

FINANCIERS FACE À LA COVID

MATIÈRE À RÉFLEXION ET RÉINVENTION



PAR **AUDE RIGAUDIÈRE**

Présidente
du Comité éditorial
de Finance&Gestion

La Covid-19 nous a tous pris à des moments différents de nos vies, a suscité des réactions, des réflexions et déjà, pour certains, une forme de réinvention.

Nous avons interrogé quelques financiers d'entreprise pour prendre un peu de recul sur la période inédite que nous traversons. Ils exercent dans des sociétés de taille et de secteurs différents. Nous mettons sous presse ces interviews dans les premiers jours du « deuxième » confinement, nul doute que ces réflexions vont se poursuivre et trouver un nouvel écho.



Bruce Cogitore,

**DGA de Synchrone,
précédemment DAF de Teleperformance zone
francophone (jusqu'en septembre 2020).**

Face à la déferlante de la Covid, qu'avez-vous fait ?

J'ai essayé de garder sous contrôle mes vies... quotidienne, personnelle et professionnelle !

Sur le plan professionnel, quand on ne sait pas où l'on va et qu'il y a beaucoup d'attentes de la part des opérationnels et des financiers du groupe, mon objectif a été d'être le garant d'une certaine forme de cohérence et de maîtrise dans les décisions et les actions. Une gageure dans ce contexte incertain !

Sur le plan personnel, le confinement a créé des situations de vie complètement nouvelles qui ont changé les équilibres familiaux. Avec ma femme, elle DRH, on a bossé comme jamais mais... chez nous ! Avec un enfant de cinq ans à la maison, là aussi garder le contrôle sur sa vie quotidienne, c'était un défi inédit...

Quels enseignements retenir de tout cela ?

J'en retiens que tout est possible. À la fois tout peut arriver, mais aussi on est capable de tout. Finalement, on se met beaucoup de barrières, seul

ou collectivement, à la fois dans notre vie professionnelle, dans le business, et dans notre vie personnelle. Beaucoup de choses que l'on pensait impossibles, on les a faites. Par exemple, le télétravail pour ses équipes, pour soi-même, on l'a fait et finalement on le gère bien. Chez Teleperformance, alors que c'est une activité [la relation client externalisée] qui, par définition, se fait à distance, le télétravail représentait moins de 5 % des effectifs avant la crise sanitaire. Depuis plusieurs années, on avait multiplié les études de faisabilité et toujours conclu que le télétravail était difficilement envisageable dans certains pays, invoquant notamment une potentielle fragilité de l'infrastructure télécom pour nos équipes basées en Tunisie, au Maroc ou à Madagascar. Et aujourd'hui, sous la contrainte de la crise sanitaire, c'est plus de 50 % de ces mêmes équipes qui sont en télétravail. En effet, on se met beaucoup de barrières. J'aime bien ce petit sondage qui a circulé sur LinkedIn : quel le meilleur vecteur de transformation en entreprise : le CEO ? le CTO ? la Covid ? Clairement c'est la Covid !

Et pour se réinventer durablement ?

Cette crise sanitaire a fait émerger de nouvelles pratiques et transformé des activités complètes. Pour y faire face, il faut être prêt à s'adapter. Et pour cela, charge à chacun de développer son panel de compétences pour être plus souple, adaptable. Je pense que cette crise a renforcé la nécessité, mais offre aussi l'opportunité de se former beaucoup plus facilement, et même de s'auto-former : chacun doit maintenant être en mesure de suivre du e-learning, des MOOC, notamment pour développer ses soft skills, que le télétravail a d'ailleurs rendu encore plus nécessaires. Je suis convaincu que tout cela va s'accélérer et que l'employeur doit surfer sur cette vague pour faire de cette crise une opportunité. ■



Frank Chaupin,

Directeur du contrôle de gestion et Business Intelligence chez Edenred France – membre du bureau du Contrôle de Gestion à la DFCG

Dans les premiers temps de la crise, qu'avez-vous fait ?

