

Les DAF face à la crise, l'expérience de Qonto

Pour comprendre comment réagir face au tsunami économique engendré par le Covid-19, des directeurs administratifs ont accepté de nous dévoiler leur stratégie. Cette semaine, c'est Chloé Giraut-Pierron, Head of Finance de Qonto qui a répondu à nos questions.

Temps de lecture : minute

25 mai 2020

Quand avez-vous pris conscience de l'ampleur de la crise ?

Nous avons été attentifs très tôt, dès les premiers signaux, en priorité pour protéger la santé de nos employés et limiter les risques sanitaires.

Nous avons mis en place le télétravail pour tous les employés qui avaient été dans des zones à risque avant que le confinement ne soit annoncé. Le télétravail est une pratique courante chez Qonto, chaque employé peut travailler à distance jusqu'à un jour par semaine.

Du côté du business, l'impact a été visible très rapidement (au moment de l'annonce du confinement) dans nos chiffres. Notre implantation en Italie nous a placé aux premières loges, l'Italie ayant été confinée une semaine avant la France. Les ouvertures de comptes, en particulier pour les créateurs d'entreprises, ont baissé et le volume des transactions par carte a lui aussi chuté.

Quelles ont été vos premières réactions en tant que DAF ? Quelle a été la stratégie globale choisie pour préserver votre trésorerie ?

Le premier réflexe a été de regarder et d'analyser les chiffres, puis de les suivre au quotidien pour bien mesurer les impacts.

Nous avons ensuite évidemment ajusté nos prévisions et nos budgets marketing en fonction de ces impacts, et nous réévaluons la situation de manière hebdomadaire.

Nous nous sommes aussi renseignés pour savoir à quelles mesures nous pouvions être éligibles (comme le report de charges). Nous avons pu bénéficier du report de paiement des intérêts bancaires et du report d'échéances de loyer.

Comment avez-vous communiqué avec vos équipes / vos clients ?

Nous avons constitué un comité "gestion de crise /continuité d'activité" avec les différents interlocuteurs clés au sein de Qonto. Nous avons très rapidement impliqué le CSE sur la fermeture des bureaux, les discussions autour du chômage partiel et des congés. Nous les informons également sur les cas de personnes atteintes du COVID-19.

Il était ensuite essentiel que les décisions prises et les informations partagées soient relayées auprès des équipes. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les managers. Nous avons créé une chaîne sur Slack avec tous les managers sur laquelle nous avons partagé les différentes informations, idées et conseils pour la mise en place du télétravail. Et puis, à intervalle régulier, les fondateurs ont pris la parole, en visio,

auprès de tous les collaborateurs, lors de sessions de questions-réponses.

Enfin, il y a un public auquel nous nous sommes adressés tout particulièrement : nos futurs collaborateurs. Comme leur intégration n'a pas pu se faire dans les temps, ce qui peut être source d'anxiété, nous nous sommes attachés à les tenir régulièrement informés de nos décisions. Seuls ces nouveaux collaborateurs que nous n'avons pas pu accueillir au bureau pendant le confinement, ont été mis au chômage technique. Le chômage technique a pris le 11 mai, puisque nous avons alors pu les accueillir et leur remettre leurs ordinateurs.

Concernant nos clients, notre premier réflexe a été, dès le début du confinement, de les rassurer par mail sur la continuité de nos services (tout fonctionne comme d'habitude, à part l'encaissement des chèques). Nous avons également mis à jour notre site et notre application pour les tenir au courant de la situation en temps réel et nous communiquons de manière régulière via une page dédiée.

Par ailleurs, nous avons offert toutes les cartes de paiement virtuelles à nos clients existants, et deux mois d'abonnement gratuits à nos nouveaux clients. Le but de cette mesure est de proposer aux entrepreneurs, aux TPE/PME, aux indépendants, un outil totalement digitalisé. En faisant cela, nous voulions permettre aux entreprises d'assurer la continuité de leur activité.

Cette logique d'accompagnement s'est également traduite par la mise en place de webinars pour aider les petites entreprises sur divers sujets (trésorerie, marketing, risques de fraude, ressources humaines). Nous avons aussi co-organisé des webinars avec nos partenaires LegalStart et Payfit.

Quels rôles ont joué vos investisseurs ?

Nous avons partagé avec nos investisseurs nos données pendant la crise pour avoir leur vision de la situation, comprendre les réactions du marché à l'international, et l'impact sur leurs autres sociétés en portefeuille. Cette mise en perspective nous a permis d'avoir un aperçu plus global de la situation pour anticiper les impacts sur notre activité.

