

Webedia revoit tout son back-office

LES ECHOS | Le 26/03 à 07:56 | Mis à jour à 18:47



Guillaume Genot, directeur financier du groupe Webedia - Webedia

En huit mois, le groupe a remis à plat l'ensemble des process de ses fonctions finance, ressources humaines et paie. Pour constater, aujourd'hui, un vrai changement de culture au sein de ses équipes.

Pas facile de suivre, côté **back-office** (https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_back-office.html#xtor=SEC-3168), quand on multiplie les acquisitions, comme au sein du **groupe Webedia** (https://www.lesechos.fr/02/07/2018/lesechos.fr/0301899520801_webedia-accelere-sa-mutation-vers-la-production-avec-un-rachat-americain.htm). Ce groupe de médias français, spécialisé dans les loisirs et le divertissement online, a réalisé plusieurs dizaines d'acquisitions au cours des dernières années, au point de compter aujourd'hui 85 entités juridiques (dont 40 en France) réunissant quelque 2.400 salariés. « Dans un premier temps, ces sociétés étaient peu intégrées en back-office, ce qui entraînait des difficultés de gestion et posait des problèmes de sécurisation des process », explique Guillaume Genot, directeur financier du groupe.

Mutualiser les métiers

Le groupe souhaite, tout d'abord, mutualiser les fonctions finance de ses filiales, dans une logique de centre de services partagés, avec comme objectif d'améliorer le pilotage et l'excellence opérationnelle. Webedia veut également **automatiser et sécuriser ses process**, notamment sur des sujets comme les achats, la **gestion de trésorerie** (https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_gestion-de-tresorerie.html#xtor=SEC-3168) ou les recrutements. Enfin, le groupe souhaite avoir une meilleure **maîtrise de la gestion de sa trésorerie**, en mettant notamment en place un suivi des cash-flows.

C'est donc un projet de transformation globale que le groupe veut mener, intégrant à la fois la finance, les ressources humaines et la paie. « *Notre cahier des charges impliquait un outil unique pour les trois domaines mais aussi un déploiement rapide avec une extension simple sur nos filiales internationales. Enfin, nous cherchions une solution peu consommatrice de capitaux* », explique le responsable financier. A l'issue de l'appel d'offres, c'est la solution proposée par Workday qui est choisie, notamment pour son expertise sectorielle et sa facilité de déploiement sur les trois domaines recherchés.

Revoir les process

Le déploiement, qui s'est fait en huit mois, est également l'occasion de revoir certains process, comme celui des achats. « *L'acte d'achat commence aujourd'hui par une demande de validation en interne, ce qui nous permet d'avoir un contrôle des engagements de dépense en amont, et non plus a posteriori. Cela a permis de simplifier le process, car nous éliminons tous les doublons de validation. Nous avons aussi mis en place un **cash pooling*** (https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_cash-pooling.html#xtor=SEC-3168), *pour automatiser les flux intragroupes et optimiser nos liquidités en faisant remonter le cash que certaines filiales conservaient* », explique Guillaume Genot.

La liste des changements est longue : mise en place de prévisions de trésorerie, nouveau processus budgétaire, suivi du BFR, modification des modes de rémunération des commerciaux pour intégrer le **chiffre d'affaires** (https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_chiffre-daffaires.html#xtor=SEC-3168) facturé, alignement des conditions de paiement sur celles des clients, etc. « *Face à l'importance des travaux, nous avons choisi d'alléger certains process habituels. Ainsi, en accord avec notre actionnaire Fimalac, nous avons décidé de ne pas faire de consolidation semestrielle au 30 juin dernier* », indique le responsable.

Changement de culture

A l'heure du bilan, le directeur financier du groupe estime avoir aujourd'hui une bien meilleure « *visibilité globale* ». Le retour sur investissement ? « *Il n'est pas forcément quantifiable, mais il est évident pour nous, notamment en termes de pilotage et de sécurisation des process.* » Guillaume Genot constate surtout un vrai changement de culture. « *Les comptables deviennent des 'business process analysts' : alors qu'auparavant, ils passaient des écritures, ils s'assurent désormais que les process sont bien maîtrisés de bout en bout. Les contrôleurs de gestion, eux, font de plus en plus d'analyses : ils ont désormais une vision globale qui va bien au-delà de la rentabilité.* »

Il a toutefois fallu gérer la transition pour la cinquantaine de personnes concernées. « *Un changement de culture prend du temps : un climat d'émulation interne est nécessaire, mais il faut aussi être à l'écoute, dans la gouvernance du projet* », estime Guillaume Genot.

Les prochaines étapes ? Elles portent sur l'intégration des dernières entités françaises et puis des filiales internationales (13 pays). De nouveaux domaines fonctionnels pourraient aussi être concernés, comme la gestion de projet ou celles des stocks, dans le cadre de l'activité e-commerce du groupe.

Cécile Desjardins

Les métiers de la finance d'entreprise accélèrent leur transformation

[Webedia revoit tout son back-office \(https://www.lesechos.fr/thema/0600938158642-webedia-revoit-tout-son-back-office-2255339.php\)](https://www.lesechos.fr/thema/0600938158642-webedia-revoit-tout-son-back-office-2255339.php)

[La cyberassurance gagne du terrain sur fond de montée du risque \(https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/0600608931329-la-cyberassurance-gagne-du-terrain-sur-fond-de-montee-du-risque-2242534.php\)](https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/0600608931329-la-cyberassurance-gagne-du-terrain-sur-fond-de-montee-du-risque-2242534.php)

[Quand la direction financière de Réside Etudes devient un pôle d'analyse prédictive \(https://www.lesechos.fr/thema/060085380009-quand-la-direction-financiere-de-reside-etudes-devient-un-pole-d-analyse-predictive-2251539.php\)](https://www.lesechos.fr/thema/060085380009-quand-la-direction-financiere-de-reside-etudes-devient-un-pole-d-analyse-predictive-2251539.php)

[CHARGER PLUS D'ARTICLES](#)