



> Lire cet article sur le site web

## La Direction financière externalisée : une opportunité pour la PME

LE CERCLE. Une nouvelle activité se développe en France depuis quelques années: la Direction financière en temps partagé. Cette évolution est très intéressante à observer: ni manager de transition, ni consultant, ni expert-comptable, le DAF à temps partagé permet aux PME de se doter d'une expertise financière de haut niveau à laquelle jusqu'à présent elles ne pouvaient accéder.

Les cabinets spécialisés dans ce nouveau métier fournissent des professionnels dotés d'une expertise répondant précisément à la problématique des entreprises, sur des durées correspondant à leurs besoins réels et à un cout adapté aux moyens de la PME. L'offre de ces prestataires permet aux Dirigeants de faire appel à un Directeur financier "à la demande" dans un contexte économique où la fonction financière évolue et devient stratégique.

1. Évolution de la fonction financière

Selon François Longin Professeur à l'Essec "le Directeur financier est créateur de valeur et co-pilote de l'entreprise". En effet, son rôle évolue et son périmètre d'intervention s'élargit. Il est plus impliqué dans les décisions stratégiques. Le Directeur financier est architecte du Système d'Information, créateur de valeur, et garant de la prévention des risques.

1.1 - Le Directeur financier, architecte du Système d'Information

La généralisation des ERP place les directions d'entreprises devant une grande quantité de données à gérer. Si la production des données relève de responsabilité du service informatique, leur donner du sens en les transformant en informations utiles au pilotage de l'entreprise incombe au Directeur financier qui a la meilleure compréhension des processus métiers. Le Directeur financier est responsable de l'élaboration et du suivi des indicateurs de performance, lesquels ne se limitent pas au domaine financier, mais couvrent l'ensemble des activités de l'entreprise : production, vente, achats, etc.

Architecte du Système d'Information de l'entreprise, le Directeur financier travaille désormais en étroite collaboration avec les opérationnels ; il est ainsi amené à conduire des projets transversaux : par exemple, une optimisation de la chaîne logistique, la mise en place d'un outil de Gestion de la relation client (CRM), etc.

1.2 - Le Directeur financier, "créateur de valeur"

Rappelons que pour créer de la valeur l'entreprise doit avoir la capacité à réaliser des investissements dont le taux de rentabilité est supérieur au coût moyen du capital. Garant de cet objectif, le DAF pilote les transformations majeures l'entreprise et définit les principaux leviers de sa compétitivité : l'amélioration des marges, l'augmentation de la capacité d'autofinancement, le soutien de la croissance organique ou externe.

Partie prenante des décisions stratégiques de l'entreprise, il revient au DAF, de proposer des choix d'allocation de ressources en faveur de projets créateurs de valeur.

1.3 - Le Directeur financier garant de la prévention des risques

Initiateur de projets créateurs de valeur, il incombe au Directeur financier d'en maîtriser les risques et de mettre en place les procédures de contrôle interne appropriées. Même si la loi de sécurité financière (LSF) de 2003 ne s'impose qu'aux sociétés faisant appel à l'épargne publique, le Directeur financier est de fait responsable de la prévention des risques et des fraudes quelle que soit la taille de l'entreprise dans laquelle il exerce ses fonctions.

2 - La plupart des PME françaises n'ont pas de Directeur financier

Le tissu entrepreneurial français se caractérise par une majorité de très petites entreprises (dont 1,5 million n'emploient aucun salarié), à l'autre bout du spectre l'existence de 250 multinationales, et au milieu une pénurie d'entreprises moyennes. Il y a 2,8 millions d'entreprises en France : la moitié n'emploient aucun salarié, 92 % emploient moins de 10 salariés (Source Insee 2007). Plus de 1 million d'entreprises sont privées de Directeur financier faute de moyens financiers, ce qui constitue certainement un frein à leur développement.

Les solutions palliatives pour le Dirigeant de PME sont soit de s'appuyer sur son expert-comptable soit d'assurer lui-même la fonction de DAF de son entreprise. Mais le métier de l'expert-comptable est avant tout de tenir les comptes et produire les déclarations. Il a rarement la vision prospective ou l'expérience du financement de la PME. Et si le Dirigeant fait lui-même, c'est souvent au détriment



de mission plus en phase avec ses priorités de dirigeant.

### 3 - Le DAF à temps partagé : une opportunité pour les TPE/PME

Le DAF à temps partagé (DAF externalisé) est avant tout un professionnel de la fonction financière qui a choisi d'exercer son métier en partageant son temps entre plusieurs entreprises (en moyenne 2 jours par semaine et par entreprise).

#### 3.1 - Modalités d'intervention

Il prend en charge les fondamentaux de la gestion financière (optimisation du cash, reporting, supervision des équipes comptables), mais peut aussi bien assumer des missions spéciales telles que l'accompagnement du dirigeant sur un projet de croissance externe, une levée de fonds, ou la mise en place d'un ERP. Le DAF à temps partagé n'est pas un consultant : c'est un opérationnel qui assure le management des équipes (comptabilité, contrôle de gestion, etc.) et qui s'implique directement dans la gestion. Par délégation, il est en mesure de représenter le dirigeant auprès des interlocuteurs extérieurs (banquiers, avocat, expert comptable).

#### 3.2 - Les avantages d'une Direction financière externalisée

Le recours à un DAF externalisé permet à l'entreprise de se doter d'une expertise financière de haut niveau, pendant un temps limité, sans s'engager dans un processus de recrutement. Les avantages de cette formule sont donc la souplesse, combinée à un haut niveau d'expertise et à un coût atténué par la mutualisation.

#### La souplesse

La durée de la mission (en général comprise entre 6 et 18 mois) est modulable en fonction des besoins ; le contrat est résiliable à tout moment sous préavis d'un mois. De son côté, le Dirigeant soulagé des tâches administratives pourra se consacrer à ses missions prioritaires.

#### Un haut niveau d'expertise

Le Directeur administratif et financier qui choisit d'exercer son métier de cette manière est nécessairement un professionnel expérimenté : il est immédiatement opérationnel ; son intervention sera plus efficace que celle du Responsable administratif et financier que l'entreprise pourrait être tentée de recruter pour des raisons d'économie.

#### Un coût inférieur

Un Directeur administratif et financier salarié à temps plein coûte relativement cher. La solution du DAF à temps partagé est en général moins coûteuse pour un service équivalent.

#### Conclusion

La structure du tissu entrepreneurial français marqué par la prédominance de petites ou très petites entreprises explique nos faiblesses en matière d'exportation, d'organisation en groupe, de déploiement international et de recherche-développement. Cette particularité française pose également un problème d'accès aux compétences en management : sans caricaturer on peut avancer que plus de 1 million d'entreprises françaises ne peuvent "s'offrir" un Directeur financier, et que la fonction financière est exercée (en temps masqué) par les dirigeants eux-mêmes parfois aidés de leur service comptable ou de l'expert-comptable. Le DAF en temps partagé est un élément de réponse à cette problématique française.