

Un DAF externalisé, la solution pour les PME ?

23/06/2017 – Vie professionnelle



Au même titre que les ETI ou les groupes, les PME peuvent être confrontées à des problématiques complexes qui nécessitent un suivi financier précis de leurs activités. Toutefois, les PME n'ont pas toujours les moyens de salarier un directeur administratif et financier (DAF). Ariel Smadja, conseil aux directions financières, fondateur et dirigeant de Fuseo, présente la solution du DAF externalisé.

Quels sont les bénéfices du recours à un DAF externalisé ?

Alors que les PME peuvent difficilement attirer des DAF expérimentés disposant d'une réelle technicité financière en CDD ou CDI, ce type de profil devient envisageable dans le cadre d'une prestation de DAF externalisée en temps partagé, grâce au coût réduit du temps partiel.

Ce type de dispositif est d'autant plus adapté aux PME qu'il est rare qu'elles aient besoin des services d'un DAF au quotidien. La présence du DAF externalisé présente deux avantages pour le dirigeant de PME :

- elle sensibilise les collaborateurs à l'importance de la gestion et renforce la culture financière de l'entreprise ;
- elle permet au chef d'entreprise de se concentrer sur ses missions prioritaires.

Son rôle, ses objectifs et son périmètre varieront en fonction de la situation et des enjeux.

Quelles sont les différentes situations d'intervention ?

On peut lister trois cas.

Cas 1 : la start-up. L'entrepreneur qui lance une activité très consommatrice de trésorerie aura, dès l'origine, besoin d'être accompagné par un financier disposant d'une expertise pointue et d'un large réseau de professionnels de la finance. En phase amont, le DAF externalisé validera le business model, élaborera le business plan, aidera à la valorisation en vue d'une éventuelle levée de fonds, qu'il pourra coordonner, et recherchera des compléments de financement bas de bilan. En phase de lancement, une fois les fonds reçus, il sera essentiel d'exploiter au mieux les fonds récoltés. Le DAF externalisé sera attentif au « cash burn » (consommation de trésorerie pour compenser les pertes) qui doit être suivi au regard des prévisions de développement.

À noter qu'au-delà de l'innovation ou de la valeur ajoutée de l'offre proposée, le succès du projet entrepreneurial dépendra de la rigueur financière dont saura faire preuve l'équipe dirigeante. Dans ce cadre, le rôle du DAF est crucial.

Cas 2 : la gestion de la croissance. Le pilotage financier de l'entreprise est également essentiel dans ce contexte. Voici trois domaines d'accompagnement :

- le pilotage de la rentabilité, via la mise en place rapide de trois outils très simples : un budget mensualisé, un rolling forecast et un tableau de bord de suivi des principaux indicateurs liés à l'activité. Le DAF externalisé pourra également accompagner le dirigeant dans la détermination de sa politique de prix de ventes ou sa politique salariale, dans ses décisions de dépenses de fonctionnement (marketing, location immobilière, ...) ou de recrutement.
- le suivi et la gestion de la trésorerie. Il s'agit du « nerf de la guerre ». Le DAF aidera à mettre en place des outils de suivi et à actionner tous les leviers permettant d'assurer un niveau de trésorerie suffisant (délais de règlement clients, optimisation du BFR, facilités de caisse, dette bancaire, leasing, Dailly, affacturage, ...).
- la fiscalité de l'entreprise et celle du dirigeant (en collaboration avec l'expert-comptable ou l'avocat).

Cas 3 : la PME en difficulté. Alors même qu'il pense ne pas avoir les moyens de se l'offrir, c'est dans ce cas que le dirigeant a encore davantage besoin d'un DAF externalisé. Son intervention pourra rapidement être rentabilisée grâce à deux actions :

- la rationalisation des coûts et l'élimination des dépenses non génératrices de trésorerie ;
- l'optimisation du BFR et la mise en place d'un outil de projection de trésorerie à court/moyen terme.

Ces deux actions procureront un réel confort au dirigeant en lui offrant de la visibilité et la conviction que plus aucun gaspillage n'est possible. Il pourra alors se concentrer sur la relance de son activité.

Quel est le cadre de son intervention ?

Concernant le **type de contrat à adopter**, le DAF externalisé peut avoir un statut de salarié. Sous certaines conditions, dont celle de loyauté, il peut être multi-employeurs. Le dispositif de la prestation de conseil présente toutefois l'avantage d'exclure le lien de subordination et de positionner le DAF externalisé en tant que coach financier du dirigeant. Il remplit alors un véritable rôle de membre du comité de direction comme s'il était salarié à temps plein. Bien entendu, quel que soit le statut retenu, la confidentialité et le secret professionnel sont inhérents au rôle de DAF externalisé.

Le contrat qui lie le DAF externalisé à l'entreprise devra impérativement préciser son **périmètre d'intervention**. Ceci est d'autant plus important qu'il assurera un rôle de coordination avec les autres conseils de l'entreprise (banquier, assureur, expert-comptable, avocat, ...).

Le dispositif « DAF externalisé » présente l'avantage d'une grande souplesse au niveau du contenu de la mission. C'est également vrai pour la **durée et le rythme d'intervention**. Il est conseillé de privilégier une intervention régulière d'un ou deux jours par semaine ; ceci sera plus efficace qu'une intervention concentrée en début ou fin de mois. La régularité de l'intervention permet une meilleure coordination des travaux avec ceux de l'expert-comptable ou de l'assistant(e) administratif(ve) de l'entreprise et la mise à jour régulière des outils de pilotage.

Le DAF externalisé pourra ainsi faire ses analyses régulièrement et conseiller le dirigeant, voire l'accompagner dans la mise en place d'actions correctives.

Que retenir en synthèse ?

L'accompagnement du dirigeant par un financier d'entreprise expérimenté permet de compléter les compétences métier et commerciales du chef d'entreprise. Le dispositif « DAF externalisé à temps partagé » constitue une solution adaptée aux PME et finalement peu onéreuse au regard de la valeur ajoutée apportée au dirigeant.

Ariel Smadja est un expert de l'optimisation du fonctionnement des directions financières. Diplômé du Magistère de Juriste d'Affaires et du DESS de Droit des Affaires et Fiscalité de l'Université Paris II Panthéon-Assas en 1991, ainsi que de Sup de Co Reims (NEOMA) en 1993, il débute sa carrière chez KPMG Audit avant de rejoindre Lexis-Nexis en Contrôle de Gestion. En 2001, il participe à la création du département de conseil aux directions financières de KPMG Advisory. Il fonde en 2007 le cabinet Fuseo qui a pour vocation d'accompagner le Directeur Financier dans l'identification et la mise en œuvre de démarches de progrès au niveau de l'organisation, des processus et des systèmes d'information, ainsi que dans la résolution concrète de ses problématiques.