Très rapidement, j'ai fait face à de multiples sujets. Dès la fin mars, Edenred France a enregistré une baisse de chiffre d'affaires. La pression a été forte pour accélérer le rythme de reporting, nous avons établi des prévisions de résultats tous les 15 jours. En parallèle, on a rapidement travaillé à la mise en place d'un plan d'économies à plusieurs niveaux avec des mesures simples et immédiates et accéléré un autre volet plus structurel, déjà engagé dans l'entreprise depuis quelques mois pour être plus efficace dans la consommation des ressources dans l'entreprise tout en faisant attention à ne pas nuire à la reprise d'activité.

Pour les équipes, la mise en place du télétravail à 100 % a impliqué un changement soudain même si le dispositif existait avant le confinement. Il a fallu rapidement se réorganiser mais on avait les outils en place et les équipes se sont globalement bien adaptées.

Comment l'avez-vous vécu ?

Personnellement, le télétravail n'est pas mon mode de travail privilégié. Je trouve cela complexe en termes de coordination d'équipe, difficile en termes de travail collectif et... mon réseau internet à la maison n'est pas bon !

Cela a été une période très dense avec beaucoup de sujets à traiter sur des échéances très courtes. C'est aussi difficile de voir les résultats de son entreprise se réduire. Mais aussi, j'en retire de la satisfaction : le contrôle de gestion a joué pleinement son rôle de support à l'organisation et doit aider à trouver les clés pour sécuriser le pilotage en temps incertains et contribuer à la reprise d'activité.

Quel a été votre ressenti ?

La période a été compliquée pour assurer un management efficace, pas tant avec l'équipe mais plus dans les projets avec les autres équipes, avec lesquelles on n'a pas forcément des liens quotidiens. L'interaction humaine est moins spontanée, ça m'a manqué. Mais pour finir on l'a fait.

Quelles réflexions cette période a-t-elle suscitées pour se « réinventer durablement » ?

Cette période a montré qu'il est important quand ça va bien de mettre en place des process et des outils permettant de réagir vite quand ça va moins bien. Il s'agit par exemple des outils de BI développés par et pour le contrôle de gestion mais aussi, et surtout, pour les opérationnels. On a une bonne visibilité quand on a des bons outils, ils sont clés dans les périodes troubles.

Un autre aspect : le sujet de la rationalisation des coûts est plus compliqué à aborder en période de crise car il est chronophage et nécessite de prendre du recul, ce qui n'est pas facile à faire en période de crise. L'enseignement est que tout ce que l'on peut faire en amont en temps « normal », il faut le faire, prendre le temps et investir, en particulier en termes d'outils.

Enfin, dans cette période, une de mes convictions a été renforcée : il faut avoir une belle ouverture sur l'extérieur, toujours être à la recherche d'idées, de bonnes pratiques pour faire évoluer son métier et travailler son adaptabilité à toutes les situations. ■



Sonia Ben Khemis,

**DAF et DRH à temps partagé et de transition –
Sonaly**

Qu'avez-vous fait face à cette crise ?

Surtout rassurer les dirigeants ! Cela a voulu dire : les accompagner en forte proximité avec ma double casquette de DAF et de DRH, les tenir au courant des dispositifs gouvernementaux, des nouvelles aides de soutien, du chômage partiel et du PGE... La difficulté première pour mes clients, essentiellement des TPE/PME était, à défaut de produire leurs bilans dans l'urgence, de communiquer aux banques des BP avant et après Covid-19 pour obtenir rapidement un PGE, et parallèlement de mettre leurs effectifs en chômage partiel quand la continuité de leur activité n'était plus possible.

Il fallait aussi garder la tête froide, rappeler des fondamentaux. Par exemple, il fallait rappeler qu'un PGE c'est bien de la dette, à rembourser à terme. Aussi, à plusieurs reprises, j'ai conseillé à mes clients de ne pas prendre la totalité des PGE, afin de ne couvrir que leurs frais fixes et les premiers investissements nécessaires à la relance après Covid.

