c'est la RSE, avec le besoin de reporting extra-financier, de plus en plus demandé par les investisseurs. Chez Withings, nous avons fait notre premier bilan en scope 3, ce qui s'est avéré un processus assez complexe, car il prend en compte toute la production, qui n'est pas chez nous. Désormais, nous devons nous assurer de conserver la

même méthodologie d'une année à l'autre, pour pouvoir suivre nos efforts en évitant tout biais dans l'analyse.

Quels sont les outils et solutions qui changent votre quotidien de CFO - et ceux qu'il reste à inventer ?

Pour la visualisation de données, nous nous appuyons sur Power BI, qui nous permet de donner accès à nos données plus largement, de façon bien plus simple qu'avec un tableau Excel. Cela permet une bien meilleure communication au sein de l'entreprise, avec les autres services.

Aux Etats-Unis, nous utilisons [Bill.com](#), qui permet de payer très facilement les fournisseurs. En France, il manque encore une solution du même genre, aussi simple d'utilisation.

Quelles seront les qualités indispensables pour être un CFO performant dans les années à venir ?

Rester agile et savoir s'adapter, être capable de se remettre en question sur ses façons de travailler, être un business partner pour les équipes, connaître les différents enjeux de l'entreprise, communiquer en interne avec tout le monde... Tout ça c'est important. Mais il ne faut pas oublier d'être aussi un CFO, c'est-à-dire de délivrer le bilan annuel de l'entreprise en garantissant la fiabilité de l'information financière. Le CFO, c'est le garant de l'information et de la data : c'est un garde-fou indispensable, qui communique une information fiable sur laquelle tout le monde peut se reposer pour prendre les bonnes décisions.

Tout comme François, Sophie, CFO tournée vers l'avenir, gagne un temps non négligeable dans la gestion opérationnelle de son activité de services avec en prime, le suivi en temps réel de tous ses indicateurs clés.

Découvrez sa story :

