

Meet My CFO : à la rencontre de Céline Dupuis de ManoMano

Après 13 ans chez Accor, Céline Dupuis a rejoint le monde du digital : d'abord chez Datawords, en 2021, puis ManoMano, en mai 2022, où elle a pris le poste de CFO. Dans le cadre de notre série "Meet My CFO", elle nous partage ses enjeux au quotidien et sa vision du métier.

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

Céline Dupuis : Des deux côtés, les fondamentaux de la finance restent les mêmes. C'est d'ailleurs l'un des avantages de la fonction finance : on peut changer assez facilement de secteur, car on retrouve toujours un socle commun. Mais ce qui m'a le plus challengée en arrivant en scaleup, c'est la vitesse. Dans un grand groupe, il y a des process bien établis qui ne changent pas du jour au lendemain. Chez ManoMano, à l'inverse, l'agilité est clef, il faut toujours avoir un temps d'avance, toujours se demander si on a les bons outils et les bonnes personnes pour aller là où on veut être dans 6 mois, dans 18 mois, etc. C'est une dynamique d'amélioration permanente. Depuis mon

arrivée, par exemple, j'ai déjà recruté et/ou intégré 11 personnes : l'équipe n'est plus du tout la même.

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

C.D : Notre chance est de ne pas avoir le poids du passé et des habitudes : on peut mettre en place de nouveaux outils sans avoir de lourdes transitions à opérer. Néanmoins, même si nous avons été beta-testeurs de plusieurs outils, il y a un moment où il faut consolider les choses. Naturellement, on aurait envie d'aller vers des éditeurs un peu comme nous, innovants qui proposent de nouvelles façons de travailler, mais à mesure qu'on grandit, on fait des choix : sur certains sujets, nous pouvons encore choisir des outils récents qui vont grandir avec nous, sur d'autres, nous devons nous appuyer sur l'expérience d'éditeurs reconnus. Notre exigence a augmenté avec le temps et notre taille. Le challenge, c'est d'avoir à la fois des outils structurés et solides mais tout en gardant de l'agilité.

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

C.D : LE sujet du moment, pour toutes les scaleups, c'est de trouver l'équilibre entre croissance et rentabilité. Jusqu'en février 2022, nous étions dans un environnement très porteur tourné vers l'hyper-croissance, l'objectif étant d'aller vite, de gagner des parts de marché. Aujourd'hui, d'un côté l'environnement macro-économique est incertain et de l'autre ManoMano a atteint une taille critique. Il faut donc s'adapter en rééquilibrant nos objectifs, nous optimisons continuellement nos investissements et notre organisation pour trouver cet équilibre. Mais il ne faut pas pour autant casser la dynamique de croissance ! Tout cela reste très positif, nous nous posons les bonnes questions.

Un deuxième enjeu, c'est de garder l'agilité, la flexibilité et la créativité tout en continuant à grandir et en se professionnalisant, avec des process, des outils, des experts. On ne veut pas se créer la lourdeur et la rigidité que peuvent avoir certains grands groupes, mais en même temps notre taille nous amène petit à petit à se rapprocher de cette complexité.

Enfin, un CFO ne peut rien faire seul, trouver nos talents, les faire grandir et s'épanouir chez ManoMano est à la fois un défi permanent et une grande source de motivation.

Comment voyez-vous votre métier évoluer dans les années à venir ?

C.D : Notre métier est de plus en plus automatisé et nous avons accès à de plus en plus de data. Il me semble qu'un des enjeux majeurs c'est de pouvoir faire bon usage de ces outils pour améliorer notre pilotage : ils nous permettent de mieux comprendre le passé mais surtout ils nous aident à construire nos modèles de prévisions à plus ou moins long terme. Nous sommes dans un monde qui change vite et ça ne va pas s'améliorer, nos modèles de prédictibilité sont et seront essentiels à la fois sur des indicateurs opérationnels, clients, RH,... et financiers bien sûr, sans oublier de faire le lien entre tous les domaines.

Quels sont les outils et solutions qui restent à inventer pour faciliter votre quotidien ?

C.D : Nous avons déjà énormément d'outils très performants à notre disposition. Mais à force d'avoir les meilleurs outils dans chacun des domaines, c'est davantage un super-connecteur qu'il nous manque plutôt qu'un outil supplémentaire. Ma problématique principale est de faire en sorte que les systèmes d'information financiers soient bien connectés entre eux et avec le SI de ManoMano, à tel point qu'aujourd'hui, cette connectivité est devenue un critère clé dans tous les choix de nouveaux outils.

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

C.D : Savoir trouver un équilibre entre la rigueur et la prise de risque, tout en gardant les fondamentaux du métier. Il faut à la fois garder le cap et jouer son rôle de gardien du temple, mais aussi rester adaptable, créatif, savoir prendre les bons risques au bon moment pour supporter le business et la croissance. Même si nous sommes de mieux en mieux équipés avec des outils toujours

plus performants et des data toujours plus fiables, ce n'est pas facile ! La difficulté d'un CFO aujourd'hui est de trouver le juste équilibre.

En parallèle, il y a aussi le sujet de la responsabilité qui infuse partout. On parle de plus en plus de reporting ESG, d'emprunt responsable... ce n'est pas pour faire joli, on peut vraiment faire bouger les choses. Je suis convaincue que demain, le succès d'un CFO tiendra aussi à sa capacité à intégrer dans son quotidien la dimension ESG. Cette notion devient aussi importante à suivre que le CA ou l'Ebitda.

Tout comme Céline, Claire, CFO tournée vers l'avenir, a réussi à améliorer son quotidien et celui de ses collaborateurs, à booster ses opérations liées à une activité de négoce en s'offrant plus de flexibilité, d'agilité et un pilotage d'activité en temps réel.

Découvrez sa story :