

## Témoignage

**Charlotte Craipeau,**  
CFO  
chez FOUNDEVER

Le groupe Foundever est le troisième acteur mondial dans l'expérience client.

Pour que l'équipe de la fonction Finance soit performante, il faut lui en donner des moyens et il faut qu'elle en ait envie. C'est la raison pour laquelle, chez Foundever, la transformation finance passe d'abord par la modernisation des outils financiers, la digitalisation des processus et le changement de systèmes (EPM, ERP, contrôle interne).

« Foundever étant l'héritage d'une succession M&A, nos systèmes étaient très hétérogènes. Se concentrer sur le changement d'outils ne vise pas seulement à libérer du temps, mais aussi à supprimer des tâches à faible valeur, afin que les équipes Finance se concentrent sur l'analyse pour émettre des propositions et aider à la décision du futur. »

Notre nouveau système d'EPM est une solution unifiée en vue de produire la consolidation légale et celle du management report. De la même façon, l'ERP retenue embarque des solutions de Copilot, de l'IA et du RPA. Nous embarquons plus ou moins vite les différentes générations, mais l'objectif est d'accompagner tous les talents.

Le renforcement du contrôle interne grâce aux outils détectifs permet d'effectuer des tâches qui devaient être réalisées mais ne l'étaient pas toujours par les équipes comptables, en fournissant une assurance complémentaire sur les travaux comptables, et surtout d'accélérer la clôture comptable.

« L'avantage d'investir dans des outils permettant d'automatiser le quotidien est visible sans délai. »

A l'issue du Covid, nous avons noté un désengagement des équipes. Communiquer sur le projet de modernisation des outils, couplé à une modification des habitudes de travail avec un modèle hybride a permis d'abaisser le taux moyen d'attrition de 12 à 8 %. Les équipes sont aussi plus engagées et plus présentes sur site. Pour autant, pour attirer de nouveaux talents, il reste essentiel de continuer à proposer un mode de travail hybride.

Force est de constater que les équipes sont également plus curieuses, et force de proposition.

« Hier, les équipes étaient beaucoup dans l'exécution. Aujourd'hui, elles sont dans la proposition quand elles sont impliquées dès le début dans le choix de la solution. »

Par ailleurs, communiquer sur le projet de transformation finance, en interne et à l'externe, s'avère positif pour l'image du métier de comptable. C'est, du même coup, un levier d'attraction et de sécurisation des talents.

Une réflexion porte aussi sur les soft skills, en fonction du type de gouvernance. En effet, il existe une finance stratégique, une finance analytique et une finance opérationnelle – c'est en particulier le cas de la partie FP&A, qui requiert donc des compétences en communication et en gestion de projet.

« Il est nécessaire de passer du temps à expliquer aux équipes ce que l'on attend d'elles. En l'occurrence, nous ne leur demandons pas d'analyser des chiffres et à produire du reporting, car les outils le font mieux qu'elles. En revanche, on attend d'elles qu'elles travaillent leurs compétences de leadership pour aller au contact des opérationnels, leur proposer des plans d'action et participer à leur mise en œuvre. Cela permet de casser les silos. »

Pour la suite, nous devons continuer à travailler la culture du changement.

**1**

## Accompagner les équipes

### Enjeux

Donner du sens aux métiers de comptable et de contrôleur de gestion est indispensable. Il importe aussi que les équipes de la fonction finance aient les moyens de se rapprocher de plus en plus du business.

### Bonnes pratiques

- Donner les moyens aux équipes d'être davantage dans l'analyse, l'investigation et les tâches à plus forte valeur ajoutée
- S'adapter aux besoins de chaque équipe, car les disparités sont fortes d'une entreprise à l'autre : certaines sont très investies, quand d'autres se heurtent à des problématiques de recrutement et d'attrition
- Penser au management, au-delà des outils
- Réaffirmer en permanence la culture d'entreprise

**2**

## Donner du sens

### Enjeux

Avant d'améliorer la performance, il faut déjà la définir. Au-delà des indicateurs, la performance se mesure aussi au sourire, donc à l'engagement. Cela implique de donner du sens, y compris aux métiers qui peuvent être perçus comme étant da-

### Bonnes pratiques

- Définir plusieurs indicateurs de performance, par exemple un « indice du bonheur » pour les équipes, un indicateur de qualité de la comptabilité et un indicateur de productivité et d'efficience
- Identifier les populations sous-engagées mais aussi les populations sur-engagées, qui sont toutes deux à risque
- Évaluer le niveau de justification dans les mails, pour identifier les défauts sans délai
- Améliorer le quotidien en identifiant les pain points aussi finement que possible pour les résoudre y compris grâce à de « petites » solutions

**3**

## Accroître l'engagement

### Enjeux

Pour retenir les talents, les stratégies d'engagement gagnent à être différenciées en fonction des générations ciblées. La génération X, notamment, est particulièrement sensible aux entreprises à mission, à la flexibilité et au sens du travail.

### Bonnes pratiques

- Confronter les points de vue pour nourrir le dialogue
- Promouvoir le cadre de travail offert par l'entreprise, pour que chacun puisse s'inscrire dans une logique compatible avec la stratégie de l'entreprise et s'y épanouir
- Retenir le savoir-être et l'attitude comme critères primordiaux d'embauche, au-delà des compétences techniques
- Donner du sens à la stratégie du groupe, pour permettre à chacun de comprendre quelle est sa valeur ajoutée