

Meet My CFO : à la rencontre de Julien Merceron, CFO de Heetch

Après un parcours dans le contrôle de gestion au sein de grands groupes industriels, Julien Merceron est depuis 2019 le CFO de Heetch, application de VTC française désormais implantée dans une dizaine de pays, de l'Angola à la Tunisie en passant par la Belgique ou la Côte d'Ivoire.

Temps de lecture : minute

13 octobre 2022

Dans le cadre de notre série "Meet My CFO", il revient sur son parcours et sur les défis financiers et comptables liés à la croissance et à l'internationalisation de la startup.

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

Il ne s'agit pas du tout du même métier ! Dans les grands groupes, il y a une vraie segmentation des métiers. Entre la comptabilité, les enjeux fiscaux, le juridique, le M&A et le contrôle de gestion, les choses sont organisées en silos. C'est totalement différent en startup : là on n'est plus du tout spécialisé, on doit toucher à tout, y compris aux aspects les plus administratifs. Chez Heetch par exemple, il s'agit aussi bien de trouver un cabinet comptable au Congo que de gérer un contrôle fiscal en Belgique, en passant par chercher le courrier pour s'assurer de ne pas passer à côté d'un recommandé important.

Une autre différence importante est le fait que dans les grands groupes,

une grande partie du temps est consacrée à la communication et au reporting... Chez Heetch, cette dimension-là est très réduite, puisque nous ne sommes encore qu'une petite équipe, avec 7 personnes au siège sur les sujets Legal & Finance, relayées par des managers dans chaque pays.

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

*De ce que je vois, nous sommes plutôt en retard !
Mais ça va changer.*

Sur la production d'informations financières, par exemple, nous sommes dans un mode relativement artisanal, où chaque entité édite ses comptes selon les normes comptables locales. A la fin, nous nous retrouvons donc avec des fichiers Excel et des bilans locaux. Nous commençons à voir les limites de ce système, surtout quand le nombre de pays se multiplie... À l'inverse, les grands groupes ont des ERP depuis des années, ils améliorent sans cesse les process. Nous n'en sommes pas encore là, en raison des investissements importants que cela représente. Néanmoins, depuis 2019, nous avons un outil unique pour le reporting et la consolidation, Lucanet. Et maintenant que Heetch est présent dans 10 pays - et bientôt 15 - le ROI d'un ERP va devenir plus évident.

Sur la gestion des dépenses et des paiements, par contre, je n'ai pas l'impression d'être en retard, puisque nous utilisons Spendesk, qui nous permet de faire facilement le suivi des dépenses, les validations de factures, les échelonnements de paiement, la création de cartes bancaires... Là, nous sommes vraiment à un bon niveau en termes de

service et de processus de contrôle.

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

Notre défi est d'abord stratégique : nous opérons sur un marché extrêmement concurrentiel, contre des acteurs 100 à 1 000 fois plus gros que nous, avec des niveaux de financement qui n'ont rien à voir avec les nôtres. Nous devons donc absolument maîtriser nos coûts. C'est un sujet majeur sur lequel nous avons mis l'accent depuis le Covid.

Le second défi est lié à notre développement dans des pays extra-européens, essentiellement en Afrique de l'Ouest et Centrale et au Maghreb. Dans ces pays, il faut composer avec des monnaies pas toujours facilement convertibles en euros, ainsi que des réglementations en cours de consolidation et des règles fiscales un peu exotiques. Tout est beaucoup moins balisé que lorsqu'on fait du business en Europe. Un exemple : en France, le choix d'une banque n'est pas si déterminant. En Afrique, il faut absolument choisir celle dans laquelle vous connaissez quelqu'un, sinon rien n'avancera.

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

Le métier en lui-même n'a pas forcément changé, mais l'intensité de chacun des sujets, oui. Avec le Covid, nous avons opéré une phase de maîtrise de nos coûts, avec une réduction de 30% en 6 mois, et depuis, nous avons enchaîné avec une phase d'expansion, qui passe par un travail de reconnaissance dans de nombreux pays, la recherche de

partenaires, des négociations de pactes d'actionnaire...

Dans les années à venir, nous allons avoir plusieurs sujets nouveaux, dont l'implémentation d'un ERP comptable, pour mieux maîtriser notre processus de clôture. Une deuxième évolution, qui arrivera ensuite, va être de nommer des responsables financiers locaux, avec à plus long terme, un management par zones (Maghreb, Afrique Centrale, Afrique de l'Ouest), pour calquer l'organisation finance sur l'organisation opérationnelle.

A ce moment-là, mon métier au quotidien changera totalement.

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

Spendesk. Il permet d'avoir d'un seul coup d'œil une visibilité sur tout ce qui se passe en matière de paiement et de factures. Pour le contrôle des dépenses et la récupération des justificatifs de façon structurée, c'est un outil parfait. Un autre outil qui nous aide beaucoup est Uplaw, pour gérer la table de capitalisation. Il est très ergonomique et permet de savoir qui a des actions A, B, C, des BSPCE, des stock-options, où en sont les plans de vesting, etc. On a accès aux informations en deux clics, et, surtout, on a en face de chaque chiffre un lien direct vers le document qui correspond.

Quant aux outils qui manquent, il y a peut-être quelque chose à faire autour des contrats Saas, pour gérer les dépenses liées aux abonnements et anticiper les négociations.

Mais avec un bon Excel, c'est encore possible de le gérer.

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

Dans un grand groupe, pour être performant, il faut avant tout avoir de grandes capacités de communication interne. En startup, c'est différent : comme il n'y a pas toutes les fonctions supports sur lesquelles on peut se reposer dans les grandes entreprises, il faut surtout arriver à se créer un réseau, pour s'entourer de gens capables de vous renseigner sur chaque sujet ou de vous trouver les bons contacts. Dans le cas de Heetch, il s'agit par exemple de trouver la personne qui sait vous expliquer l'écosystème à Abidjan pour faire du business avec la France, puis qui peut vous indiquer le bon avocat sur place, celui qui a les bonnes connexions dans la bonne banque... Cette capacité à se créer un réseau externe et à savoir s'entourer de pairs est de plus en plus indispensable.

Tout comme Julien, Sophie a réussi à améliorer son quotidien et celui de ses collaborateurs en s'offrant plus de flexibilité, d'agilité et un pilotage d'activité en temps réel.

Découvrez sa story :

Article écrit par Maddyness avec Cegid