

Meet My CFO : à la rencontre de Kiran Rajguru-Claudin, Dayuse

Dayuse est le leader mondial de la réservation d'hôtels en journée. Créé en 2010, ce service est aujourd'hui disponible dans 26 pays et compte 7.500 hôtels partenaires. Kiran Rajguru-Claudin, sa CFO, arrivée en 2016 à l'occasion de la Serie A, est aux premières loges de la croissance de l'entreprise : elle nous raconte ses enjeux.

Temps de lecture : minute

5 janvier 2023

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

Avant mon arrivée chez Dayuse, j'ai passé une dizaine d'années en cabinet d'audit et de conseil (PWC, Wavestone), avant de rejoindre un grand groupe côté, CGG. En 2016, Dayuse, c'était une petite structure d'une douzaine de personnes, qui cherchait un CFO expérimenté pour la structuration de la société et l'internationalisation. J'ai donc vu les différents univers : la différence fondamentale tient au fait qu'une entreprise dite "traditionnelle" a déjà un business model solide, avec des fonctions bien structurées. Dans cette organisation, le rôle du CFO est surtout de contrôler la bonne gestion des affaires. Lorsqu'il y a des problématiques nouvelles à aborder, il peut s'appuyer sur des compétences internes ou externes : juristes, fiscalistes, experts du risque...

À l'inverse, en startup, on est dans une organisation qui se construit, avec un business model qui se teste. En tant que CFO, on a moins de temps à

consacrer aux fonctions traditionnelles, on doit surtout passer du temps à chercher des solutions pour permettre au business de se construire et innover face à de nouvelles problématiques.

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

En startup l'objectif premier, c'est la croissance. Les fonctions supports sont donc rarement les mieux dotées dans les premières années. On apprend à faire avec les moyens du bord et à aller chercher des solutions nouvelles : pas forcément les "best in class", mais les plus innovantes et les moins coûteuses. Donc oui, dans l'environnement startup, on est amené à côtoyer des solutions plus innovantes qu'ailleurs. Par exemple, en 2016, pour aborder l'international et le lancement dans plusieurs marchés, on s'est vite rendu compte qu'il était très compliqué de travailler avec une banque dans chaque pays. Cela nous a conduits à nous tourner vers Iban First, une plateforme qui permet depuis la France d'avoir des comptes dans différentes devises, une solution que les banques traditionnelles ne proposent pas.

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

Dayuse continue de grandir, mais le principal défi aujourd'hui est de maintenir une bonne balance entre recherche de croissance et maîtrise des coûts. Nous avons fait le choix d'être une société rentable depuis plusieurs années déjà, ce qui impose de se poser la question de chaque dépense : est-ce que celle-ci sert vraiment la croissance d'aujourd'hui et de demain ? Pour cela, nous nous appuyons sur un processus budgétaire

classique, car c'est un outil qui parle à tout le monde. Le budget permet de définir la feuille de route pour les différents services pour l'année. L'ERP nous permet ensuite de suivre les données en temps réel, pour les comparer mois par mois avec le prévisionnel et trouver des solutions si besoin.

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

Le métier garde ses fondamentaux, et ça ne doit pas bouger. Après, les choses évoluent beaucoup avec la data : tout le monde a des données et chaque métier s'appuie sur des KPIs pour mesurer sa performance. Le CFO doit aussi s'intéresser à ce sujet : il doit aller dans l'opérationnel et pas uniquement s'intéresser aux données financières, pour s'assurer que chacun utilise bien le même langage et utilise des définitions cohérentes. À mesure que l'organisation grossit, chaque service a tendance à définir ses propres indicateurs, mais il faut bien qu'à la fin, tout ça dise la même chose.

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

Très clairement, l'ERP, qui est notre outil central. Il est connecté avec l'ensemble des outils qu'on utilise : les outils métiers, les plateformes de paiement, les banques... Étant donné les volumes que nous traitons, il est indispensable que tout cela soit automatisé. Sans cesse, nous recherchons l'automatisation et l'amélioration des process, parce que nous savons que demain nous ferons deux fois plus de volumes. D'ailleurs, un outil magique pour nous serait une solution qui serait un

point d'entrée unique pour parler aux banques, nous opérons aux quatre coins du monde et ce n'est pas simple de s'y retrouver dans les protocoles d'échange et les différents formats bancaires. Il existe des solutions globales de Treasury Management pour les très grandes structures, mais pas encore pour nous!

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

Le CFO est le garant de l'éthique financière de la société, c'est donc quelqu'un qui doit être intègre, avec de vraies qualités techniques métier et système et une bonne qualité d'échange avec le CEO. Tout cela ne change pas. Mais il faut intégrer en plus l'aspect "data" : comprendre comment elle fonctionne et faire en sorte que l'ensemble de l'organisation se base sur les bons chiffres.

Tout comme Kiran, 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 :



À lire aussi

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

Article écrit par Maddyness avec Cegid