Dans cette période particulière, j'ai certes beaucoup travaillé, et très souvent gratuitement. Cela a été une période dense en conseil, en accompagnement et, il faut le dire aussi, en soutien moral pour rassurer aussi bien les dirigeants que leurs équipes. Il fallait aussi leur rappeler que la communication était un point fondamental pour ne pas se sentir seuls et céder à la panique générale.

Cette période a malheureusement fait des victimes, pour certains de mes clients dans les secteurs du CHR, de la formation ou de l'événementiel. Certains ont pris la lourde décision de fermer dès le début du confinement. Je les ai aussi accompagnés dans cette décision d'arrêt d'activité pour clôturer leur activité proprement, de façon amiable et non en cessation de paiement.

Comment avez-vous vécu cette période à titre professionnel ? personnel ?

C'était une période très riche, très dense. J'ai appris à être encore plus attentive, réactive et disponible aux

demandes de mes clients et de leurs salariés. Mon empathie naturelle et la solidarité, que j'applique dans ma vie quotidienne, ont également pris tout leur sens dans l'accompagnement sur-mesure que je proposais déjà à mes clients.

Quelles réflexions cette période a-t-elle suscitées ?

En temps de crise, on se recentre sur des activités essentielles et sur nos valeurs !

J'ai vécu avec mes clients une vraie prise de conscience sur le sens que pouvaient représenter certaines de leurs activités. En effet, ils ont dû soit en supprimer, soit les adapter au contexte.

Il y a aussi eu une vraie prise de conscience, par certains entrepreneurs qui y étaient réfractaires, de l'importance du pilotage régulier et structuré de leur entreprise. Ils ont compris la nécessité d'être accompagnés dans le pilotage et d'approfondir des missions des DAF/RH. ■



Sonia Mena-Rouges,

CFO de Takeda

Qu'avez-vous fait ?

J'ai commencé un nouveau job ! Et aujourd'hui, je n'ai toujours pas rencontré tous mes collaborateurs ! Je suis DAF de la filiale française de Takeda, un groupe pharmaceutique japonais qui venait de procéder à une acquisition d'envergure aux Etats-Unis. Donc la Covid est arrivée dans un contexte de transformation énorme pour le groupe qui rapproche des méthodes très différentes : les équipes japonaises sont très internalisées et les américaines très externalisées pour ne citer que cette dimension.

Dans ce contexte, j'ai consacré beaucoup de temps et d'énergie à accompagner mes équipes pour clarifier les rôles et apporter de la sérénité. C'était nécessaire car nous clôturons fin mars et la fusion des entités issues des deux groupes avait lieu le 1^{er} avril ! et bien entendu, tout cela se tenait en mode virtuel.

La Covid est venue rajouter son intensité dans ce contexte de mutations extrêmement fortes. Ma priorité était alors de m'assurer que les fondamentaux de l'organisation étaient solides, que l'on ne faisait

pas face à une détérioration du niveau des impayés ou à un allongement du délai de paiement de nos fournisseurs. Nous avons sorti des reforecasts hebdomadaires avec cette difficulté que tout était nouveau. J'ai trouvé frappant le niveau d'exigence et de précision demandé, alors que les repères classiques de l'entreprise étaient chahutés.

Comment l'avez-vous vécu ?

Ça a été une prise de poste très intense, d'autant plus en ne rencontrant pas physiquement les équipes. Prendre en main les outils de travail et les process à distance dans les premières semaines a pris du temps à tous. Et puis cette impression que tout allait très vite.

D'un point de vue personnel, j'ai vraiment ressenti qu'il n'y avait plus de frontières entre mes vies professionnelle et personnelle. J'ai aussi appris sur moi, sur ma capacité de travail, sur mes ressources et sur mes limites. J'ai eu des moments où je n'avais plus de bande passante et j'ai senti mes limites physiques. Je me suis sentie soutenue par l'organisation et un discours bienveillant et compréhensif.