Nous avons eu la chance d'être soutenus par des investisseurs qui ont compris que nos objectifs 2020 seraient revus à la baisse.

Sur quelles ressources vous appuyez-vous pour gérer la crise? (partenaires, outils..)

Qonto est déjà, au quotidien, une organisation qui favorise le travail à distance. Nous avons donc continué à nous appuyer sur nos outils du quotidien. Les outils de la suite Google (Hangouts, Doc, Sheet, Drive) en font partie, comme le partage d'informations via la plateforme de messagerie Slack, la gestion de projet et de base de connaissances via l'outil de suivi Notion, la conception, le design et prototypage via la solution Figma, la gestion de la relation client via Zendesk, la gestion des ressources humaines, de la paie, des notes de frais, des congés et le suivi du temps de travail via Payfit. Et nous utilisons Qonto, évidemment pour continuer à gérer les dépenses de l'entreprise simplement !

Les mesures du gouvernement étaient-elles suffisantes ?

Nous avons eu la chance de finaliser notre série C en janvier 2020 et donc de ne pas avoir de besoins urgents en trésorerie. En revanche, nos clients, qui sont des indépendants, TPE, PME, ont été très touchés par la crise. Nous avons, de notre côté, tout fait pour communiquer en temps

réel et de manière transparente sur les mesures du gouvernement auxquelles nos clients étaient éligibles.

Maintenant que l'heure est au déconfinement, comment adaptez-vous votre feuille de route ?

Bien entendu, nous devons adapter nos objectifs business, mais notre feuille de route demeure intacte. Notre objectif est d'apporter des solutions innovantes aux entrepreneurs et l'avancée de notre produit n'a pas pris de retard. Encore une fois, travailler à distance est une habitude chez Qonto !

Paradoxalement, si la généralisation du télétravail a été bien vécue, l'organisation du retour progressif au bureau s'annonce presque plus compliquée, d'autant qu'en tant qu'entreprise en croissance nous recrutons sans cesse de nouveaux collaborateurs. Or, il faut leur offrir une expérience d'*onboarding* de qualité pour maximiser leurs chances de réussite parmi nous. C'est surtout ce processus qui devra être en partie repensé.

Quelle stratégie adoptez-vous avec vos clients / vos fournisseurs ?

Nous avons maintenu une logique de partenariat avec nos fournisseurs. Nous n'avons pas modifié nos délais de paiement pour rester solidaires dans la mesure où nous ne connaissons pas toujours leurs contraintes de trésorerie.

Concernant nos clients, nos maîtres mots ont été soutien et accompagnement. Le soutien avec les cartes virtuelles offertes et les deux mois d'abonnement gratuits pour tous nos nouveaux clients. Et

l'accompagnement via nos webinars et la communication sur la situation et les aides du gouvernement.

Comment relancez-vous vos clients ?

Notre modèle est fondé sur l'abonnement : nous sommes donc protégés contre les retards de paiement. Nos abonnements sont sans engagement et le Covid n'a entraîné la fermeture d'aucun compte.

Comment ajustez-vous votre présence à l'international ?

Nous avons lancé notre service dans trois nouveaux marchés européens en 2019 : l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne. Nous continuons notre activité sur ces marchés avec les équipes dédiées et nous continuons à recruter pour les renforcer.

Nous continuons à croître sur ces nouveaux marchés, même si la croissance est moins soutenue qu'avant l'entrée en confinement. Mais on voit que l'Italie, par exemple, commence à se redresser et nous avons déjà retrouvé aujourd'hui une croissance similaire à celle d'avant confinement. Cela est de bon augure, non seulement pour le marché italien, mais également pour l'ensemble des entreprises européennes.

Comment pilotez-vous vos échéances bancaires ?

Comme toutes les entreprises, nous avons une gestion prudente de notre trésorerie en période de crise, et avons demandé le report de certaines échéances (loyers, paiement d'intérêts sur les prêts, etc.) pour pouvoir aligner la croissance des dépenses sur la croissance des revenus.

Quels sont vos trois grands points d'attention de sortie de crise ?

Avant tout la sécurité et la protection des salariés. Nous allons devoir suivre avec plus d'attention encore nos investissements en marketing, avancer pas à pas, en mode "test and learn". Enfin, nous allons étudier les tendances, les évolutions dans la situation des TPE / PME / indépendants notre coeur de cible, pour adapter notre service au plus près de leurs besoins.

Article écrit par Anne Taffin