

Meet My CFO : à la rencontre de Cybèle Rolland, CFO d'Exotec

Du grand groupe (Unilever) à la licorne industrielle (Exotec, qui a levé 335 millions de dollars début 2022) en passant par des startups et des PME (Benedicta), Cybele Rolland a un parcours de CFO particulièrement varié. Pour notre série "Meet My CFO", elle revient sur son parcours et nous explique comment son métier évolue actuellement.

Temps de lecture : minute

10 novembre 2022

Pour commencer, pouvez-vous nous résumer les grandes lignes de votre parcours de CFO ?

Depuis plus de 20 ans, je travaille dans des entreprises qui ont la particularité d'avoir des fonds d'investissement à leur capital, que ce soit des startups ou des PME sous LBO. Avant cela, j'ai commencé ma carrière au sein du groupe Unilever. En 2008, j'ai intégré Benedicta lors de son LBO, jusqu'à sa revente au groupe Heinz. Puis je suis entrée dans le monde de la technologie, avec des startups dans les semi-conducteurs, puis la cybersécurité. Et en août 2018, j'ai rejoint Exotec, qui fabrique un système robotisé de gestion des entrepôts (entreprise que je viens de quitter en octobre 2022).

Avec Exotec, devenue une licorne début

2022, vous avez découvert l'hypercroissance : pouvez-vous revenir sur cette expérience ?

J'ai intégré Exotec peu après la série B, c'est-à-dire au tout début de la phase commerciale et industrielle. En 2017, la startup réalisait moins de 700.000 euros de CA. En 2018, elle passait le cap des 7 millions. Aujourd'hui, Exotec réalise 160 millions d'euros de CA. J'étais la 35e employée, alors qu'à fin 2022, Exotec devrait atteindre 650 collaborateurs... Pendant ces quatre ans, il a fallu entièrement bâtir la fonction financière, puisque le reporting sous Excel avait montré ses limites. Ces derniers mois, j'avais en charge toutes les fonctions supports de l'entreprise... soit plus de 50 personnes, dont 18 en finance et juridique.

Mes premières expériences chez des industriels comme Unilever ou Benedicta m'ont été très utiles, puisqu'il a fallu gérer des problématiques très semblables, avec du Capex, des usines, des achats à structurer, un ERP à piloter... tout en ayant en même temps l'aspect très innovant, puisque Exotec a une très forte dimension software et R&D.



À lire aussi

Le métier de CFO est-il fondamentalement différent dans un grand groupe et dans une startup ?

Par rapport à une PME plus classique ou une entreprise familiale, qui connaît un rythme de croissance plus lent, une startup met elle aussi la barre très haut en termes de pilotage et d'outils, parce qu'il y a des professionnels de la finance au capital. Les investisseurs ont un niveau d'exigence très élevé, à la fois sur la réflexion stratégique et la qualité des éléments financiers. Pour moi, les startups sont au même niveau que les grands groupes. On y retrouve à peu près les mêmes enjeux et méthodes, mais, bien sûr, tout en cherchant à éviter les lourdeurs des grands groupes !

Justement, comment évite-t-on les lourdeurs des grands groupes dans la comptabilité et la gestion ?

Pour rester agile, j'ai essayé de tuer le concept de budget, en cherchant à bâtir plutôt des "targets". Vis-à-vis des investisseurs, on est tenus à avoir des prévisionnels, mais c'est très difficile pour une startup d'avoir de la visibilité au-delà de 6 mois... même chez une startup industrielle comme Exotec, dont les projets se déroulent sur 6 à 18 mois. Travailler son agilité impose donc de prévoir des "reforecast" assez fréquents. Par exemple, les prévisionnels de CA et de marge étaient réévalués chaque mois. Pour les grands postes de dépense - en particulier la masse salariale - on le faisait tous les deux ou trois mois.

Il faut aussi mettre en place des outils dédiés, qui permettent

l'automatisation et la prévision. Heureusement, c'est de plus en plus facile, grâce aux APIs qui permettent de se connecter facilement à différentes sources de données. Chez Exotec, nous avons par exemple déployé un tableau de bord financier qui permet à tous d'avoir une vision sur chacun des projets en cours, avec un suivi précis de l'avancement, grâce à l'interconnexion de différentes sources d'information.

Quels étaient vos principaux défis chez Exotec ?

Le premier d'entre eux était d'arriver à anticiper les besoins des opérationnels et du business, alors que tout allait très vite, avec un déploiement international très rapide. C'est aussi une entreprise industrielle, avec une activité de production : il faut avoir les bons outils financiers pour suivre les coûts de production, les prix de revient, les plans de production, etc. L'une des difficultés est donc d'adapter sans cesse l'ERP pour qu'il suive la croissance, bref, de faire en sorte que les outils collent aux besoins.

Comment votre métier a-t-il évolué au cours des dernières années ?

J'ai toujours considéré que mon rôle de CFO était de traduire la stratégie en chiffres et en moyens. Ce rôle là est toujours aussi pertinent et important. Mais ce que j'ai vu avec la croissance d'Exotec, c'est que le CFO est de plus en plus confronté à des problématiques de conformité et de réglementation, notamment sur les sujets d'ESG. Avec la croissance, nous avons ainsi mené toute une réflexion sur le contrôle interne, le suivi des partenaires et le choix des fournisseurs. De plus en plus, se pose la question de l'éthique et du rôle de l'entreprise dans ses relations avec son écosystème.

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

Elles n'ont pas changé : il faut bien comprendre le business, ce qui implique d'être au courant de tout. C'est pour cela que je ne crois pas du tout au télétravail : il est très important d'être présent sur place, c'est là qu'on peut écouter les équipes et qu'on apprend le plus de choses qui permettent ensuite d'anticiper les besoins ou d'identifier les risques potentiels. D'ailleurs, nos clients internes restent nos clients principaux. Même si l'un des rôles du CFO est d'être un relais en externe de la communication financière de l'entreprise - auprès des investisseurs actuels et futurs - il y a un grand travail à faire sur la communication financière en interne et sur la transparence. Plus que par le passé, les salariés ont besoin d'avoir une vision claire sur les choix de l'entreprise et, surtout, d'en voir les résultats.

Tout comme Cybèle, Anthony, #CFO de l'industrie 4.0, a facilité son quotidien et celui de ses collaborateurs grâce à un nouvel ERP Cloud qui synchronise toutes les opérations et les ressources en temps réel.

Découvrez sa story :