Quelles réflexions cette période a-t-elle suscitées pour se « réinventer durablement » ?

Avec le fait d'être dans un environnement où l'on maîtrise bien moins les fondamentaux, je m'interroge sur l'intérêt et le sens de continuer à faire des plans à 3/5/10 ans. Certes, ils rassurent des investisseurs, mais ne peut-on pas penser différemment ? Ce questionnement sort de la communauté purement financière.

Au-delà, en tant que manager, j'ai bien compris, dans cette période, l'importance de rassurer les équipes, d'écouter pour s'assurer que personne ne décroche. ■



Louis-Mathieu Perrin,

Directeur Financier, Neoen



Comment se sont passés vos premiers jours face à la crise ?

La période a commencé brutalement car nous finalisons la publication des comptes annuels, que nous avons publiés le 25 mars 2020. Nous sommes cotés, ce qui implique beaucoup d'obligations en matière de communication financière, de réunions du conseil d'administration, du comité d'audit, etc. Et nous nous sommes retrouvés confinés dans cette dernière ligne droite... avec la moitié de l'équipe conso atteinte par la Covid. C'était pour le moins une publication et une communication financières en contexte contraint !

Bien évidemment, tout cela se déroulait à distance et malheureusement, aussi bons soient les outils, cela ne remplace pas le contact.

Après ces premiers temps heurtés, une forme de routine s'est installée, surtout avec beaucoup de problématiques RH et de gestion de la communication auprès des salariés. Cet aspect a pris énormément de temps.

Comment avez-vous vécu cette période à titre professionnel ? Personnel ?

Tout le monde a joué le jeu, mais une forme de routine et pour finir de lassitude, qui a fini par être pesante,

s'est installée. Neoen a continué à tourner mais certains de nos projets ont été temporairement arrêtés, puis ont repris avec des timings décalés. À l'international, nous nous sommes appuyés sur nos équipes locales mais dans certains pays, tout était vraiment fermé, leurs interlocuteurs ne répondaient plus, que ce soient les clients, les administrations ou les régulateurs de notre marché, l'énergie.

Quel a été votre ressenti ?

Voyons le positif : je n'ai jamais passé autant de temps avec ma famille. Même si, avec deux ados à la maison, il a fallu imposer des règles, ce temps de vie familiale a été très précieux.

Mais aussi, l'impossibilité d'aller et venir m'a vraiment pesée, j'ai compris que cette liberté a un grand prix, je l'ai vraiment éprouvée. Cette interdiction m'a été très dure, surtout les 15 derniers jours.

Quelles réflexions cette période a-t-elle suscitées pour se réinventer durablement ?

Chez Neoen, nous avons été confortés dans notre conviction qu'il est essentiel d'aller vers un modèle plus durable. Nous sommes un producteur

d'électricité uniquement renouvelable et la durabilité est centrale dans notre modèle.

À titre personnel, je suis de plus en plus sensible à la beauté du monde. Être enfermé entre quatre murs m'a ouvert complètement les yeux !

Une autre réflexion : l'homme n'est pas fait pour rester seul. Le manque qu'a créé la réduction de mes relations et mes échanges avec les autres en face à face m'a montré à quel point j'étais un être fondamentalement social !

C'est aussi le sens que l'on donne à nos vies à la lumière de ceux qui mettent leur vie au service des autres qui m'est apparu. Dans ma vie, j'ai eu la chance de beaucoup recevoir de la collectivité, de faire des études enrichissantes, je m'en sens redevable et j'ai conscience qu'il me faut rendre et transmettre ce que j'ai reçu des autres.

Enfin, nous vivons une période avec des considérations éthiques extrêmement fortes autour de cette question « quel est le prix de la vie » ? Je ressors de cette période très troublé, beaucoup plus humble, avec beaucoup moins de certitudes. Et je saisis le poids de la décision pour nos gouvernants : peut-on se permettre de répéter indéfiniment les choix qui ont été faits ? ■